

UNIVERSIDAD ESAN



Plan de negocio para determinar la viabilidad de una empresa que brinde asesoría comercial, técnica y legal para la compra de autos usados en Lima

In collaboration with:

laSalle

UNIVERSIDAD RAMON LLULL

La Salle Universidad Ramon Llull
Máster Universitario en Dirección Internacional y Gestión de la Innovación
Tecnológica (MBA)

**Trabajo de Investigación presentada en satisfacción parcial de los
requerimientos para obtener el grado de Magister en Administración por:**

Darwin Harris Curisinche Rojas

Hans Conrad Moreno Vargas

Jose Santiago Ortiz Medina

Gennaro Martin Torres Gracey

Katherine Graciela Zapata de la Piedra

Lima, 14 de junio de 2023

Este trabajo de investigación

**Plan de negocio para determinar la viabilidad de una empresa que brinde asesoría
comercial, técnica y legal para la compra de autos usados en Lima**

Ha sido aprobado



.....
Jurado 1
Ph. D. Armando Borda Reyes



.....
Jurado 2
Mg. Freddy Alvarado Vargas



.....
Asesor 2 (Esan)
Ph. D. Walter Palomino Tamayo

Dedicatorias

A mis padres por su apoyo incondicional y guía para el logro de todos mis objetivos.

A mis compañeros de equipo por su buena actitud y trabajo arduo para el logro de este gran objetivo.

Hans Conrad Moreno Vargas

A Dios, por los aprendizajes de vida que me propone en cada etapa y por poner en mi camino a las personas idóneas en los momentos precisos. A mis padres por ser ejemplo de amor, dedicación, trabajo arduo y perseverancia. Todo mi presente y futuro se lo debo a ellos.

Darwin Harris Curisinche Rojas

A mi papá, hermanos, tías, primos, futura esposa que estuvieron conmigo durante todo este largo viaje, y, en especial a mi mamá, quien estuvo desde el inicio de esta aventura, pero que ahora desde arriba me acompaña y guía en cada uno de mis pasos.

Gennaro Martín Torres Gracey

A Dios, por darme la oportunidad de aprender siempre y alcanzar mis metas, a mis padres y a mis hermanos por motivarme a seguir creciendo personal y profesionalmente, y a mis amigos y compañeros de trabajo por su paciencia y apoyo en esta etapa.

Katherine Graciela Zapata de la Piedra

A mi tía Pilar por ser una madre incondicional y soporte para el logro de todos mis objetivos.

José Santiago Ortiz Medina

Agradecimiento especial a nuestro asesor Ph. D. Walter Palomino, por su predisposición a enseñar, su proactividad, por su constante soporte y guía en todo momento.

Los Alumnos

Índice General

Capítulo I Introducción	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Objetivos de la Investigación	5
1.3 Idea de Negocio.....	6
1.4 Motivación	7
1.5 Justificación.....	8
1.6 Contribución.....	11
1.7 Alcance.....	12
1.8 Limitaciones	12
Capítulo II Marco Conceptual.....	14
2.1 Categorías de Vehículos.....	14
2.2 Transferencia de Propiedad.....	14
2.3 Inspección Técnica Vehicular	16
2.4 Plataforma Web.....	18
2.5 Web Scrapping	19
2.6 Subastas.....	21
2.7 Aspectos Teóricos Para Agregar Valor.....	22
Capítulo III Marco Contextual	27
3.1 Análisis del Sector.....	27
3.2 Estructura del Sector	29
3.3 Principales Competidores.....	29
3.4 Comparación de Empresas con Servicios Similares en el Mercado Internacional.....	47
3.5 Análisis del Macroentorno	53
3.6 Análisis de las Fuerzas de Porter.....	63
Capítulo IV Estudio de Mercado	71
4.1 Metodología	71
4.2 Estudio Cualitativo.....	73

4.3 Estudio Cuantitativo	76
4.4 Conclusiones y Recomendaciones	98
4.5 Análisis del Mercado.....	99
Capítulo V Plan Estratégico	133
5.1 Misión, Visión y Valores	133
5.2 Análisis FODA y FODA Cruzado	134
5.3 Modelo del Plan de Negocio y Lean Canvas	142
5.4 Factores Críticos Para el Éxito, Recursos y Capacidades Necesarios.....	148
5.5 Análisis de Cadena de Valor Requerida.....	152
Capítulo VI Plan de Marketing.....	154
6.1 Objetivos	154
6.2 Estrategia.....	155
6.3 Mix de Marketing.....	161
6.4 Proyección de Ventas	179
6.5 Presupuesto de Marketing	182
6.6 Ratios de Marketing, Ventas y Administración	184
Capítulo VII Plan Operativo.....	186
7.1 Objetivos	186
7.2 Procesos Operativos de los Servicios.....	186
7.3 Localización	204
7.4 Política de Compras y Gestión de Proveedores.....	210
7.5 Capacidad de Servicios que se Pueden Brindar Teóricamente.....	211
7.6 Política de logística	217
7.7 Presupuesto de Operaciones.....	219
7.8 Establecimiento de KPI's	221
Capítulo VIII Plan de Diseño Organizacional y de Recursos Humanos	223
8.1 Objetivos del Plan de Diseño Organizacional.....	223

8.2 Conclusiones del Plan de Diseño Organizacional	230
8.3 Objetivos del Plan de Recursos Humanos.....	230
8.4 Indicadores	250
8.5 Presupuesto.....	251
Capítulo IX Plan de Tecnología	253
9.1 Arquitectura de la Información de la Plataforma Web.....	253
9.2 Infraestructura en la Nube	256
9.3 Parámetros para Escalabilidad de la Arquitectura.....	259
9.4 Elección de Proveedor de Desarrollo de Aplicación.....	260
9.5 Cronograma de Desarrollo	261
9.6 Presupuesto de Tecnologías de la Información	262
Capítulo X Plan Financiero	264
10.1 Supuestos Utilizados Para la Evaluación	264
10.2 Proyección de los Ingresos.....	266
10.3 Proyección de costos y gastos	266
10.4 Inversión en activo fijo, intangibles y gastos preoperativos.....	267
10.5 Depreciación y amortización.....	268
10.6 Capital de Trabajo	268
10.7 Flujo de caja proyectado y viabilidad del negocio	269
10.8 Proyección de estados de ganancias y pérdidas	272
10.9 Proyección de balance general	273
10.10 Análisis de punto muerto	274
10.11 Análisis de sensibilidad bivariado.....	275
10.12 Análisis por escenarios.....	277
10.13 Simulación de flujo de caja	278
10.14 Conclusiones del Plan Financiero	280
Capítulo XI Conclusiones y Recomendaciones	281
11.1 Conclusiones	281

11.2 Recomendaciones	285
Referencias.....	287
Apéndice A Pauta de Entrevista	294
Apéndice B Transcripción De Entrevistas A Profundidad	295
Apéndice C Pauta De Encuesta.....	320

Índice de Figuras

Figura 1.1 <i>Transferencias de Vehículos Livianos Usados, Periodo Móvil 12 Meses, % Variación Actual</i>	8
Figura 3.1 <i>Evolución de la Venta e Inmatriculación de Vehículos Ligeros Nuevos (Perú: 2012 al 2022)</i>	27
Figura 3.2 <i>Evolución de las Transferencias de Vehículos Ligeros Usados (Perú: 2018 – 2022)</i>	28
Figura 3.3 <i>Precio por Publicación de Acuerdo con la Necesidad del Vendedor</i>	31
Figura 3.4 <i>Demografía del Público Página Web Neoauto</i>	32
Figura 3.5 <i>Demografía del Público Página Web AutoCosmos</i>	33
Figura 3.6 <i>Precio por Publicación de Acuerdo al Paquete que Necesite Contratar el Comprador en Mercado Libre</i>	34
Figura 3.7 <i>Demografía del Público Página Web Kavak</i>	36
Figura 3.8 <i>Demografía del Público Página Web Autopía</i>	38
Figura 3.9 <i>Demografía del Público Página Web VMC Subastas</i>	42
Figura 3.10 <i>Demografía del Público Página Web Superbid Exchange Perú</i>	44
Figura 3.11 <i>Pirámide Poblacional del Perú, 2022 y 2050</i>	54
Figura 3.12 <i>Proyección de Inflación Perú: 2022 - 2024</i>	56
Figura 3.13 <i>Índice de Precios Equipos para Transporte vs Tipo de Cambio 2010 – 2022</i>	57
Figura 3.14 <i>Tipo de Cambio US\$ vs S/ Últimos 10 años</i>	58
Figura 3.15 <i>Distribución de Canales de Marketing de Neoauto</i>	69
Figura 3.16 <i>Distribución de Canales de Marketing de Autoland</i>	69
Figura 4.1 <i>Distribución de Nivel Socioeconómico del Total de Encuestados</i>	77
Figura 4.2 <i>Distribución de Nivel Socioeconómico (Distritos)</i>	77
Figura 4.3 <i>Distribución por Edad</i>	78
Figura 4.4 <i>Distribución por Género</i>	78
Figura 4.5 <i>Distribución por Nivel de Estudios</i>	79
Figura 4.6 <i>Compra de Vehículos</i>	79
Figura 4.7 <i>Intención de Compra de Vehículos Usados</i>	80
Figura 4.8 <i>Tiempo de Renovación de Vehículo</i>	81

Figura 4.9 <i>Horizonte de Adquisición de Vehículos Usados</i>	82
Figura 4.10 <i>Fuentes de Información Consultadas para Comprar un Vehículo Usado</i>	83
Figura 4.11 <i>Principales Razones para Adquirir un Vehículo Usado</i>	84
Figura 4.12 <i>Decisión de Lugar de Compra de Vehículo Usado</i>	85
Figura 4.13 <i>Características Relevantes para Comprar un Vehículo</i>	86
Figura 4.14 <i>Lugar de Compra de Vehículo Usado</i>	87
Figura 4.15 <i>Razones de Preferencia de Lugar de Compra</i>	89
Figura 4.16 <i>Mejoras en el Proceso de Compra de un Vehículo</i>	90
Figura 4.17 <i>Deseabilidad del Servicio de Notificación Sobre Venta de Vehículos</i>	91
Figura 4.18 <i>Contacto de Mecánico de Confianza</i>	92
Figura 4.19 <i>Razones para Elegir un Mecánico</i>	92
Figura 4.20 <i>Frecuencia de Contratación de Servicios Mecánicos</i>	93
Figura 4.21 <i>Deseabilidad del Servicio de Revisión Mecánica del Vehículo antes de la Compra</i>	94
Figura 4.22 <i>Precio a Pagar por Revisión Mecánica (En Soles - S/)</i>	95
Figura 4.23 <i>Persona que Pagaría por el Servicio</i>	97
Figura 4.24 <i>Servicios Complementarios</i>	97
Figura 4.25 <i>Ejemplo de Micro Reportajes Neoauto</i>	104
Figura 4.26 <i>Reels de Instagram con Mayor Difusión de Neoauto</i>	104
Figura 4.27 <i>Publicidad SEO Neoauto</i>	105
Figura 4.28 <i>Funcionalidad de Comparador Autocosmos</i>	106
Figura 4.29 <i>Tiktoks con Mayor Reproducción de Mercado Libre</i>	108
Figura 4.30 <i>Publicidad de Kavak en Banners de Neoauto</i>	110
Figura 4.31 <i>Publicidad SEO de KAVAK</i>	111
Figura 4.32 <i>Ejemplo de Grúa que Entrega Vehículos de Kavak</i>	111
Figura 4.33 <i>Áreas de Experiencia Kavak</i>	112
Figura 4.34 <i>Publicidad en Fachada de Autopia</i>	114
Figura 4.35 <i>Publicidad SEO Autopia</i>	114
Figura 4.36 <i>Tiktoks con Mayor Difusión de Mecánico Perú</i>	116
Figura 4.37 <i>Videos Instagram con mayor Difusión de VMC Subastas</i>	118
Figura 4.38 <i>Publicaciones de Instagram con Mayor Difusión de Superbid</i>	120

Figura 4.39 Alcance Geográfico de los Marketplace de Autos Usados al 23 de enero de 2023	122
Figura 4.40 Mapa de Sedes de Kavak	123
Figura 4.41 Mapa de Puntos de Encuentro Autopia	124
Figura 4.42 Talleres de Mecánicos Perú.....	125
Figura 4.43 Almacén de Superbid	126
Figura 4.44 Proyección de Ventas de Autos Usados.....	128
Figura 6.1 Posicionamiento de la Marca Autokey	159
Figura 6.2 Grafica del Concepto de Producto	161
Figura 6.3 Proceso Registro y Agendamiento de Inspección Vehicular (Plan Standard y Premium)	162
Figura 6.4 Comparador de Precios de Autos Usados (Servicio Freemium).....	163
Figura 6.5 Buyer Persona.....	166
Figura 6.6 Estrategia de Comunicación Online a Través de Videos en Redes Sociales.....	169
Figura 6.7 Acciones Futuras a Través de las Principales Plataformas Establecidas.....	170
Figura 6.8 Acciones Futuras a Través de las Plataformas Secundarias Establecidas	170
Figura 6.9 Estrategia de Comunicación Online Vía Influencers	171
Figura 6.10 Zona Inicial a Cubrir por Autokey	176
Figura 6.11 Logotipo de la Empresa.....	179
Figura 7.1 Reporte de Revisión de Vehículo	192
Figura 7.2 Local Comercial Publicitado en Urbania en Surquillo.....	206
Figura 7.3 Local Comercial Publicitado en Urbania en Lince.....	207
Figura 7.4 Local Comercial Publicitado en Urbania en San Martín de Porres.....	208
Figura 7.5 Local comercial publicitado en Urbania en Los Olivos.....	209
Figura 7.6 Distribución del Showroom	216
Figura 7.7 Branding del showroom.....	216
Figura 8.1 Organigrama Autokey.....	231
Figura 9.1 Arquitectura de Información Plataforma Web	254
Figura 9.2 Arquitectura de la Plataforma Web.....	258

Figura 10.1 <i>Simulación de VAN</i>	279
Figura 10.2 <i>Correlación de Variables con el VAN</i>	279

Índice de Tablas

Tabla 3.1 <i>Cuadro comparativo principales competidores locales de inspección mecánica</i>	40
Tabla 3.2 <i>Cuadro comparativo principales competidores locales de subastas</i>	46
Tabla 3.3 <i>Cuadro comparativo de empresas similares de inspección mecánica (España)</i>	49
Tabla 3.4 <i>Cuadro comparativo de empresas similares de subastas (España)</i>	53
Tabla 4.1 <i>Resultados de las entrevistas</i>	73
Tabla 4.2 <i>Ingresos de competidores nacionales – Mercado de Compra y venta de autos usados</i> 99	
Tabla 4.3 <i>Ingresos de competidores nacionales – Mercado de subastas de autos usados</i>	100
Tabla 4.4 <i>Redes Sociales de Neoauto</i>	103
Tabla 4.5 <i>Redes Sociales de Mercado Libre</i>	107
Tabla 4.6 <i>Redes sociales de KAVAK</i>	109
Tabla 4.7 <i>Redes sociales de Autopia</i>	113
Tabla 4.8 <i>Redes sociales de Mecánicos Perú</i>	115
Tabla 4.9 <i>Redes sociales de VMC Subastas</i>	117
Tabla 4.10 <i>Redes sociales de Superbid Perú</i>	119
Tabla 4.11 <i>Métodos de proyección</i>	127
Tabla 4.12 <i>Factores para el cálculo del Mercado Potencial</i>	129
Tabla 4.13 <i>Cuantificación del mercado inspección mecánica transferencia vehículos usados (unidades y soles)</i>	131
Tabla 4.14 <i>Cuantificación del mercado subasta de vehículos usados (unidades y soles)</i>	132
Tabla 5.1 <i>Matriz FODA cruzada</i>	141
Tabla 5.2 <i>Lean Model Canvas - Servicio integral de asesoría para la adquisición de un auto de segunda</i>	147
Tabla 5.3 <i>Cadena de valor de la empresa propuesta</i>	152
Tabla 6.1 <i>Segmentación de mercado AutoKey</i>	155
Tabla 6.2 <i>Elementos del Posicionamiento de AutoKey</i>	156
Tabla 6.3 <i>Cronograma de acciones calendarizadas</i>	172
Tabla 6.4 <i>Proyección de ventas del servicio de inspección mecánica</i>	180
Tabla 6.5 <i>Proyección de ventas del servicio de subasta</i>	181

Tabla 6.6 <i>Variables del presupuesto de marketing</i>	182
Tabla 6.7 <i>Proyección de Presupuesto de Marketing</i>	183
Tabla 6.8 <i>Ratios de Marketing, Ventas y Administración</i>	184
Tabla 7.1 <i>Service Blueprint del servicio de inspección mecánica a domicilio</i>	188
Tabla 7.2 <i>Actividades que componen el plan estándar</i>	189
Tabla 7.3 <i>Actividades que componen el plan premium</i>	190
Tabla 7.4 <i>Customer Journey Map del servicio de inspección técnica</i>	196
Tabla 7.5 <i>Service Blueprint del Servicio de Subastas</i>	198
Tabla 7.6 <i>Customer Journey Map del Servicio de Subasta</i>	203
Tabla 7.7 <i>Aplicación de método QFR para determinar localización dentro de Lima Oeste</i>	205
Tabla 7.8 <i>Aplicación de método QFR para determinar localización dentro de Lima Norte</i>	208
Tabla 7.9 <i>Aplicación de método QFR para determinar localización dentro de Lima Este</i>	210
Tabla 7.10 <i>Cantidad de horas requeridas de los asesores mecánicos</i>	213
Tabla 7.11 <i>Cantidad de horas requeridas de los martilleros</i>	215
Tabla 8.1 <i>Características regímenes tributarios</i>	226
Tabla 8.2 <i>Características regímenes laborales</i>	228
Tabla 8.3 <i>Dotación de personal Autokey</i>	232
Tabla 8.4 <i>Perfil del Gerente General</i>	233
Tabla 8.5 <i>Perfil del Coordinador Comercial y Marketing</i>	234
Tabla 8.6 <i>Perfil del Coordinador de Operaciones</i>	235
Tabla 8.7 <i>Perfil del Coordinador de Finanzas</i>	236
Tabla 8.8 <i>Perfil del Coordinador de Recursos Humanos</i>	237
Tabla 8.9 <i>Perfil del Analista TI</i>	238
Tabla 8.10 <i>Perfil del Asistente Administrativo</i>	239
Tabla 8.11 <i>Perfil del Community Manager</i>	240
Tabla 8.12 <i>Perfil de los Mecánicos</i>	241
Tabla 8.13 <i>Perfil de los Martillero</i>	242
Tabla 8.14 <i>Perfil del Responsable de Tienda</i>	243
Tabla 8.15 <i>Plantilla general evaluación de desempeño</i>	246
Tabla 8.16 <i>Presupuesto de capacitaciones Autokey</i>	247

Tabla 8.17 <i>Remuneración anual del personal directo AutOkey</i>	250
Tabla 8.18 <i>Indicadores de Recursos Humanos AutOkey</i>	251
Tabla 8.19 <i>Presupuesto de Recursos Humanos & Administración</i>	251
Tabla 9.1 <i>Presupuesto de Arquitectura requerida para AWS</i>	259
Tabla 9.2 <i>Criterios de selección de proveedores de desarrollo</i>	261
Tabla 9.3 <i>Cronograma de desarrollo de plataforma web</i>	261
Tabla 9.4 <i>Presupuesto de tecnologías de la información</i>	262
Tabla 10.1 <i>Proyección de tipo de cambio e inflación</i>	265
Tabla 10.2 <i>Proyección de demanda, precio e ingresos</i>	266
Tabla 10. 3 <i>Proyección de costos de operaciones y gastos de administración y de ventas</i>	267
Tabla 10.4 <i>Inversión activo fijo, intangibles y gastos preoperativos</i>	267
Tabla 10.5 <i>Depreciación y Amortización</i>	268
Tabla 10.6 <i>Proyección de capital de trabajo</i>	269
Tabla 10.7 <i>Flujo de caja proyectado</i>	270
Tabla 10.8 <i>Estructura de financiamiento</i>	270
Tabla 10. 9 <i>Cronograma de préstamo</i>	271
Tabla 10.10 <i>Cálculo de CPPC</i>	271
Tabla 10.11 <i>Tabla de indicadores financieros</i>	272
Tabla 10.12 <i>Proyección de estados de ganancias y pérdidas</i>	273
Tabla 10.13 <i>Proyección de Balance General</i>	274
Tabla 10.14 <i>Análisis de punto muerto</i>	275
Tabla 10.15 <i>Análisis bidimensional % variación precio y volumen</i>	276
Tabla 10.16 <i>Análisis bidimensional % variación precio e inflación proyectada</i>	276
Tabla 10.17 <i>Análisis bidimensional valor de CPPC e inflación proyectada</i>	277
Tabla 10.18 <i>Análisis por escenarios</i>	277
Tabla 10.19 <i>Distribución de probabilidad por cada variable</i>	278

Hans Conrad Moreno Vargas

Administrador de Empresa especializado en el área de Operaciones, Compras y Contratos con experiencia en proyectos del sector Retail, Inmobiliario, Facility Management y Minería de gran envergadura.

Experiencia Profesional

Arce Geofisicos S.A.C.

Coordinador de Operaciones

Octubre 2021 – Actualidad

Responsable de la gestión de las operaciones de los diferentes estudios geofísicos realizados a nivel nacional e internacional.

Administrar los diferentes tipos de contratos con proveedores relacionados a los proyectos.

Gestionar el presupuesto y los recursos asignados a cada proyecto.

Sodexo Perú S.A.C.

Analista de compras – Servicios

Diciembre 2017 – Setiembre 2021

Comprador Corporativo y Administrador de contratos (Compras-Servicios), responsable de gestionar las contrataciones para las áreas de Mantenimiento, Seguridad, Operaciones y Proyectos para los diferentes clientes del sector Corporativo, Banca, Minería, Energía, Retail, Industria.

Responsable de optimizar los procesos de contrataciones corporativas y administrador los principales contratos y adendas.

Responsable del desarrollo de proveedores locales y regionales a nivel nacional.

Educación

Noviembre 2020 – Junio 2023

ESAN Graduate School of Business
Maestría en Administración – MBA

Agosto 2015 – Julio 2021

Universidad de Lima
Bachiller de administración de empresas

Otros Estudios

Inglés Intermedio – Asociación Cultural Peruano Británico 2020

Frances Básico – Alianza Francesa 2009

Darwin Harris Curisinche Rojas

Ingeniero Industrial orientado a la utilización de metodologías de gestión de proyectos, rediseño de procesos e implementación de proyectos de tecnología.

Experiencia Profesional

Scotiabank

Risk Technology Specialist – Créditos Retail

Mayo 2019 – Actualidad

Encargado de la gestión de proyectos de actualización tecnológica del área de Créditos Retail. Partiendo desde la definición funcional, la definición del caso de negocio, gestionando las aprobaciones de las áreas internas, seguido del desarrollo, incluyendo las pruebas funcionales y la implementación en producción.

Responsable de la definición y mantenimiento de estrategias de consumo para tarjetas de crédito con sobregiro y mora mediante la aplicación de algoritmos de *machine learning* y el uso de motores de decisión en tiempo real.

Crediscotia

Analista de Procesos y Proyectos Senior

Enero 2017 – Mayo 2019

Responsable de mejora de procesos de operaciones *back office*, procedimientos de venta presencial y generación de reportes.

Encargado de diseño y evaluación económica de nuevas herramientas de auto atención (tótem y chatbots).

Responsable del diseño, desarrollo e implementación de la funcionalidad de validación biométrica para los clientes de Scotiabank y Crediscotia.

Educación

Noviembre 2020 – Junio 2023

ESAN Graduate School of Business
Maestría en Administración – MBA

Febrero 2016 – Junio 2016

ESAN Graduate School of Business 2020
Diplomado Internacional Lean Supply Chain

Marzo 2008 – Julio 2013

Universidad Nacional de Ingeniería
Bachiller de Ingeniería Industrial

Otros Estudios

Inglés Avanzado - Asociación Cultural Peruano Británica 2009 - 2013.

SQL for Analytics, Machine Learning Inmersion con Pyhton y R- DMC Perú 2020.

Gestión de Proyectos, Avanzado – Sistemas UNI 2011.

Gennaro Martín Torres Gracey

Administrador de Negocios Internacionales con más de 15 años de experiencia en la gestión de servicios asociados a la cadena logística en las áreas de Operaciones, Logística, Supply Chain Management y Customer Service.

Experiencia Profesional

Maersk Logistics & Services Perú S.A.

Customer Experience Multicarrier Manager

Febrero 2023 – Actualidad

Responsable de la gestión del servicio al cliente.

Elaboración del plan estratégico, plan operativo, plan de continuidad de la operación.

Maersk Logistics & Services Perú S.A.

Depot Customer Service Supervisor

Julio 2019 – Enero 2023

Responsable de la gestión del servicio al cliente.

Elaboración de planes operativos y de gestión de reclamos asociados al servicio al cliente.

Damco Perú S.A

Technical Sales

Enero 2019 – Julio 2019

Acompañar al equipo comercial a visitar a clientes potenciales a ofrecer el servicio logístico integral.

Elaboración de las propuestas comerciales para los potenciales clientes.

Educación

Noviembre 2020 – Junio 2023

ESAN Graduate School of Business
Maestría en Administración – MBA

Marzo 2004 – Diciembre 2008

Universidad de San Martín de Porres
Bachiller de Administración de Negocios Internacionales

Otros Estudios

Ingles Intermedio – Idiomas PUCP 2023

Katherine Graciela Zapata De La Piedra

Abogada especializada en Derecho Corporativo y Concursal, con experiencia en operaciones de fusiones y adquisiciones de empresas, reorganizaciones societarias y financiamientos nacionales e internacionales. Adicionalmente, brinda asesoría a empresas en el marco de procedimientos concursales.

Experiencia Profesional

Estudio Ehecopar S.R.L.

Asociada Senior (áreas Corporativo y Concursal) Enero 2021 – Actualidad

Participar en operaciones para la adquisición y venta de empresas, negociar contratos y coordinar due diligence nacionales e internacionales.

Implementar a nivel local reorganizaciones societarias llevadas a cabo por empresas internacionales a nivel global.

Asesorar a empresas para iniciar un procedimiento concursal o solicitar el reconocimiento de sus créditos ante la autoridad.

Estudio Ehecopar S.R.L.

Asociada Junior (áreas Corporativo y Bancario) Enero 2016 - Diciembre 2020

Participar en la adquisición y venta de las mismas y realizar procesos de due diligence.

Asesorar a empresas nacionales y extranjeras en reorganizaciones societarias, mantenimiento corporativo y revisión de contratos comerciales.

Participar en operaciones de financiamiento, así como en la negociación, constitución y modificación de las garantías relacionadas.

Elaborar informes legales, constituir y disolver empresas, e implementar procedimientos sancionadores en asociaciones.

Educación

Noviembre 2020 – Junio 2023 ESAN Graduate School of Business
Maestría en Administración – MBA

Agosto 2012 - Diciembre 2015 Pontificia Universidad Católica del Perú
Bachiller en Derecho (2015). Título (2017)

Marzo 2009 - Julio 2012 Universidad de Piura
Facultad de Derecho

Otros Estudios

Inglés Avanzado - Universidad de Piura, TOEFL IBT y Certificado FCE

José Santiago Ortiz Medina

Ingeniero Industrial especializado en el área de Operaciones, Marketing y Ventas de productos de consumo masivo.

Experiencia Profesional

Papelera Jesicar S.R.L.

Ingeniero de Planta

Junio 2017 – Actualidad

Optimización y control del programa de producción, de mantenimiento de equipos y saneamientos de líneas.

Planificar y controlar los despachos de 02 sedes (Lima, Comas).

Ejecutar planes para la optimización del uso de recursos humanos y materiales para reducir los costos de Producción e implementación de indicadores de gestión, y propuesta de planes de acción.

Papelera Jesicar S.R.L.

Asesor de Medios

Abril 2016 – Actualidad

Creación de nuevas etiquetas para los productos terminados: papel higiénico, papel toalla y servilletas.

Creación de material de trabajo para el área de ventas (videos corporativos, presentaciones, catálogos) y manejo de redes sociales, merchandising y actividades en los mercados.

Creación de spots publicitarios para medios de comunicación (televisión y radios).

Papelera Jesicar S.R.L.

Asistente de Ingeniero de Planta

Junio 2012 – Junio 2017

Capacitación en preparación de pasta, tipos de papel reciclado, maquinarias papeleras.

Control de inventarios de materia prima, insumos y repuestos.

Actualización de manual de procedimientos para operarios.

Educación

Noviembre 2020 – Junio 2023

ESAN Graduate School of Business
Maestría en Administración – MBA

Agosto 2013 – Julio 2016

Universidad Autónoma de Ica
Título Profesional de Ingeniero Industrial (Julio, 2017)

Agosto 2010 – Julio 2012

Universidad de Lima
Título Profesional de Ingeniero Industrial

RESUMEN EJECUTIVO

A lo largo de la vida de una persona se presenta diversas situaciones en las que se debe tomar decisiones que pueden impactar de forma positiva o negativa. Entre las principales decisiones se encuentra la compra de un vehículo propio, que permitirá tener independencia y ahorrar tiempo. Sin embargo, no todas las personas tienen la capacidad económica para adquirir un vehículo nuevo y muchas optan por comprar uno de segunda.

Al momento de decidir la compra de un vehículo de segunda se presentan diversos problemas o limitantes que pueden conllevar a tomar una mala decisión. Entre los principales puntos que se deben analizar son: el tipo y la antigüedad del vehículo, el presupuesto para realizar la compra, el lugar y vendedor del vehículo. Esto último implica analizar varios supuestos debido a que, en el contexto latinoamericano, existen muchas posibilidades de que el vendedor del vehículo usado omita información al comprador y venda un vehículo en mal estado, sobrevalorado o que presente problemas legales.

Ante estos problemas surge la idea de AutOkey - “La llave a tu próximo vehículo”. Esta idea de negocio se enfoca en brindar mayor seguridad al potencial comprador al momento de realizar la evaluación y/o compra de un vehículo usado, desarrollando como elemento diferenciador la generación de confianza, ahorro de tiempo y dinero.

Para ello, se desarrollarán diversos servicios que permitan a los clientes tener un socio estratégico que los apoyará en el proceso de decisión de compra del mejor vehículo posible de acuerdo con sus necesidades y presupuesto; por lo tanto, se ofertarán el servicio de inspección

mecánica a domicilio (evaluación técnica, comercial y legal) y el servicio de subastas (híbrida y virtual), los cuales representarán la principal fuente de ingresos.

Adicionalmente, se desarrollará un servicio complementario de comparación de precios que, mediante *web scraping*, permitirá consultar en línea las mejores opciones de vehículos usados disponibles en el mercado peruano según los parámetros de búsqueda del usuario. De esta forma se podrá atraer a los potenciales compradores, los cuales pueden tener una idea clara de lo que desean o simplemente están evaluando posibles alternativas (expertos e inexpertos).

Analizando el mercado peruano, existe una tendencia de crecimiento de la demanda de autos usados lo cual favorece la oportunidad de lograr capitalizar y desarrollar la idea de negocio.

Con el fin de validar los diferentes supuestos se realizó un estudio de mercado en el cual se determinó que existe un segmento de mercado que desea obtener un servicio de calidad, confiable y a un precio competitivo. Considerando que el potencial comprador inicia el proceso vía *online* y lo concreta de manera física, el servicio deberá brindarse tanto de forma física como virtual. La omnicanalidad representará un elemento diferenciador para poder obtener una ventaja competitiva.

El modelo de negocio es fácilmente escalable debido a que la problemática es similar a nivel nacional como internacional. El punto clave se basa en desarrollar una marca que genere confianza en el cliente y que la gestión operativa cumpla con eficiencia el servicio planificado dentro de los parámetros definidos para lograr la satisfacción del cliente.

Para lograr desarrollar una ventaja competitiva en el mercado en el cual se planea competir, se debe lograr contratar y/o formar personal especializado para la evaluación de vehículos e implementar una adecuada plataforma web, *chatbot*, *web scraping* y definir procesos estandarizados y certificados.

De acuerdo con el análisis financiero, el plan de negocio es favorable debido a que se estima generar un Valor Actual Neto (VAN) de S/. 956,760. Asimismo, se obtendrá una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 40.10%. Otro punto clave dentro del análisis realizado es el *payback* de 40 meses.

Finalmente, el modelo de negocio podrá desarrollarse gracias al equipo multidisciplinario que conforman los accionistas fundadores.

Capítulo I Introducción

1.1 Antecedentes

Como parte de las actividades económicas diarias que realizamos los peruanos, el transporte es una actividad básica frecuente. El 23.9% de personas que viven en Lima Metropolitana utilizan diariamente vehículos livianos para trasladarse, ya sea mediante vehículos propios o contratando servicios de terceros (Lima Cómo Vamos, 2021).

Acorde con ello, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2021), a través de su Encuesta Nacional de Hogares, señala que el 21.4% de los hogares de Lima Metropolitana es propietario de al menos un auto o una camioneta. De otro lado, la frecuencia con la que se usa el transporte también viene incrementándose tras el levantamiento de las restricciones de movilidad aplicadas durante la pandemia: es así como, a diciembre 2022, según el INEI (2022), el índice de flujo de vehículos ligeros a través de los peajes de Lima se elevó en un 9% en comparación al año anterior.

Este crecimiento en la necesidad de transporte repercute en el mercado de adquisición de vehículos tanto nuevos como usados. Respecto del primer semestre del año 2022(a) las ventas de vehículos ligeros nuevos ascendieron a 80 101 unidades, representando un crecimiento interanual de 10.8%, y (b) las transferencias de vehículos usados ascendieron a 322 368, con un crecimiento de 13.2% (Asociación Automotriz del Perú, 2022). Así, se puede notar que el mercado de venta de vehículos usados es mucho más amplio que el mercado de venta de vehículos nuevos puesto que la proporción entre ambos mercados actualmente es de uno a cuatro.

También es importante señalar que el crecimiento del mercado de autos livianos usados fue de un 38.6% en el primer semestre del año 2022 comparado con el primer semestre del año 2019, razón por la que se puede afirmar que el mercado de vehículos usados está en continuo crecimiento y es resiliente.

El potencial del mercado de vehículos usados no pasa desapercibido por las principales concesionarias locales, las cuales ya han establecido líneas de negocio dedicadas a este rubro. Tal es el caso de Mitsui, Grupo Pana, Autoespar, Autoland, Maquinarias o Gildemeister, por mencionar algunas. Si bien varias de estas concesionarias solo comercializan una marca de vehículos nuevos, esto es distinto para sus líneas de vehículos usados puesto que en ellas ofrecen vehículos que aceptaron como parte de pago y su inventario en este rubro es multimarca.

Particularmente, el gerente general de Mitsui, Bernd Grahammer, declaró en una entrevista para el diario Gestión (Reyes, 2022), que en el lapso de un año abrirá tres nuevos locales dedicados exclusivamente a la venta de vehículos usados, planteándose incluso comercializar vehículos distintos a los aceptados como parte de pago, ello debido a que su línea de venta de vehículos nuevos no ha recuperado los niveles prepandemia.

Por otra parte, en un frente complementario del mercado nacional, el uso de canales digitales para la adquisición de bienes sigue en aumento. Las ventas a través de canal *e-commerce* cerraron el año 2021 con un incremento del 21.8% respecto al 2020, proyectando un crecimiento promedio anual del 14% para el 2026 (Euromonitor, 2022).

En esa misma línea, el INEI (2022) confirmó que el 89.3% de la población ya accede a internet. Las personas se conectan por medio de un teléfono móvil en el 88% de los casos, a

través de un laptop en un 17%, una computadora en 15%, o una *tablet* u otro dispositivo en un 2%.

Cabe resaltar además que el Perú es el segundo país con menor confianza interpersonal en línea dentro de Latinoamérica. Solo un 17 % de las personas conectadas en el país tiende a confiar, cifra por debajo del 30 % del promedio mundial y del 21% de promedio latinoamericano (Ipsos, 2022).

Antes del desarrollo de los canales digitales, el proceso de adquisición de un vehículo iniciaba con la visita presencial a los concesionarios de las marcas a fin de conocer las alternativas disponibles. Actualmente este proceso comienza mucho antes y de manera *online*, haciendo uso de motores de búsqueda, redes sociales, videos y revisión de reseñas antes de llegar a programar una cita con la concesionaria o con el propietario del vehículo a adquirir (Tadiotto, 2022).

Es así que para el año 2020, el 80 % de las búsquedas de vehículos ya comenzaba a través de un canal digital, según estadísticas de OLX Autos recopilada por Gestión (2020). Sin embargo, se prefiere que la compra de un vehículo culmine de forma presencial y esta tendencia no muestra cambio alguno, incluso en países desarrollados como Estados Unidos, Alemania o China, se sigue prefiriendo culminar la compra de un vehículo en persona en al menos el 72 % de los casos (Deloitte, 2022).

Para el caso del Perú, el principal canal digital disponible para la venta de vehículos es Neoauto (neoauto.com), que supera el millón de visitas mensuales (Similarweb, 2023). Esta plataforma funciona como *marketplace* donde distintas personas y concesionarias publican

avisos de venta de vehículos, siendo este canal un punto de contacto importante entre la oferta y la demanda.

Neoauto nació como un suplemento dominical impreso del diario El Comercio y a partir del año 2009 se creó su versión digital. En el año 2020, el 55% de la compañía fue adquirida por el Grupo Santander, empresa que viene aprovechando la plataforma para ofrecer financiamiento para la adquisición de vehículos.

Otro actor digital en el mercado peruano de autos usados fue OLX Autos, compañía constituida en Países Bajos, que inició operaciones en el año 2020 como plataforma *marketplace* similar a Neoauto, para luego, en el año 2021, iniciar la venta de autos con manejo de inventario propio. No obstante, OLX Autos se retiró del mercado peruano en agosto del año 2022, a fin de concentrar sus esfuerzos en sus operaciones de Chile, Argentina, Colombia y México. Adicionalmente, OLX Autos ha retornado en algunos de estos países a su modelo original *online*.

El más reciente competidor en el mercado peruano con gran aplicación de marketing digital es Kavak, compañía de origen mexicano con categoría de *startup* unicornio que inició operaciones en Perú en el mes de julio del 2022. Kavak también maneja inventario propio y se concentra en el reacondicionamiento de los vehículos que adquiere a fin de garantizar el buen estado de estos. Kavak cuenta con dos centros de exposición de unidades dentro de centros comerciales de Lima donde completa la experiencia de adquisición de un auto de forma presencial.

Por lo tanto, el mercado de vehículos usados demuestra bastante dinamismo por la reactivación del transporte, por su tamaño respecto al mercado de autos nuevos, las nuevas

inversiones realizadas por empresas ya establecidas, así como por el ingreso y la salida de nuevos competidores.

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

Determinar la viabilidad comercial, operativa, económica y financiera de un plan de negocios para implementar una empresa dedicada a la prestación de servicios para la transferencia de vehículos usados en la región de Lima Metropolitana.

1.2.2 Objetivos Específicos

Evaluar la situación actual del mercado de venta de vehículos usados en Lima Metropolitana.

A partir de la identificación de necesidades en el mercado de compra de vehículos usados, definir un modelo de negocio que aporte valor.

Ejecutar un estudio de mercado a través de encuestas para determinar la viabilidad comercial del plan de negocio.

Efectuar un análisis de la competencia u otras alternativas en el mercado para iniciativas similares.

Diseñar el plan estratégico para la creación de valor y consecuente sostenibilidad del proyecto.

Establecer el plan de marketing apropiado para el negocio.

Definir el plan operativo, estableciendo los principales procesos que se ejecutarán como parte del modelo de negocio.

Plantear una estructura organizacional y de recursos humanos acorde al modelo de negocio.

Definir el plan de tecnología identificando los principales recursos que soportarán el proyecto.

Elaborar el análisis económico – financiero que garantice la viabilidad del futuro negocio.

1.3 Idea de Negocio

La propuesta de valor a desarrollar en este plan de negocio radica, principalmente, en generar soluciones efectivas que brinden mayor seguridad en las transferencias de vehículos usados.

El servicio principal consistirá en la inspección mecánica a domicilio que se podrá agendar a través del portal web que se implementaría. La inspección pretende identificar los desperfectos mecánicos del vehículo e informar al comprador el estado real del vehículo a través de un reporte.

Adicionalmente, se realizarán las validaciones legales del vehículo usado (papeletas, antecedentes, gravámenes, historial de propietarios, orden de captura, Servicio de Administración Tributaria (SAT), etc.), utilizando tecnologías web ya existentes.

También se brindará el servicio de subasta que permitirá exhibir los vehículos en un showroom y ser vendidos al mejor postor, de manera física o virtual. Ello reforzará el aspecto omnicanal de la propuesta.

Por último, se implementará un comparador de precios que mediante *web scraping* permitirá consultar en línea las tres mejores opciones de vehículos usados disponibles en el mercado peruano según los parámetros de búsqueda que ingrese el comprador. Este servicio *freemium* permitirá atraer tráfico web al portal y se utilizará como un primer contacto para ofrecer el servicio de inspección mecánica y de subasta.

1.4 Motivación

La adquisición de un vehículo usado implica riesgos, pues podría omitirse información al momento de la compra. El vehículo podría tener desperfectos mecánicos, ser un vehículo ajeno (por ejemplo, un vehículo robado), tener multas o deudas pendientes asociadas, información que suele ser de conocimiento del vendedor, pero no necesariamente del comprador.

Por lo tanto, con la intención de aportar una solución al mercado que permita mitigar estos riesgos, en esta tesis se desarrolla el plan de negocios de una empresa que (i) se enfocará en proveer información relevante al comprador de vehículos usados que le permitirá seleccionar adecuadamente el bien a adquirir, y (ii) para los potenciales vendedores, ofrecerles un canal de ventas confiable.

El equipo cuenta con una abogada con conocimientos y experiencia en derecho civil y registral, dos administradores y dos ingenieros con estudios y experiencia en evaluación de proyectos y gestión de empresas.

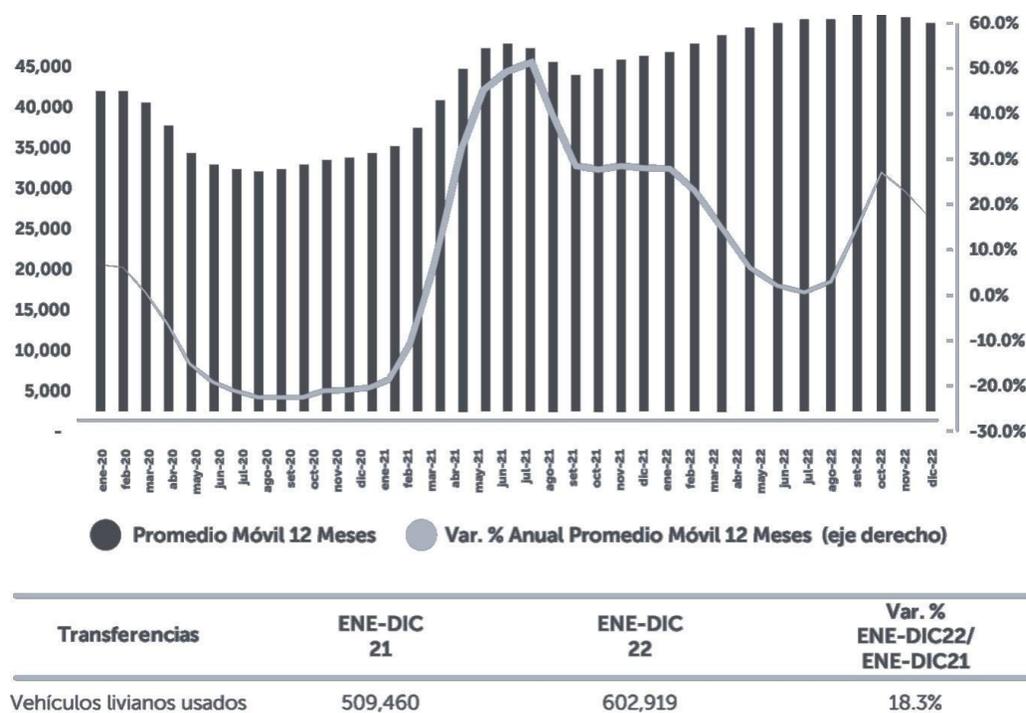
1.5 Justificación

Ha habido un incremento de 18.3% en la venta de autos livianos usados en el año 2022 respecto al año 2021 (AAP, 2023).

Complementariamente, en la Figura 1.1 se presentan las transferencias de vehículos livianos usados del periodo enero 2020 a diciembre 2022 y se muestra cómo este mercado mantiene tendencia positiva de crecimiento después de la reactivación económica del año 2021.

Figura 1.1

Transferencias de Vehículos Livianos Usados, Periodo Móvil 12 Meses, % Variación Actual



Nota. Datos expresados en unidades. Adaptado del gráfico de las transferencias de vehículos livianos usados, de la Gerencia de Estudios Económicos Asociación Automotriz del Perú (AAP) y la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (SUNARP), 2022.

De igual manera, una razón importante para comprar un vehículo usado es que, en la actualidad, el mercado de vehículos nuevos viene atravesando dificultades, específicamente en la producción debido a la escasez de semiconductores (chips), componentes clave en la fabricación de vehículos.

La demanda de los semiconductores ha incrementado sustancialmente debido al cambio en el consumo por la pandemia y el apetito cada vez mayor por el internet de las cosas. Ello ha generado que el sector automotriz y otros sectores sufran la carencia de estos elementos. Cabe señalar que la demanda de estos componentes seguirá aumentando, y la escasez permanecerá al menos unos años más debido a dos razones específicas: (a) la implementación de nuevas fábricas tarda entre dos a tres años y (b) la guerra entre Rusia y Ucrania puede impactar en la cadena de suministro de materiales que se necesitan para la fabricación de los semiconductores (Zurita, 2022).

Por último, en una investigación preliminar exploratoria no se ha encontrado una propuesta como la planteada en la idea de negocio. Existen ofertas similares de empresas pero que no abordan dentro de su propuesta de valor los principales problemas del mercado, como reducir el riesgo en la compra de un vehículo usado y maximizar el valor esperado en la transacción.

Como ejemplo de lo mencionado, específicamente sobre estafas en la compra de vehículos usados relacionadas con el estado mecánico, se puede encontrar un video del noticiero Buenos Días Perú donde se divulgó un reportaje relacionado a la estafa de autos cero kilómetros en concesionarias conocidas. Se investigó vehículos que presentaban fallas luego de haber transcurrido pocas semanas de su adquisición y, mediante un peritaje oficial, se concluyó que los

vehículos eran usados y no podían transitar más por las fallas que tenían en su estructura (Panamericana Televisión, 2016).

Por otro lado, en la búsqueda de empresas de referencia con servicios similares a la propuesta de negocio, podemos mencionar a Kavak, una empresa mexicana que desde el año 2022 viene brindando una oferta de valor asociada a simplificar la compra/venta de autos mediante el uso de tecnología que le permite calcular el precio de los autos en relación con la demanda actual del mercado y ciertos patrones de búsqueda de los consumidores (Startupeable, 2021).

Kavak adquiere los vehículos, los repara y luego los ofrece tanto en su portal web como en otros *marketplace* mediante la aplicación intensiva de marketing digital. La oferta de esta compañía sí asegura que el vehículo se encuentra en buenas condiciones, pero a su vez su oferta está limitada al *stock* de vehículos que haya adquirido previamente. Además, al invertir en centros de reparación e inventario físico, se genera costos que luego tendrá que trasladar al precio de los vehículos que comercializa.

Asimismo, Autopia, empresa del grupo Derco, desde el año 2020 también ofrece una propuesta de valor similar a la de Kavak, pero incluye servicios adicionales de asesoría para el financiamiento, los procesos documentales, entre otros.

Por lo tanto, el plan de negocio brindará seguridad y flexibilidad a la transferencia de vehículos usados que actualmente realizan los usuarios.

1.6 Contribución

La contribución del presente plan de negocio es facilitar las transacciones de compraventa de vehículos usados con el fin de que el comprador tenga la suficiente información y pueda validar que el vehículo cumple con el estándar mínimo requerido, teniendo en cuenta el precio ofertado por el vendedor. Respecto del vendedor, se le facilitará un canal para la venta de su vehículo, ya sea de manera virtual o presencial.

De acuerdo con lo mencionado en el párrafo anterior, la estrategia del negocio se basa en la diferenciación, desarrollando un modelo omnicanal basado en la confiabilidad y la personalización del servicio acorde a las necesidades de los distintos segmentos de clientes.

En la parte social, la contribución se basa en formalizar parte del sector de compraventa de vehículos de segunda mano. En el Perú, existen algunos sectores económicos que se desarrollan con algún grado de informalidad y es necesario contar con empresas que puedan presentar una oferta de servicios confiables y de fácil acceso a la gran mayoría de potenciales clientes.

En la parte académica, nos enfocamos en poder conocer más a detalle las nuevas tendencias de los clientes con respecto a la compraventa de vehículos usados y de esta forma poder ofrecer un modelo de negocio que satisfaga sus necesidades.

En la parte tecnológica, se busca desarrollar un modelo de negocio que facilite las transacciones por medio de una plataforma web. Asimismo, el hecho de desarrollar una estrategia omnicanal contribuirá a que los clientes puedan acceder a servicios de diferentes formas (física y virtual).

1.7 Alcance

El desarrollo del plan de negocio, en el aspecto demográfico, se encuentra enfocado hacia personas residentes en Lima Metropolitana entre las edades de 18 y 55 años, pertenecientes a los niveles socioeconómicos B, C y D.

Estos segmentos representan aproximadamente el 90.6% de los hogares de Lima Metropolitana del 2021 (APEIM, 2021). El rango de edad seleccionado corresponde principalmente a personas con capacidad adquisitiva y que manejen dispositivos electrónicos.

Asimismo, para el alcance geográfico se considera la siguiente clasificación: Lima Norte (Carabaylo, Puente Piedra, Comas, Los Olivos, San Martín de Porres e Independencia), Lima Centro (Rímac, Cercado, Breña, La Victoria y San Luis), Lima Este (San Juan de Lurigancho, El Agustino, Santa Anita y Ate), Lima Oeste (San Miguel, Pueblo Libre, Jesús María, Magdalena, Lince, San Isidro, Miraflores, Surquillo, San Borja, Barranco, Santiago de Surco y La Molina), Lima Sur (Villa María del Triunfo, San Juan de Miraflores, Villa El Salvador y Chorrillos) y Callao (Ventanilla, Callao, Carmen de la Legua, Bellavista, La Perla y La Punta).

1.8 Limitaciones

Las tendencias y los hábitos del consumidor peruano a partir de la pandemia han variado de forma significativa, lo cual amerita monitorear con mayor frecuencia el mercado y conocer a detalle las tendencias.

La presente tesis se basa en un estudio de mercado ad hoc, encargado por nuestro equipo a una empresa profesional de investigación de mercados, la cual realizó más de 400 encuestas de forma virtual a hombres y mujeres de clase media a nivel de Lima Metropolitana. Asimismo, se

realizaron 12 entrevistas a profundidad a potenciales clientes que cumplieran con el perfil de “cliente”.

Sin embargo, la cantidad de encuestas y entrevistas realizadas son limitantes con respecto al alcance geográfico pues solo se ha aplicado a personas domiciliadas en Lima Metropolitana, con prevalencia de los distritos que conforman Lima Oeste y Lima Norte (51% en conjunto), y Lima Este (18%). Las personas encuestadas de los distritos pertenecientes a Lima Sur, Lima Centro y Callao, en conjunto, solo representaban el 31% de los encuestados.

Existen limitaciones con respecto a la disponibilidad de información y transparencia en la compra de vehículos de segunda mano debido a que algunas personas realizan esta transacción sin realizar el trámite en una notaría y sin comunicar a la entidad que administra los registros públicos.

Finalmente, también podemos indicar como limitación de tiempo de la presente tesis su elaboración durante el año 2022 y el año 2023.

Como conclusión, a partir del incremento de la necesidad de transporte, de la adquisición de vehículos de segunda mano, y del uso de canales digitales para la adquisición de bienes, se ha ideado una empresa que tenga como propuesta de valor brindar servicios que otorguen mayor seguridad en las transferencias de vehículos usados y reduzca los riesgos a los que se expone. Ello se realizará, principalmente, a través de inspecciones mecánicas a domicilio y subastas.

Capítulo II Marco Conceptual

2.1 Categorías de Vehículos

Para la comprensión del alcance de la presente tesis es necesario acotar la definición de la categoría de vehículo.

De acuerdo con la Resolución Directoral N° 03-2018-MTC/14 (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2018) y al Reglamento Nacional de Vehículos (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2003, Decreto Supremo N.º 058-2003-MTC), se consideran vehículos ligeros a aquellos correspondientes a las categorías L (vehículos automotores de dos o tres ruedas y cuatriciclos destinados a circular por las vías públicas terrestres) y M1 (vehículos automotores de cuatro ruedas, diseñados y construidos para el transporte de pasajeros, con ocho asientos o menos, sin contar el asiento del conductor).

En el presente trabajo se tomará como referencia solo a los vehículos M1 cuando se mencione “vehículos ligeros”.

2.2 Transferencia de Propiedad

Se debe establecer en qué momento se considera propietario de un vehículo a un comprador. El Código Civil (1984, Art. 886° y 947) clasifica a los vehículos terrestres como bienes muebles y establece que la propiedad se transfiere mediante acuerdo entre las partes y la entrega del bien, salvo disposición legal distinta.

En el caso de bienes muebles inscritos, como son los vehículos que se registran en el Registro de Propiedad Vehicular, y de acuerdo con el artículo 65° del Reglamento de Inscripciones del Registro de Propiedad Vehicular (Superintendencia Nacional de los Registros

Públicos, 2013, Resolución del Superintendente Nacional de los Registros Públicos N.º 039-2013-SUNARP-SN) (“Reglamento”), la transferencia de propiedad se debe inscribir en la partida registral del vehículo.

Por lo tanto, una vez que el comprador negocia con el vendedor y llegan a un acuerdo, deben suscribir un Acta de Transferencia Vehicular (acuerdo por el cual se transferirá la propiedad del vehículo) frente a un Notario. Esta Acta incluirá, entre otros, el precio, los datos del vendedor y comprador, los datos del vehículo (incluyendo la placa) y el estado del Seguro de Accidentes de Tránsito (SOAT).

Adicionalmente, se debe acreditar el pago del Impuesto Vehicular (si el vehículo cuenta con una antigüedad no mayor de tres años), el pago del precio por medio bancarizado, y el original y copia del SOAT vigente. El vendedor también entregará la Tarjeta de Identificación Vehicular (tarjeta de propiedad) a la Notaría. El trámite en la Notaría hasta la suscripción del Acta de Transferencia Vehicular toma aproximadamente 10 días hábiles.

La Notaría deberá presentar el parte notarial electrónico del Acta de Transferencia Vehicular a través del SID-Vehicular ante el Registro de Propiedad Vehicular. El artículo 65º del Reglamento también señala que, con la sola presentación del parte notarial, se presume la entrega del vehículo, salvo que se indique lo contrario.

La inscripción en la partida registral del vehículo se realizará en aproximadamente 7 días hábiles, si el registrador no emite ninguna observación y el comprador podrá recoger la Tarjeta de Identificación Vehicular en la Notaría.

Es importante que cada nuevo propietario de un vehículo sea inscrito en la partida registral correspondiente pues, de acuerdo con el artículo 7° del Reglamento, el Registro de Propiedad Vehicular se rige por el principio de tracto sucesivo. Este principio señala que no se puede realizar una inscripción (una transferencia de propiedad a favor de un comprador) sin que esté inscrito el derecho de donde emane (la anterior transferencia de propiedad a favor del vendedor).

La Ley General de Transporte y Tránsito Terrestre (Congreso de la República de Perú, 1999, Ley N° 27181) (“Ley de Transporte”), en su artículo 34.1 señala que “la transferencia de propiedad y otros actos modificatorios referidos a vehículos automotores se formaliza mediante su inscripción en el Registro de Propiedad Vehicular”.

Asimismo, el artículo 29° de la Ley de Transporte indica que “el conductor, el propietario del vehículo y, de ser el caso, el prestador del servicio de transporte terrestre, son solidariamente responsables por los daños y perjuicios causados”.

Por lo tanto, la posición mayoritaria es que la transferencia de propiedad de un vehículo ocurre con la inscripción del nuevo propietario en la partida registral y recién desde ese momento, el anterior propietario deja de ser responsable por cualquier daño en el que el vehículo esté involucrado.

2.3 Inspección Técnica Vehicular

En Perú se ha establecido una inspección técnica anual obligatoria para los conductores. Así, el Reglamento Nacional de Inspecciones Técnicas Vehiculares (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2008, Art. 6°) establece que “los vehículos inscritos en el Registro de

Propiedad Vehicular que circulan por las vías públicas terrestres a nivel nacional deben someterse y aprobar periódicamente las Inspecciones Técnicas Vehiculares”.

A su vez, y de acuerdo con el artículo 2° del mismo reglamento, las Inspecciones Técnicas Vehiculares son procedimientos que realizan los Centros de Inspección Técnica Vehicular – CITV (certificados por el Ministerio de Transporte y Comunicaciones), por medio de las cuales se evalúa, verifica y certifica el buen funcionamiento y mantenimiento de los vehículos y el cumplimiento de las normas técnicas aplicables para garantizar la seguridad del transporte terrestre y las condiciones ambientales.

Las Inspecciones Técnicas Vehiculares comprenden, conforme al artículos 16° del citado reglamento, la inspección visual del vehículo, y una revisión mecánica de los sistemas de luces, de dirección de frenos, de suspensión, emisión de gases y emisiones sonoras.

Cabe mencionar que mediante la inspección visual, de acuerdo con lo establecido en el reglamento antes indicado, se verifica el estado de conservación de la carrocería, espejos, parabrisas, limpiaparabrisas, láminas retroreflectivas, parachoques y demás componentes según el tipo de vehículo, la integridad estructural del chasis y vigas principales del vehículo, juegos que puedan existir en las ruedas, sistemas de dirección, suspensión, amortiguación, holguras y frenos, dispositivos de unión entre aquellos sistemas y el chasis, y la profundidad del dibujo de rodadura de los neumáticos del vehículo.

De haber observaciones, éstas se incluirán en el Informe de Inspección Técnica Vehicular. Si son observaciones leves, deberán subsanarse antes de la siguiente Inspección

Técnica Vehicular, y si son observaciones graves, se requerirá su subsanación y tener una re-inspección en el plazo de 30 días calendario.

Como se puede ver, la Inspección Técnica Vehicular no es muy minuciosa, y solo realiza las revisiones mínimas necesarias para cumplir con las normas de transporte vigentes.

Una revisión más detallada, que sería necesaria antes de adquirir un vehículo, además de los puntos indicados en la Inspección Técnica Vehicular, debe incluir la comprobación con escáner de todos los sistemas electrónicos, revisión del interior del vehículo y del comportamiento del motor, revisión del sistema eléctrico, test drive del vehículo, así como cualquier otra revisión necesaria debido a la marca o modelo del vehículo. Este será el alcance para la propuesta del plan de negocio.

2.4 Plataforma Web

La plataforma web es una aplicación cliente-servidor que usa un navegador web como punto de acceso para los usuarios, permitiéndoles interactuar con servicios alojados en internet o intranet (Shklar & Rosen, 2009).

A diferencia de una página web que solo entrega contenido de archivos estáticos, una aplicación web puede presentar contenido dinámico adaptado según los parámetros requeridos por el usuario, puede permitir experiencias de uso distintas según el tipo de usuario, o rastrear el comportamiento de usuario para mostrar un contenido similar al consultado en su última sesión.

La aplicación web además de proporcionar y recolectar información, también controla los accesos y soporta consultas o transacciones en línea.

Una aplicación web principalmente se caracteriza por permitir actividades que dan soporte al negocio, y es la información que se entrega a través de ella la que aporta valor a los usuarios (Chávez, 2021).

Estas actividades son, por ejemplo: mostrar el stock de productos disponibles, recepción de pedidos, programación de citas, facturación de pedidos, entrega de contenido multimedia, envío de emails de confirmación, etc. Es por ello que, por lo general, las aplicaciones web requieren de un desarrollo personalizado que se adapte a las necesidades de cada modelo de negocio.

Complementariamente, tanto la arquitectura como la tecnología web para soportar la aplicación, deben plantearse y evolucionar alrededor de las lógicas de negocio que se requieran (Esjmont, 2015). Sin un modelo correctamente validado, cualquier arquitectura o configuración no serán útiles.

Es así, que antes de desarrollar una aplicación web compleja, personalizada y de alta escalabilidad, es necesario comprobar y madurar el modelo de negocio en un proceso incremental. Para ello podría hacerse uso de tecnología que esté al alcance pero que permita validar los principales supuestos del modelo.

2.5 Web Scrapping

Web scraping es una técnica de software utilizada para extraer información disponible en sitios web, aprovechando que la información contenida en ellos se encuentra semiestructurada debido al uso de etiquetas HTML.

La aplicación de esta técnica consiste en una búsqueda automática de toda la información de la página web localizando las etiquetas que previamente se hayan definido como objetivos por contener la información de interés (Rao et al., 2015). Esta información puede ser nombres, precios, fotos, descripciones de productos, etc.

Existen diferentes herramientas para aplicar esta técnica, pero la forma más conocida es a través del uso de las librerías *request* y *beautiful soup* de Python.

Uno de los principales problemas de aplicar *web scraping* es el alto nivel de protección que puede llegar a tener los *marketplace* (Jorge et. al, 2020). Por ejemplo, si se hicieran muchas solicitudes en un corto tiempo, los sistemas de seguridad podrían restringir las solicitudes debido a una lectura masiva de datos, pudiendo llegar incluso al bloqueo de IP desde donde se realizan las consultas. Otro riesgo constante es que se necesitará ajustar la definición de los patrones de búsqueda tantas veces como la página web objetivo cambie la estructura de sus HTML.

Para evitar estos problemas se puede utilizar soluciones *web scraping* basadas en la nube, como por ejemplo Oxylabs que, por el pago de una suscripción mensual, ofrece funcionalidades como la de rotación automática de proxys con la que pueden realizar peticiones desde millares de IPs distintos alrededor del mundo, evitando bloqueos anti-bots o captchas que impidan recolectar la información. En la suscripción también incluyen soporte 24/7 para la actualización de parámetros de búsqueda cuando la estructura HTML de las páginas web objetivo haya cambiado.

2.6 Subastas

La Real Academia Española (RAE) define las subastas como “la venta pública de bienes o alhajas que se hace al mejor postor, y regularmente por mandato y con intervención de un juez u otra autoridad”. Así, la subasta se define como un método empleado para vender un producto al mayor valor que los potenciales compradores están dispuestos a ofertar durante un periodo de tiempo limitado.

Este mecanismo fue evolucionando en el tiempo y creció de forma significativa con la llegada de la internet. De esta forma, las subastas pasaron de ser realizadas en grupos cerrados en un lugar y fecha determinados a permitir la participación de cualquier persona que tenga conexión a internet y que cumpla con los requisitos que indica el evento. Ya no es necesario estar en el lugar de manera presencial y simplemente con un click se puede pujar y adquirir el producto subastado.

En la actualidad, se suele subastar una gran cantidad de artículos de segunda mano debido a que las personas suelen vender los productos que ya no utilizan o no les genera el valor deseado. Asimismo, el menor metraje de los domicilios y el rápido desarrollo de la tecnología hacen que las personas adquieran constantemente nuevos productos y vendan los que ya no necesitan.

Las subastas en línea reflejan las subastas tradicionales y generalmente implican la participación de múltiples licitadores. En ambos escenarios, los postores y vendedores compran y venden productos y servicios tangibles e intangibles. Las ofertas iniciales son bajas, pero aumentan a tasas constantes para satisfacer la demanda del mercado y la popularidad del artículo (Astrology Page, 2022).

Las subastas en línea son un modelo comercial ampliamente aceptado por las siguientes razones: (i) sin restricción de tiempo, (ii) plazos flexibles, (iii) sin limitaciones geográficas, (iv) ofrece interacciones sociales altamente intensivas, e (v) incluye una gran cantidad de vendedores y postores, lo que fomenta un negocio en línea de gran volumen.

La subasta virtual de vehículos de segunda mano es un método bastante empleado por los vendedores independientes con el fin de maximizar el precio del vehículo ofertado. Asimismo, los potenciales compradores emplean este método para poder comprar de forma eficiente el vehículo deseado. Es un ganar-ganar para ambas partes y es una oportunidad de negocio que puede significar grandes ganancias para las plataformas que realizan estas subastas virtuales.

2.7 Aspectos Teóricos Para Agregar Valor

2.7.1 Costos de Transacción

Todo intercambio comercial desarrollado en el mercado, entre los ofertantes y demandantes, generan costos, a estos se les denominan costos de transacción. Desde el punto de vista empresarial, Coase (1937) señala que los costos de transacción son aquellos costos en que incurren las empresas cuando, en lugar de utilizar sus recursos internos, se dirigen al mercado para obtener esos productos y servicios.

Asimismo, Schneider (2018) indica que “los costos de transacción son el total de todos los costos en los que incurren un comprador y un vendedor cuando recopilan información y negocian una transacción de compra y venta”.

Basándose en estos conceptos, en el modelo de negocio propuesto se deberá identificar y evaluar todos los costos de transacción en los que incurre un potencial comprador de vehículos

usados a fin de tratar de reducirlos, estableciendo ventajas competitivas y como consecuencia, creando valor. Algunos costos de transacción clave que deberían ser considerados por la empresa para generar una ventaja competitiva serían el tiempo, energía y esfuerzo.

2.7.2 Mercado y Jerarquías

El mercado y las empresas son los instrumentos que destinan los recursos de la sociedad a las actividades más importantes y necesarias de sus miembros. Son estas empresas, las entidades que organizan su estructura, a través de jerarquía, para competir en el mercado.

Coase (1937) señala que los empresarios forman compañías para sustituir transacciones del mercado cuando los costos de transacción son altos. En otras palabras, una empresa está motivada por los costos de transacción que se originan en el mercado, principalmente para reducirlos o eliminarlos, generando que, esta reducción o eliminación quede regulada a través de una jerarquía, que incluiría mecanismos de supervisión y control que, aunque fuesen elevados, pueden ser menores a los propios costos de transacción del mercado.

Asimismo, Williamson (2009) señala que las empresas tienen dos tipos de integración jerárquica: horizontal o vertical. En la integración horizontal, las transacciones que desarrollan dos o más empresas pasan a ser coordinadas por una sola empresa. En la integración vertical se busca economizar y ahorrar costos de transacción al integrarse hacia atrás (proveedores) o hacia adelante (comercialización).

Por lo expuesto, más allá de las características propias de cada empresa, estas requieren identificar claramente qué tipo de organización jerárquica será la idónea para el mercado en el que interactúa, para reducir los costos de transacción de los compradores. Para el modelo de

negocio propuesto sería recomendable en una primera etapa la organización jerárquica que permita la supervisión de la actividad realizada para asegurar el control de calidad del servicio.

2.7.3 Estructuras Económicas de Red

En el intercambio económico, la integración de empresas mediante una estructura de red empresarial es clave para entender qué ventaja competitiva se ofrecerá al mercado.

Schneider (2013) indica que “en la estructura económica de red, las empresas coordinan sus estrategias, recursos y conjuntos de habilidades mediante la formación de relaciones estables a largo plazo con otras empresas e individuos sobre la base de propósitos compartidos”. Además, este mismo autor señala que, entre las redes más comunes se encuentran (i) las estructuras por proyectos, es decir, actividades de duración determinada y (ii) las estructuras por alianzas estratégicas, que son redes con una duración mayor dependiendo de las necesidades de la empresa. (Schneider, 2018).

En estas redes económicas se asume la existencia de una mutua orientación de los intereses de los participantes que se interrelacionan. Esta restricción del accionar individual y el consentimiento de una unión asociativa son el precio que cada empresa asume a cambio de obtener mayores posibilidades en el mercado, recursos y conocimiento. (Domrös, 1994).

Es así que las redes económicas nacen para utilizar todas las ventajas competitivas disponibles y los recursos de cada integrante de esta asociación con el único propósito de incrementar la producción e ingresos de la nueva entidad. Para el modelo de negocio propuesto, será clave desarrollar estas redes económicas para maximizar la propuesta de valor y generar las barreras de entrada suficientes, un ejemplo de esto sería lograr alianzas estratégicas con empresas

que estén asociadas para proporcionar información del estado legal de los vehículos como Autofact (que proporciona data de multas, órdenes de captura, etc.) y con talleres mecánicos independientes.

2.7.4 Cadena de Valor

Dentro de la actividad empresarial, se ejecutan tareas con diferentes impactos en el valor final de la compañía. La cadena de valor permite hacer tangible estas actividades de una manera fácil y visible.

Porter (1985) define a la cadena de valor como “una forma de organizar las actividades que cada unidad estratégica de negocio se compromete a diseñar, producir, promover, comercializar, entregar y apoyar los productos o servicios que vende”. En otras palabras, esta cadena de valor es un instrumento de análisis estratégico que contribuye a establecer la ventaja competitiva de la compañía mediante la división de las actividades estratégicas más destacadas con la finalidad de comprender cómo operan, las fuentes presentes y en qué se basa la diferenciación.

Asimismo, Gereffi (1994) aporta un enfoque más amplio de cadena de valor, al definirla como una cadena global de mercancías (CGM), y distribuye las cadenas productivas en cuatro segmentos:

1. Estructura insumo producto.
2. Dimensión geográfica, que demuestra la consecuencia de la competencia internacional.

3. Dimensión institucional, que implica políticas y reglas según las cuales funcionan las empresas.

4. Gobernanza de la cadena, que señala la influencia de unas empresas que emplean algunas estrategias para contribuir en la cadena desempeñando algún poder sobre las demás, según sus necesidades productivas y hasta comerciales.

Por lo tanto, se puede señalar que será fundamental para el modelo de negocio propuesto identificar las áreas que generarán valor para desarrollar la estrategia diferenciadora en el mercado. En el caso de la empresa propuesta, el servicio desarrollado por los mecánicos es fundamental para la propuesta de valor.

En resumen, en este capítulo se han definido los principales conceptos que se manejarán en la tesis para desarrollar la idea de negocio sobre una empresa que brinde diversos servicios como revisión técnica, consolidación de oferta vehicular a través de una plataforma web que utilice *web scrapping*, y subastas.

Capítulo III Marco Contextual

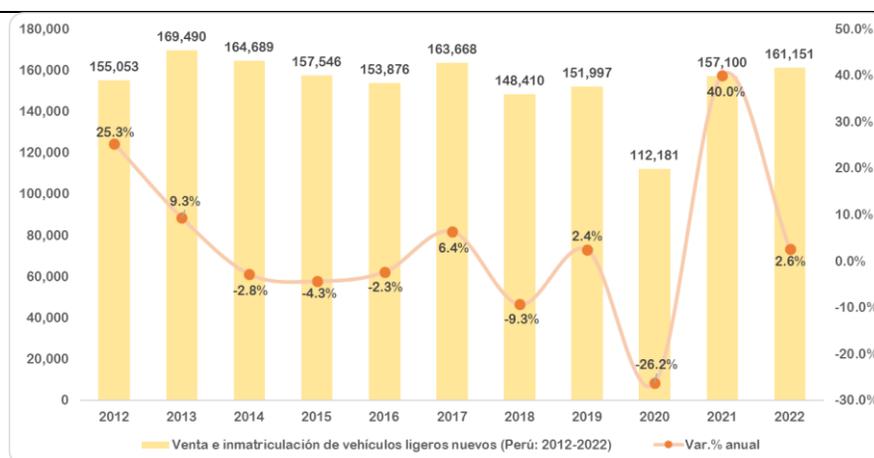
3.1 Análisis del Sector

La venta de vehículos ligeros nuevos ha tenido un incremento sostenido desde el inicio de la pandemia, aunque en el año 2022 el desempeño no ha sido el esperado y, se aprecia una disminución de la demanda tal como ocurrió en los años previos. Este descenso se debe a diversos factores, tales como cambios en la confianza del consumidor asociado a la inestabilidad política, volatilidad del tipo de cambio sol/dólar, mayor costo de financiación por el aumento de las tasas de interés, entre otros (Infobae, 2022).

En la Figura 3.1 se puede apreciar que existe una tendencia a la baja durante los últimos años en la venta de vehículos ligeros nuevos (a excepción de los años 2020 y 2021, pero que debería corregirse con el pasar de los meses del 2023 hacia adelante).

Figura 3.1

Evolución de la Venta e Inmatriculación de Vehículos Ligeros Nuevos (Perú: 2012 al 2022)



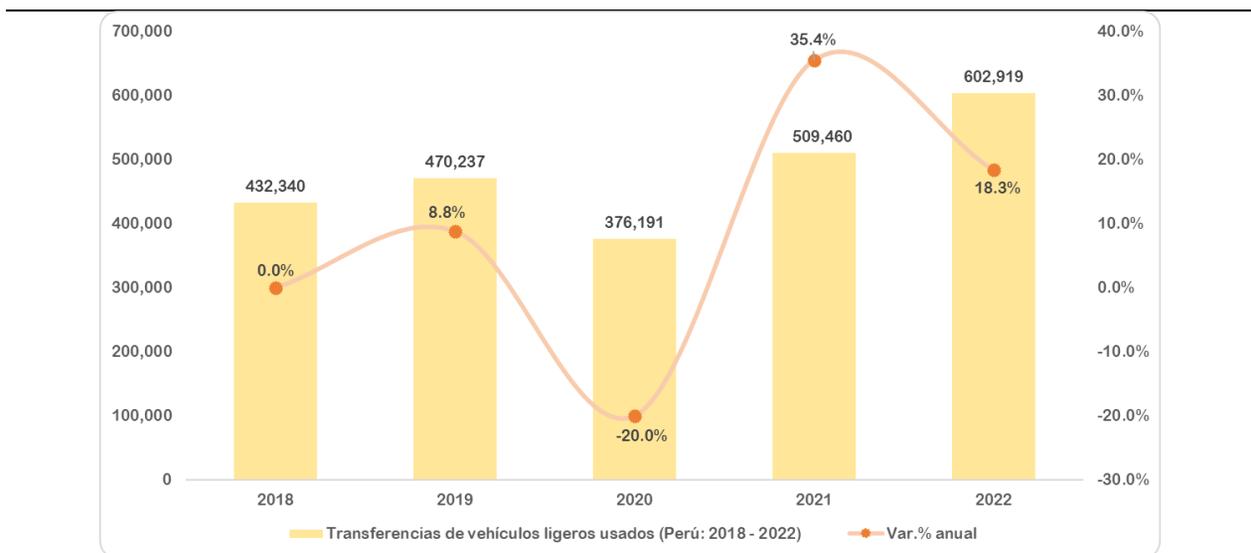
Nota. Datos expresados en unidades. Adaptado del gráfico de las transferencias de vehículos ligeros nuevos, de la Gerencia de Estudios Económicos Asociación Automotriz del Perú (AAP) y la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (SUNARP), 2022.

En cuanto a la venta de vehículos usados, el desempeño ha sido diferente al de los autos nuevos, y viene creciendo desde la pandemia de manera sostenida.

En la Figura 3.2 se puede distinguir el crecimiento constante de la venta de vehículos ligeros usados en los últimos años, siendo este un punto clave para la idea de negocio.

Figura 3.2

Evolución de las Transferencias de Vehículos Ligeros Usados (Perú: 2018 – 2022)



Nota. Datos expresados en unidades. Adaptado del gráfico de las transferencias de vehículos ligeros usados, de la Gerencia de Estudios Económicos Asociación Automotriz del Perú (AAP) y la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (SUNARP), 2022.

Además, en el 2022 mercado de autos usados creció más de un 20% de un año a otro.

3.2 Estructura del Sector

En el Perú, la venta de vehículos usados se realiza a través de diversos medios. Existen dos vías para realizar una transacción vehicular de segunda mano, una es a través de un concesionario y la otra es directamente con el vendedor (Ortuya, 2022).

Adquirir un vehículo usado mediante un concesionario tiene como ventaja la seguridad que puede ofrecer el concesionario al ser una empresa regulada por ley, sin embargo, la desventaja es que dicha seguridad eleva el valor final del auto usado, haciendo menos atractivo el valor final del bien (Ortuya, 2022).

Por otro lado, acordar la compra directamente con el vendedor permite obtener un mejor precio en función al valor del vehículo, sin embargo, la transacción podría ser menos segura y el comprador podría estar expuesto a riesgos como el de estafa (por ejemplo, respecto del funcionamiento o las características del auto usado).

3.3 Principales Competidores

3.3.1 Plataformas de Anuncios de Vehículos en Venta

En el Perú se puede encontrar una cantidad considerable de páginas web que muestran alternativas de autos usados en venta, respecto de los cuales los compradores pueden revisar sus características y sus precios.

Dentro de las páginas web más populares del mercado podemos encontrar las siguientes:

3.3.1.1 Neoauto. Este portal web es la referencia en el sector automotriz de venta por internet, está enfocado en la publicación de anuncios de venta de autos, tanto nuevos como usados, permitiendo al comprador la posibilidad de realizar búsquedas específicas, utilizando filtros como modelo, marca, año y rango de precio.

También brinda el servicio de transferencia vehicular denominado “Neoauto Transfiere”, por el cual se encargan de realizar los trámites para que el proceso de compra o venta de un vehículo se realice en el menor tiempo posible, además, puede brindar un estudio del vehículo y realizar el trámite municipal (cambio de contribuyente en el Servicio de Administración Tributaria - Lima).

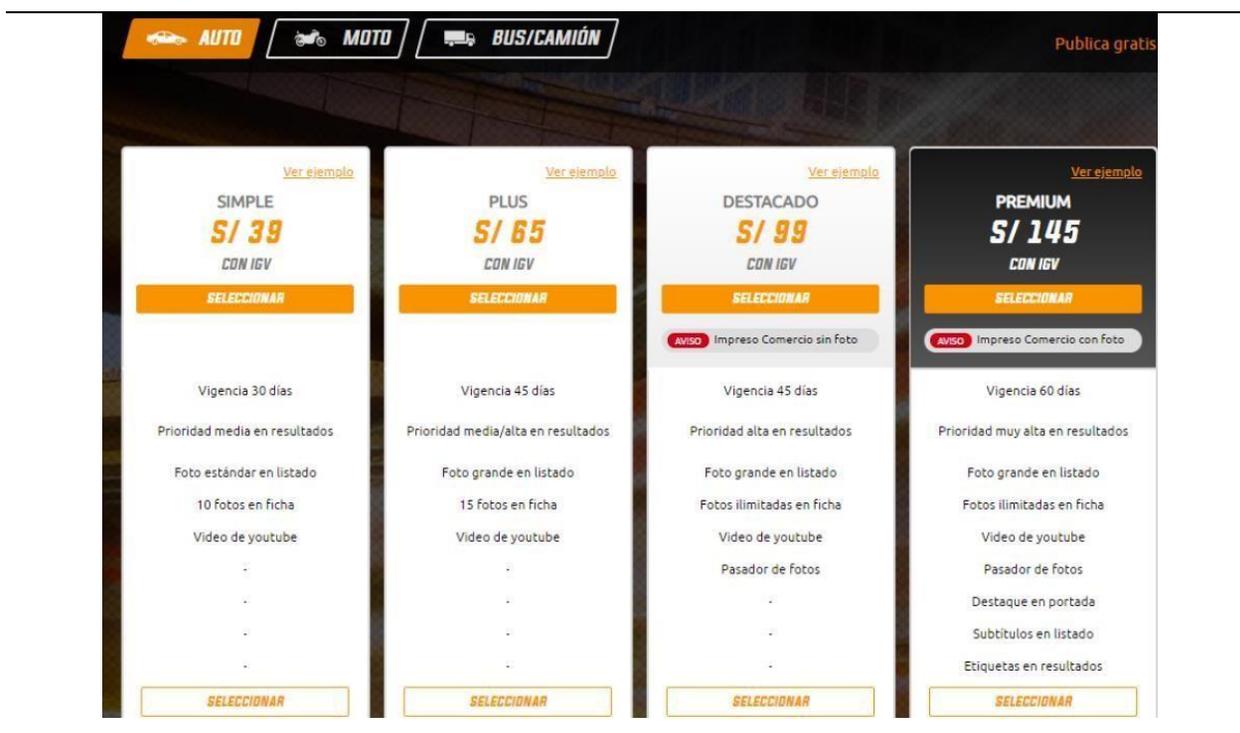
En relación con su modelo de negocio, los ingresos provienen principalmente de dos fuentes, una por cada anuncio de pago realizada por los vendedores de autos y la otra por la publicación en la web de diferentes marcas o concesionarias (tanto anuncios de pago para venta de vehículos como paneles publicitarios).

En la Figura 3.3, se puede apreciar los diversos precios que dispone Neoauto de acuerdo con las características del anuncio.

En relación con el alcance a nivel geográfico, Neoauto solo tiene transcendencia a nivel nacional. A nivel vertical, la empresa tiene alianzas con otras compañías para servicios como el último en el que ha incursionado de trámite de transferencia vehicular, el cual se viene desarrollando con la empresa IBR, quien es la encargada de realizar los trámites para que el proceso de venta de un vehículo se realice en el menor tiempo posible.

Figura 3.3

Precio por Publicación de Acuerdo con la Necesidad del Vendedor



Nota. Fuente Neoauto (2022)

Por último, en cuanto al ciclo de vida, se podría indicar que Neoauto se encuentra en etapa de madurez, pues esta empresa inició en el año 2003 como suplemento del diario El Comercio, y luego se lanzó su versión digital. Con el ingreso del servicio de trámite de transferencia vehicular, Neoauto pretende mantenerse vigente, retomar la curva de crecimiento y expandir su oferta a otras necesidades del consumidor.

De acuerdo con Similarweb (plataforma digital que permite identificar el tráfico digital de páginas web) y como se puede apreciar en la Figura 3.4, el 66.83% de visitantes de la página web de NeoAuto son hombres, así como el 79.6% de los visitantes se distribuye entre las edades de 18 a 44 años, destacando aquellos que tienen entre 25 y 34 años (37.08%).

Figura 3.4

Demografía del Público Página Web Neoauto



Nota. Distribución por edad de las personas que visitan la página web de Neoauto. Reproducida de Distribución por Género y Edad, de Similarweb, 2022

(<https://www.similarweb.com/es/website/neoauto.com/#overview>)

3.3.1.2 AutoCosmos. Es una empresa que cuenta con un portal web que contiene información para los usuarios que deseen comprar o vender un automóvil e informarse sobre el mundo de los autos. Esta empresa opera en nueve países de Latinoamérica (México, Costa Rica, Venezuela, Colombia, Ecuador, Perú, Chile, Uruguay y Argentina) y en Estados Unidos (enfocada en la comunidad hispana), bajo diferentes denominaciones.

Si bien la página web de Autocosmos no brinda mucho detalle sobre su modelo de negocio, a partir de la información allí contenida, se puede deducir que el único ingreso que tendría sería el pago por anuncios de las concesionarias de autos dado que las publicaciones de los vendedores independientes son gratuitas.

En relación con el alcance a nivel geográfico, AutoCosmos tiene presencia en 10 países de América, mientras que a nivel vertical, la empresa solo tiene alianza con Caraytech S.A que le brinda soluciones de marketing online para brindar mayor visibilidad a su página web.

Asimismo, en cuanto al ciclo de vida, se podría indicar que AutoCosmos se encuentra en etapa de crecimiento al tener cada mes una mayor cantidad de visitas de acuerdo con la información verificada en Similarweb. Cabe mencionar que, como se puede ver en la Figura 3.5, respecto de los visitantes, el 69.67% son hombres y el 77.8% tienen entre 18 y 44 años, destacando aquellos que tienen entre 25 y 34 años (35.14%).

Figura 3.5

Demografía del Público Página Web AutoCosmos



Nota. Distribución por edad de las personas que visitan la página web de AutoCosmos.

Reproducida de Distribución por Género y Edad, de Similarweb, 2023

(<https://www.similarweb.com/website/autocosmos.com.pe/#traffic-sources>)

3.3.1.3 Mercado Libre. Aún sin ser un sitio especializado en automóviles, MercadoLibre se presenta como una opción para quien desee encontrar un vehículo usado. Por el momento la oferta es limitada, pero puede ser un competidor futuro para considerar. En su plataforma, el comprador puede realizar filtros para encontrar la mejor alternativa de acuerdo con sus necesidades.

Respecto del modelo de negocio, se puede indicar que su principal fuente de ingresos son los pagos por publicaciones realizados por los vendedores de acuerdo con el paquete de servicios que contraten, los cuales se diferencian de la publicación gratuita.

Figura 3.6

Precio por Publicación de Acuerdo al Paquete que Necesite Contratar el Comprador en Mercado Libre

Publicación Oro Premium	
Exposición en los listados	Muy alta
Duración	¡Publicalo hasta que lo vendas! Si en 60 días no lo vendes, podrás republicarlo gratis.
Costo	S/ 69.99
Publicación Oro	
Exposición en los listados	Alta
Duración	¡Publicalo hasta que lo vendas! Si en 60 días no lo vendes, podrás republicarlo gratis.
Costo	S/ 39.99
Publicación Plata	
Exposición en los listados	Media
Duración	¡Publicalo hasta que lo vendas! Si en 60 días no lo vendes, podrás republicarlo gratis.
Costo	S/ 24.99
Publicación Gratis	
Exposición en los listados	Baja
Duración	30 días Puedes tener solo una publicación gratuita a la vez, sea activa o pausada.
Costo	¡Gratis!

Nota. Fuente Mercado Libre (2022)

Referente al alcance a nivel geográfico, Mercado Libre tiene presencia en 18 países de la región y ofrece una amplia gama de productos, incluyendo autos usados, en su página web.

En cuanto al ciclo de vida, se podría indicar que Mercado Libre se encuentra en etapa de crecimiento debido al creciente auge del comercio electrónico, reflejándose esto en el exponencial tráfico de visitas que tiene, de acuerdo con Similarweb.

3.3.2 Empresas Vendedoras de Vehículos Usados

3.3.2.1 Kavak. Esta empresa es de origen mexicano, ingresó recientemente al Perú y el tráfico en su web está aumentando vertiginosamente. Se caracteriza por enfocarse solamente en la compra y venta de autos usados. Como parte de su oferta de valor, Kavak dispone de una variada selección de vehículos en venta, brinda un periodo de prueba del vehículo por 7 días, certifica el funcionamiento de su vehículo en venta, entrega a domicilio el auto usado, entre otros. Kavak ha venido expandiéndose internacionalmente. Al 12 de octubre del 2022, Kavak estaba presente en 10 países, incluyendo Chile, Colombia, Perú y Turquía.

Sobre el modelo de negocio, esta *startup* tiene su principal fuente de ingreso en el margen que obtiene de la compra y venta de autos utilizando como medio de conexión con los consumidores su página web y sus centros de experiencia físicas.

En relación con el alcance a nivel geográfico, como se señaló previamente, Kavak tiene presencia en 10 países (7 países de la región y 3 en Europa-Medio Oriente), ofreciendo una amplia gama de servicios asociados a autos usados como inspección vehicular, trámites, etc. A nivel vertical, la empresa tiene alianzas con compañías que brindan, entre otros, financiamiento y seguros, para apoyar su gama de servicios.

Adicionalmente, en cuanto al ciclo de vida, se podría indicar que Kavak se encuentra en etapa de crecimiento debido a su modelo de negocio y a su apuesta por la conexión digital para tratar de eliminar los vacíos en la compra y venta de autos usados. Ello se puede deducir por el tráfico de visitas que tiene su página web, de acuerdo con la herramienta de Similarweb.

Como se puede ver en la Figura 3.7, respecto de los visitantes al sitio web de Kavak, el 61.78% son hombres y el 71.22% tienen entre 18 y 44 años, destacando aquellos que tienen entre 25 y 34 años (32.57%).

Figura 3.7

Demografía del Público Página Web Kavak



Nota. Distribución por edad de las personas que visitan la página web de Kavak. Reproducida de Distribución por Género y Edad, de Similarweb, 2023 (<https://www.similarweb.com/es/website/kavak.com/#overview>)

3.3.2.2 Autopía. Está centrada en la compra y venta de autos usados. Autopía posee una amplia gama de vehículos y brinda servicios adicionales como tasaciones para potenciales vendedores de autos, trámite documentario con la asistencia de una notaría y la posterior transferencia del precio del vehículo en las compraventas, revisiones técnicas previas a la venta de un vehículo, e informe de antecedentes (multas, choques o denuncias por robo).

Autopía está presente en Chile, Bolivia y Perú (tiene 3 locales ubicados en los distritos de Ate, San Isidro y San Miguel, Lima). Su empresa matriz Derco tiene presencia en otros países, también en el mercado de vehículos usados, mediante su plataforma Derco Center.

En cuanto al modelo de negocio, Autopia también tiene como principal fuente de ingreso el margen que obtiene de la compra y venta de autos, utilizando su página web y sus puntos de encuentro seguros para las operaciones asociadas a autos usados.

En relación con el alcance a nivel geográfico, como se indicó previamente, Autopia tiene presencia en 3 países (Chile, Bolivia y Perú), ofreciendo en estos lugares servicios como inspección vehicular, trámites, entre otros. A nivel vertical, la empresa tiene alianzas con compañías que brindan informes de antecedente vehicular y revisión mecánica para soportar su gama de servicios.

Por último, en cuanto al ciclo de vida, se podría indicar que Autopia se encuentra en etapa de crecimiento debido al incremento de la oferta de sus servicios y la cantidad potencial de clientes, teniendo aún capacidad para incrementar las ventas con su nuevo modelo de negocio.

Como se puede ver en la Figura 3.8, respecto de los visitantes al sitio web de Autopía, el 65.07% son hombres y el 80.38% tienen entre 18 y 44 años, destacando aquellos que tienen entre 25 y 34 años (34.26%).

Figura 3.8

Demografía del Público Página Web Autopía



Nota. Distribución por edad de las personas que visitan la página web de Autopía. Reproducida de Distribución por Género y Edad, de Similarweb, 2023

(<https://www.similarweb.com/website/autopia.pe/#traffic-sources>)

3.3.2.3 Concesionarios. También existen concesionarios que, además de la venta de vehículos nuevos, cuentan con una división de venta de vehículos usados (definiéndolos como seminuevos). Estas empresas, como Autoland, suelen recibir como parte de pago los vehículos de los compradores, los revisan con sus mecánicos, y luego los ponen a la venta.

Por su parte, Divemotor, a través de su línea Diveusados, adquiere vehículos con una antigüedad máxima de 6 años, y con un kilometraje menor a 70,000 kilómetros, los vehículos pasan por una revisión técnica y, posteriormente, los ponen a la venta.

3.3.3 Mecánicas Automotrices y Mecánicos Independientes

Las mecánicas automotrices y mecánicos independientes que brindan servicios de revisión técnica a vehículos, especialmente antes de la venta de este, también podrían considerarse como competidores.

Adicionalmente, existen mecánicas que también venden vehículos usados pues han visto en ello una oportunidad de negocio. Estas mecánicas reacondicionan ciertos vehículos y los venden a un precio mayor.

A continuación, en la Tabla 3.1, se incluye un cuadro comparativo respecto de las empresas antes analizadas, a fin de que se puedan evidenciar las similitudes y diferencias en sus modelos de negocio.

Tabla 3.1

Cuadro comparativo principales competidores locales de inspección mecánica

PERÚ	Kavak	Autopia	Talleres (Inspección técnica vehicular)	NeoAuto	AutoCosmos	MercadoLibre
PAGINA WEB	www.kavak.com.pe	www.autopia.pe	[Diversos]	www.neoauto.com	www.autocosmos.com.pe	www.mercadolibre.com.pe
SERVICIO	Compra y venta de autos usados. Vehículos certificados y garantizados.	Compra y venta de autos usados. Transferencia de vehículos. Revisiones técnicas. Informe de antecedentes.	Revisión obligatoria a partir del 4to año desde su fecha de fabricación.	Anuncios de venta de autos (Nuevos y usados). Transferencia de propiedad del vehículo. Estudio del vehículo. Trámite municipal (cambio de contribuyente SAT Lima).	Información para los usuarios que deseen comprar o vender un automóvil. Comparador. Mayor portal en la industria automotriz en Latinoamérica.	Anuncios clasificados para los usuarios que deseen comprar o vender un automóvil. Enfoque en la venta de vehículos.
ALCANCE GEOGRÁFICO	México, Brasil, Argentina, Turquía, Colombia, Perú, Chile, UAE, Omán.	Chile, Bolivia y Perú	Perú	Perú	México, Costa Rica, Venezuela, Colombia, Ecuador, Perú, Chile, Uruguay, Argentina y Estados Unidos.	Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, Uruguay y Venezuela.
FACTORES DE ÉXITO	Amplio catálogo de marcas y vehículos. Brinda 3 meses de cobertura mecánica. Fuerte inversión en la parte digital. Verifican y reacondicionan todos los autos. Entrega de los autos a domicilio.	Seguridad. Asistencia durante todo el proceso de transferencia. Puntos de encuentros seguros. Se puede dar un auto antiguo como forma de pago.	Revisión general del estado del vehículo. Garantiza las condiciones mínimas de seguridad.	Anuncio de pago realizado por los vendedores de autos y la otra por la publicación en la web de las diferentes marcas o concesionarias.	Alianza con concesionarios. Pago por anuncio de las concesionarias de autos (las publicaciones de los vendedores independientes son gratuitas).	Plataforma de compra y venta de productos nuevos y usados de todo tipo con gran alcance en Latinoamérica.
TRAFICO WEB (octubre 2022)	3.9 M	12.0 K	-	906.8 K	177.4 K	11.4 M
PRESENCIA EN REDES SOCIALES	Facebook, Instagram, Tik Tok	Facebook, Instagram, Twitter	-	Facebook, Instagram, Twitter	Facebook, Instagram	Facebook, Instagram, Twitter, Tik Tok
FUENTE DE INGRESOS	Margen por la compra y venta de vehículos.	Margen por la compra y venta de vehículos.	Tarifa fija por tipo de vehículo.	Comisión por anuncio. Créditos vehiculares. Compras 100% seguras con: Pago Efectivo, Visa y Mastercard.	Comisión por anuncio de las concesionarias y vendedores de autos.	Comisiones por publicación. Transacciones. Uso de diferentes medios de pago.
PRECIO VENTA	Referencia del mercado mexicano. Margen por vehículo en consignación: entre 3 y 5%	Margen por la gestión de compra - venta: 2% del valor del vehículo	Precio por inspección: entre S/. 100.00 y S/. 200.00.	Publicación de anuncio Premium: S/. 145.00.	Información no disponible	Publicación de anuncio. Exposición muy alta: S/. 69.99

Nota. Elaborado por los autores de esta tesis de acuerdo con el reporte de www.similarweb.com

Conforme a lo indicado anteriormente, el servicio principal del plan de negocio desarrollado en esta tesis consistirá en la inspección mecánica a domicilio que se podrá agendar a través del portal web que se implementará. Este servicio permitirá marcar diferencia de los competidores actuales cuya oferta de valor es ser fundamentalmente un *marketplace*.

El plan de negocio desarrollado tiene en común con Kavak y Autopía la actividad de revisión técnica de vehículos usados; sin embargo, no se contará con inventario propio de vehículos, como si lo tienen las empresas mencionadas.

3.3.4 Plataformas de Subastas de Vehículos Usados

3.3.4.1 VMC Subastas. Empresa de origen peruano, empezó sus operaciones en el 2007 y desde esa fecha las visitas en su web han aumentado, pasando de 50 mil visitas mensuales aproximadamente en el 2014 a más de 100 mil en el 2023, este último dato obtenido desde la web de análisis de tráfico web Similarweb. Esta página web especializada se enfoca en la subasta de artículos y equipos diversos, maquinaria, chatarra y vehículos usados, siendo esta última categoría la más dinámica (El Comercio, 2014).

Como parte de su oferta de valor, VMC Subastas dispone de una página web interactiva con una variada selección de vehículos (principalmente siniestrados) y que son anunciados por empresas privadas de sectores como seguros, minería, agroindustriales, entre otras y personas naturales. Además de lo señalado, al participar de una puja virtual la empresa asegura un ahorro sustancial de hasta 40% en la compra de vehículos usados (El Comercio, 2014)

Sobre el modelo de negocio, esta *startup* tiene su principal fuente de ingreso en el margen que obtiene de la comisión que se genera en las transacciones a través de su página web.

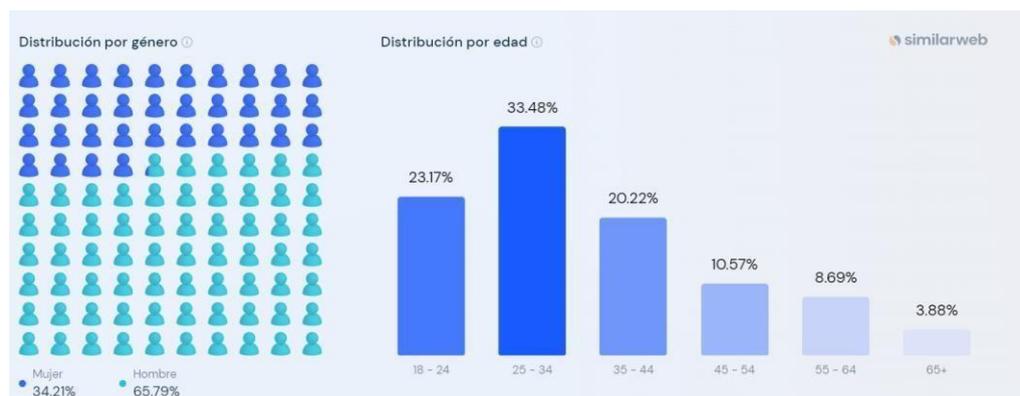
En relación con el alcance a nivel geográfico, la compañía viene incursionando en el mercado colombiano desde finales del 2022, mientras que, a nivel vertical, la empresa tiene alianza con la compañía MAF Especialistas en Financiamiento Automotriz para ofrecer crédito vehicular a los clientes, permitiéndole tener más alcance a su propuesta de valor.

Adicionalmente, en cuanto al ciclo de vida, se podría indicar que VMC Subastas se encuentra en plena etapa de crecimiento por i) ampliar su alcance en cuanto a categorías de subastas de solo vehículos usados a otros productos similares y ii) haber escalado su modelo de negocio a un mercado extranjero con características similares como el colombiano.

Como se puede ver en la Figura 3.9, respecto de los visitantes al sitio web de VMC Subastas, el 65.79% son hombres y el 76.87% tienen entre 18 y 44 años, destacando aquellos que tienen entre 25 y 34 años (32.57%).

Figura 3.9

Demografía del Público Página Web VMC Subastas



Nota. Distribución por edad de las personas que visitan la página web de VMC Subastas.

Reproducida de Distribución por Género y Edad, de Similarweb, 2023

(<https://www.similarweb.com/website/vmcsubastas.com/#traffic-sources>)

3.3.4.2 Superbid Exchange Perú. *Marketplace* brasileña dedicada al remate de activos en desuso mediante su página web. Arribó al Perú en el año 2012 a raíz del continuo crecimiento del país y constante dinamismo del mercado de vehículos siniestrados.

Actualmente se enfoca en la subasta de inmuebles, maquinaria, equipos industriales y vehículos usados, siendo esta última categoría la más dinámica. Se caracteriza por ofrecer al vendedor el servicio de tasación de un activo, sugiriendo un precio de venta acorde a las características del bien y del mercado, para luego publicarlo en la web de la compañía y sea visible a los potenciales compradores, quienes postulan su oferta por el activo, y el que ofrece el mayor pago es quien finalmente se adjudica el bien (Gestión, 2014).

La oferta de valor de la empresa frente al sistema tradicional de subastas se encuentra en las facilidades que ofrecen a través de la plataforma de subastas online, donde el comprador solo necesita registrarse y postular para realizar el pago.

Sobre el modelo de negocio, este startup tiene su principal fuente de ingreso en la tasación de los bienes y comisión en las transacciones apalancándose en su página web para conectar a los vendedores y compradores.

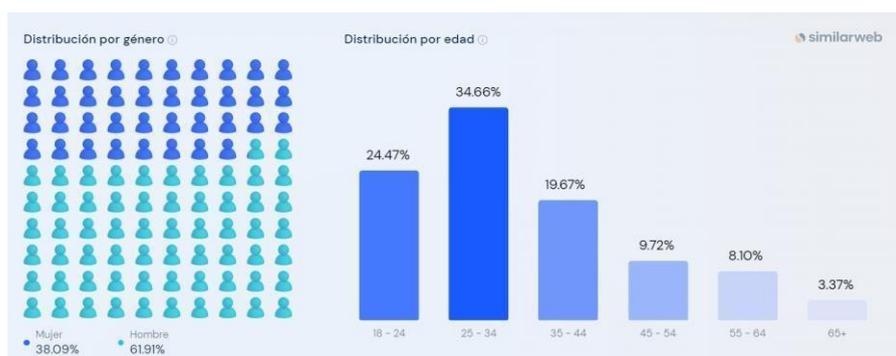
En relación con el alcance a nivel geográfico, Superbid Exchange Perú tiene presencia en 5 países de la región (Argentina, Chile, Brasil, Colombia y Perú), ofreciendo una amplia gama de activos en diferentes categorías siendo el más importante el de vehículos usados. A nivel vertical, la empresa tiene una alianza con la compañía de seguros Rímac para ofrecer activos en general en desuso.

Adicionalmente, en cuanto al ciclo de vida, se podría señalar que la compañía se encuentra en etapa de crecimiento debido al continuo incremento de sus categorías desde su inicio y la escalabilidad internacional que ha tenido en los últimos años.

Como se puede ver en la Figura 3.10, respecto de los visitantes al sitio web de Superbid Exchange Perú, el 61.91% son hombres y el 78.80% tienen entre 18 y 44 años, destacando aquellos que tienen entre 25 y 34 años (34.66%).

Figura 3.10

Demografía del Público Página Web Superbid Exchange Perú



Nota. Distribución por edad de las personas que visitan la página web de Superbid Exchange Perú. Reproducida de Distribución por Género y Edad, de Similarweb, 2023 (<https://www.similarweb.com/website/superbid.com.pe/#traffic-sources>)

3.3.4.3 Servicio de Administración Tributaria de Lima. Es una entidad pública adscrita a la Municipalidad Metropolitana de Lima, con autonomía administrativa, económica, presupuestaria y financiera. Su función principal es de administración, fiscalización y recaudación de todos los tributos de la municipalidad.

Dentro de los impuestos que recauda el SAT se encuentra el impuesto vehicular, el cual, de no ser cancelado oportunamente por el propietario registrado en esta Entidad,

ocasiona la incautación del bien mediante cobranza coactiva autorizada por la Ley. Esto último también ocurre cuando el propietario cuenta con deudas y/o multas impagas a favor del SAT, sancionando esta omisión con la captura y embargo del vehículo. Es así como el SAT cada cierto tiempo dispone de unidades vehiculares usadas, las cuales son subastadas mediante convocatoria pública, donde los potenciales compradores asisten al lugar establecido por la Entidad para ejecutar una puja dineraria por los vehículos usados de su preferencia (Autofact, 2023).

Sobre el modelo de negocio, esta entidad no tiene fin de lucro al ser una unidad adscrita a la Municipalidad Metropolitana de Lima y solo busca recuperar el impuesto que corresponde para su utilización en obras para la comunidad.

En relación con el alcance a nivel geográfico, el SAT Lima solo tiene oficinas a nivel de Lima Metropolitana, mientras que, a nivel vertical, no tiene alianzas con otras empresas que permitan agregar valor a la convocatoria de subasta pública.

Adicionalmente, en cuanto al ciclo de vida, se podría señalar que, al ser una Entidad de la Municipalidad de Lima, no tiene una fecha de caducidad en su funcionamiento dentro del mercado de subastas.

En la Tabla 3.2 se desarrolla un cuadro comparativo de las entidades evaluadas previamente, con el fin de poder revisar el servicio que brinda cada una, el alcance geográfico, los factores claves de éxito, el tráfico web (mensual), entre otras variables relevantes para el presente estudio.

Tabla 3.2*Cuadro comparativo principales competidores locales de subastas*

PERÚ	VMC Subastas	Superbid Exchange Perú	Servicio de Administración Tributaria (SAT)
PAGINA WEB	https://www.vmcsubastas.com/	https://www.superbid.com.pe/	https://www.sat.gob.pe/
SERVICIO	Subasta virtual de artículos y equipos diversos, maquinaria, chatarra y vehículos usados	Subasta virtual de inmuebles, maquinaria, equipos industriales y vehículos usados	Subasta física de inmuebles, vehículos usados, joyería, etc.
ALCANCE GEOGRÁFICO	Perú y Colombia	Brasil, Argentina, Colombia, Perú y Chile	Lima Metropolitana
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	Amplia gama de vehículos usados para subasta. Amigable página web para realizar operaciones virtuales.	Amplia gama de vehículos usados para subasta. Enfocado en unidades vehiculares en desuso de empresas privadas y personas naturales. Fácil acceso a la web para las subastas.	-
TRAFICO WEB (marzo 2023)	117.4 K	87.2 K	-
PRESENCIA EN REDES SOCIALES	Facebook, Instagram, Youtube y Twitter	Facebook, Instagram y LinkedIn	-
FUENTE DE INGRESOS	Comisión por cada subasta	Tasación de bienes y comisión por cada subasta	Recupero de impuesto vehicular

Nota. Elaborado por los autores de la tesis de acuerdo con el reporte de www.similarweb.com

Conforme a lo indicado anteriormente, como parte de la gama de servicios que se brindarán dentro del plan de negocio desarrollado en esta tesis se encontrará la subasta de vehículos mediante la exhibición física de estos en un showroom para ser vendidos a los potenciales compradores de manera física y/o virtual. Este servicio permitirá alcanzar la presencia omnicanal deseada y diferenciar la propuesta de valor del plan de negocios de los competidores descritos, los cuales solo disponen del servicio de subasta como su única fuente de ingreso.

3.4 Comparación de Empresas con Servicios Similares en el Mercado Internacional

El modelo de negocio que se desarrolla en la presente tesis está enfocado inicialmente en el mercado peruano, específicamente en la localidad de Lima Metropolitana. Sin embargo, en el mediano plazo, se tiene la expectativa de replicar el modelo de negocio en el mercado internacional. Los principales mercados que se ha considerado son los países de habla hispana, entre ellos España como principal referente.

3.4.1 Inspección Mecánica

El mercado de autos usados se considera un mercado bastante competitivo a nivel internacional. Como parte de la investigación, respecto del servicio de inspección mecánica a domicilio, se ha identificado empresas a nivel internacional, que tienen un modelo de negocio similar al propuesto, especialmente potenciales compañías competidoras dentro del mercado español ofrecen:

3.4.1.1 Canalcar. Es un concesionario con más de 50 años en el mercado español ubicado en la ciudad de Madrid. Se enfoca en la compra y venta de vehículos de segunda mano. Su principal valor se basa en verificar la calidad de los autos con el fin de garantizar la confiabilidad del producto. Adicionalmente, brinda el servicio de tasación y financiamiento.

La empresa cuenta con talleres propios y con más de 500 autos en *stock* que cuentan con certificado de calidad.

3.4.1.2 Compramostucoche. Es un portal web español que cuenta con más de 70 oficinas en España. Se enfoca en la compra de autos usados por medio de una evaluación on-line del vehículo. Esta evaluación le permitirá al cliente (potencial vendedor) obtener una valoración real del vehículo y recibir una oferta del precio vía e-mail. Asimismo, esta empresa brinda el servicio de tasación gratuita.

3.4.1.3 Ocasión Plus. Es una empresa con un modelo de negocio más amplio. Se enfoca en la compra, venta y alquiler de autos usados. Tiene la opción de búsquedas inteligentes (por ejemplo, autos con IVA deducible u ofertas), tasación on-line e inclusive brinda la opción de financiamiento. Actualmente, cuenta con 57 talleres propios y su valor se basa en brindar información de forma transparente y garantizar el mejor precio para sus clientes.

3.4.1.4 Need Car Help. Empresa con más de 9 años de experiencia en el mercado español. Se enfoca en la revisión de autos usados en diversas ciudades españolas. Realizan la evaluación del vehículo que desea el potencial comprador, lo asesoran sobre el estado del auto y garantizan poder tener el resultado de la revisión técnica en un plazo de 1-4 días para que el comprador pueda tomar la mejor decisión.

En la Tabla 3.3 se desarrolla un cuadro comparativo de las empresas españolas evaluadas previamente, con el fin de poder revisar el servicio que brinda cada una, el alcance geográfico, los factores claves de éxito, el tráfico web (mensual), entre otras variables relevantes para el presente estudio.

Tabla 3.3*Cuadro comparativo de empresas similares de inspección mecánica (España)*

	Canalcar	Compramostucoche	Ocasión Plus	Need Car Help
	1964	2012	2011	2013
Página web	www.canalcar.es	www.compramostucoche.es	www.ocasionplus.com	www.needcarhelp.es
Servicio	Mayor concesionario de autos usados en Madrid. Servicio de Tasación y Financiación.	Realiza la Tasación y Compra de autos usados online.	Compra, venta y alquiler de autos. Tasación y Financiación.	Compra de autos usados. Revisión de hasta 150 puntos. La revisión del vehículo tiene un rango de precios previamente determinada.
Estrategia	Integración vertical	Diferenciación	Liderazgo en costos	Diferenciación
Alcance Geográfico	Madrid, España	Europa central	España	España
Segmentación	Público: 63.60% masculino y 36.40% femenino. Edad: 35 - 44 años	Público: 65.47% masculino y 34.53% femenino. Edad: 35 - 44 años.	Público: 71.77% masculino y 28.23% femenino. Edad: 35 - 44 años.	Público: 66.37% masculino y 33.63% femenino. Edad: 25 - 34 años.
Factores claves de éxito	Cuenta con talleres propios (+500 autos en stock). Emite certificado de calidad.	Evaluación gratuita. Se brinda una oferta real en 24 horas.	Cuenta con 4899 autos en 57 centros en España. Mejor precio garantizado. Autos certificados.	Revisión del auto en un plazo de 1-4 días. Servicio de asesoramiento personalizado. +2 mil autos revisados.
Tráfico web (Octubre 2022)	90,800	409,900	1,200,000	25,900
Promedio de duración de visitas	00:03:20	00:02:06	00:04:31	00:01:22
Presencia en redes sociales	WhatsApp y E-Mail	WhatsApp y Facebook	Facebook, WhatsApp y LinkedIn	YouTube e Instagram

Nota. Elaborado por los autores de esta tesis de acuerdo con el reporte de www.similarweb.com

Como se puede apreciar en la Tabla 3.3, la mayoría de las empresas españolas se enfocan en la compra, venta, alquiler, tasación y financiación de los vehículos, lo cual indica que ofrecen la mayor cantidad de servicios posibles para que el cliente pueda obtener una solución integral.

Con respecto al alcance geográfico, la mayoría de las empresas se enfoca principalmente en la ciudad de Madrid y en las principales ciudades españolas. La única empresa que se enfocó en desarrollar una estrategia de internacionalización es “Compramostucoche”.

En general, la mayoría de las personas que visitan las páginas de compra/venta de vehículos usados son hombres, entre 35 y 44 años.

Los principales factores de éxito de estas empresas se basan en contar con autos en stock, realizar el servicio de tasación y garantizar que el vehículo se encuentra en óptimas condiciones.

De todas las empresas evaluadas, la empresa Ocasión Plus es la compañía que más resalta debido a que desarrolla un modelo de negocio amplio que no solo se basa en la compra y venta de autos usados sino también en el alquiler y financiamiento. Asimismo, Ocasión Plus ofrece una garantía para que los clientes puedan probar los autos por un tiempo determinado y garantiza obtener el mejor precio de mercado.

Todo ello, sumado al hecho de que la estrategia de marca de Ocasión Plus se basa en tener presencia en las principales redes sociales, permite que su página pueda tener un tráfico de más de 1.2 millones de visitas al mes y el promedio de duración de visitas es de más de 4 minutos.

Por último, de acuerdo con la información detallada en la Tabla 3.1 y en la Tabla 3.3 se puede concluir que la mayoría de las empresas se enfocan en brindar distintos tipos de servicios al cliente final con el fin de cubrir la necesidad integral que conlleva la compra de un auto usado. Asimismo, las empresas ubicadas en Perú y España tienen un alcance regional y no suelen ingresar a otros continentes, por lo tanto, la estrategia que utilizan basadas en redes sociales se enfoca en desarrollar mercados cercanos y de similares características.

Las redes sociales más empleadas por las compañías analizadas son: Facebook, Instagram, YouTube, Tik Tok y Twitter, lo cual les permite llegar rápidamente a su principal público objetivo el cual se encuentra en un rango de 25-34 años en Latinoamérica y de 35-44 en Europa.

3.4.2 Subastas

En cuanto al servicio de subastas, también en el mercado español, se encontraron empresas con un servicio similar al propuesto en el plan de negocio, siendo las más importantes las siguientes:

3.4.2.1 Autorecupera. Es una empresa especializada en la venta de vehículos usados que tienen algún daño mecánico o que tuvieron algún siniestro, pero que, a pesar de eso aún pueden ser reparados para ser utilizados nuevamente o en su defecto ser aprovechados como una fuente de piezas de repuesto por su buen estado y poca antigüedad. Estos vehículos usados son seleccionados cumpliendo dos características importantes: (a) que hayan cumplido su mantenimiento con la frecuencia indicada por las empresas fabricantes; (b) tengan una antigüedad menor a 5 años.

Para las transacciones utilizan la subasta a través de su página web y sus principales clientes son los talleres mecánicos y personas naturales que deciden reparar los vehículos tanto para su venta como para su uso propio o como compra de ocasión (Autorecupera, 2023).

3.4.2.2 Adesa. Esta compañía posee un sitio web de subastas en línea para el comercio de vehículos usados que se encuentran en excelente estado o si tienen algún daño mecánico o siniestro. Se especializan en las subastas dinámicas, donde los potenciales compradores compiten ofertando hasta que la puja de la subasta acabe. Adesa no solo se encuentra en España, también se sitúa en varios otros países de Europa como Bélgica, Francia, Italia, entre otros.

Como parte del valor agregado, la empresa ofrece el servicio de agente de puja, donde una persona experta hace el trabajo del comprador y realiza las ofertas de acuerdo con ciertos criterios previamente establecidos con el cliente (Adesa, 2023).

3.4.2.3 Ald Carmarket. Empresa especializada en la venta de vehículos usados a través de su página web. Estos vehículos son seleccionados previa evaluación del estado, antigüedad e historial de mantenimiento.

Se caracteriza por ofrecer diferentes modalidades de compra a los potenciales compradores, siendo estas i) subasta, a través de pujas constantes hasta la fecha de término de esta, ii) tender, donde los compradores realizan una oferta sellada por el vehículo que les interesa, luego Ald Carmarket selecciona la mejor oferta y otorga el vehículo al comprador que consignó el mejor precio y iii) precio fijo, donde el comprador interesado revisa un vehículo a un precio predeterminado y lo compra sin mayor trámite (Ald Carmarket, 2023).

En la Tabla 3.4 se desarrolla un cuadro comparativo de las empresas españolas evaluadas, con la finalidad de identificar el servicio que brindan, el alcance geográfico, el tráfico web (mensual), entre otras variables relevantes:

Tabla 3.4*Cuadro comparativo de empresas similares de subastas (España)*

ESPANA	Autorecupera	Adesa	ALD Car Market
Página web	https://www.autorecupera.com/es	https://www.adesa.eu/es	https://www.aldcarmarket.com/es
Servicio	Venta de vehículos usados siniestrados a través de subastas mediante su página web.	Venta de vehículos usados siniestrados a través de subastas dinámicas mediante su página web.	Venta de vehículos usados siniestrados a través de subastas, <i>tenders</i> , y precios fijos mediante su página web.
Alcance Geográfico	España	Bélgica, Francia, Italia, Alemania, España, Holanda, Reino Unido	Francia, España, Bélgica, Alemania, Italia
Tráfico Web (marzo 2023)	237,000	1,300,000	774,700
Promedio de duración de visitas	00:01:19	00:08:28	00:07:16

Nota. Elaborado por los autores de esta tesis de acuerdo con el reporte de www.similarweb.com

3.5 Análisis del Macroentorno

A continuación, se analizan los principales factores que afectan al mercado de compra y venta de vehículos usados.

3.5.1 Factores Demográficos

Según INEI (2022), la población peruana proyectada para el 2022 supera ya los 33 millones de personas, de los cuales el 30.1% reside en Lima Metropolitana. De estos, el 57% se encuentra entre los 18 y 55 años, 25% entre 0 y 14 años, y el 18% restante tiene más de 55 años, CPI Research (2022). Complementariamente, el INEI señala que la transición demográfica actual está orientada hacia el envejecimiento donde, para el año 2050, la población mayor a 55 años subirá a 23%. Esta transición demográfica descrita se puede apreciar mejor en la Figura 3.11

Si bien la distribución porcentual por edades ya ha perdido la forma de una pirámide, la proyección de los próximos 20 años prevé que la concentración de la población activa no se verá significativamente alterada. Por lo tanto, el mercado objetivo, el cual se pretende atender, se mantendrá constante y no se verá afectado por el factor demográfico en los próximos 30 años.

Figura 3.11

Pirámide Poblacional del Perú, 2022 y 2050



Nota. Datos expresados en habitantes del país. Fuente Perú: 50 años de cambios, desafíos y oportunidades poblacionales. INEI (2022).

Otro aspecto clave más enfocado al mercado de autos de segunda, es el perfil generacional de los consumidores. La demanda del mercado peruano a agosto 2021 estaba agrupada por generaciones de acuerdo con lo siguiente: (i) 39% correspondía a la generación X (35 a 54 años), (ii) 36% correspondía a la generación *millennial* (18 a 34 años); y (iii) 25% correspondía a los *baby boomers* (55 a 73 años); y, en cuanto a género, 58% eran hombres y 42% eran mujeres (Datos de OLX para Perú 21, 2021).

Por tanto, el plan de negocio se centrará en los potenciales clientes entre 18 y 55 años, que viven en Lima Metropolitana, sin distinción de género. Además, se considerará una ampliación progresiva del rango de edad hasta los 64 años, durante los próximos 10 años.

3.5.2 Factores Socio Culturales

Dentro de estos factores se puede mencionar el nivel de uso de medios digitales para la compra de autos usados. El comercio electrónico ha crecido a más de dos dígitos durante los últimos años, a tal punto que el 90% de las personas que se encuentran interesados en adquirir un auto usado, ya han utilizado al menos una página web para la búsqueda (Neoauto, 2022).

Respecto a la preferencia dentro de las búsquedas, los modelos de vehículos más vendidos en la categoría de seminuevos fueron los vehículos Sedanes y SUVs, representando el 89% del total de la demanda, principalmente porque estos podrían ser utilizados como herramienta de trabajo. En cuanto al ticket promedio, éste fue US\$ 14,000 para la gama media y US\$ 22,000 para la gama alta (OLX, 2021).

Estos aspectos son favorables para el plan de negocio debido a que sustentan que el mercado potencial ya está familiarizado con el canal web como alternativa para la búsqueda de la oferta disponible de vehículos. Estos datos, complementados con la información demográfica, permitirán más adelante, determinar el segmento de mercado al cual se enfocará el plan de negocio.

3.5.3 Factores Económicos

El principal factor económico es el crecimiento del PBI. De acuerdo con la revisión a marzo 2023 del Banco Central de Reserva del Perú, el PBI no primario – servicios (que contiene al rubro transporte) cerró el año 2022 con un crecimiento del 3.4% anual, además se proyecta un crecimiento de 2.1% para el año 2023 y de 2.9% para el año 2024 (BCRP, 2023). Específicamente la rama de transporte y almacenamiento creció 10,2% durante el 2022 debido al mayor transporte de pasajeros. Este factor ayuda a prever un crecimiento constante

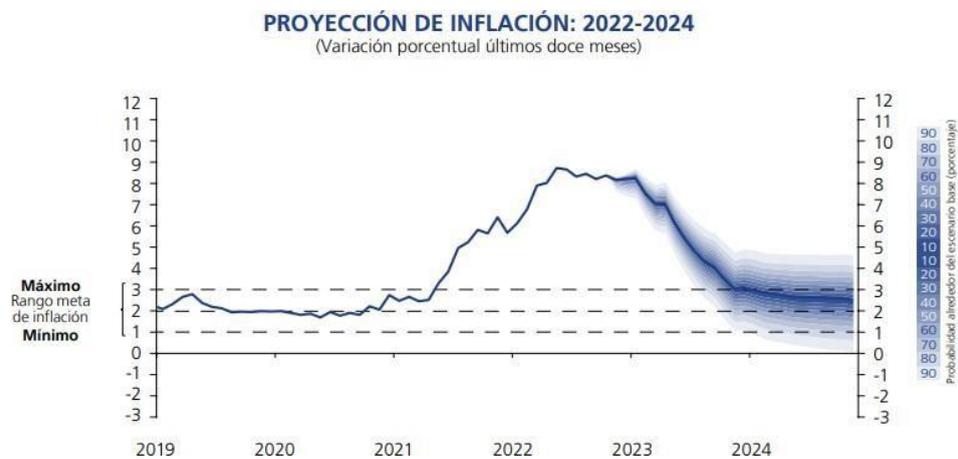
en la demanda de transporte para por lo menos los próximos dos años, siendo esto favorable para el plan de negocio.

Un factor económico adicional para considerar es la inflación, la cual tuvo un incremento interanual de 8.45% a diciembre 2022, valor muy por encima del rango meta máximo anual de 3% (BCRP,2023). En la Figura 3.12 podemos observar el comportamiento de este factor después de la pandemia y como retornaría a valores dentro del rango meta en la proyección del año 2025.

Una inflación elevada mantendrá una subida de precios en los mercados, como el de vehículos nuevos. Por un lado, este factor representa una oportunidad para la venta de autos usados al ser un bien sustituto a los vehículos nuevos. Respecto del plan de negocio, también se deberá incorporar el efecto inflación en los costos.

Figura 3.12

Proyección de Inflación Perú: 2022 - 2024



Nota. Datos expresados en porcentaje. Fuente: Reporte de Inflación marzo 2023 (BCRP, 2023).

Otro factor que influye en el mercado de vehículos es el tipo de cambio. El sector de autos en general aún mantiene una relación muy estrecha con la moneda norteamericana, al estar presente en casi la totalidad de las transacciones de compra y venta de vehículos. Así lo demuestra APP (2022) con la Figura 3.13. En ella se puede observar la notable correlación que existe entre los precios de adquisición de vehículos y el tipo de cambio en un periodo de 12 años.

Figura 3.13

Índice de Precios Equipos para Transporte vs Tipo de Cambio 2010 – 2022



Nota. Datos expresados en dólares. Reproducido del gráfico de precios de equipos para transporte y tipo de cambio. INEI – BCRP – AAP (2022).

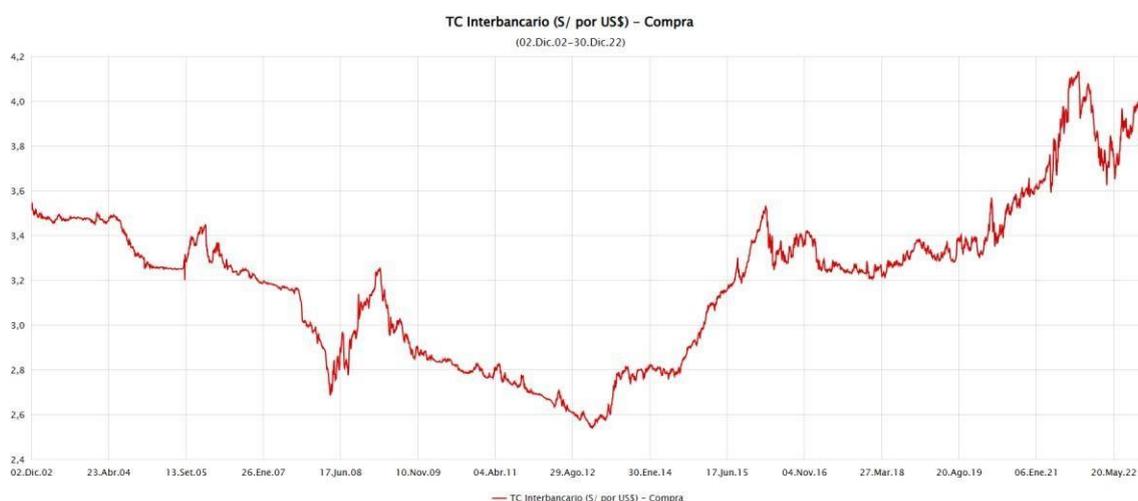
Datos expresados en unidades. Adaptado del gráfico de las transferencias de vehículos ligeros usados, de la Gerencia de Estudios Económicos Asociación Automotriz del Perú (AAP) y la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (SUNARP), 2022.

El comportamiento del tipo de cambio de los últimos años demuestra una tendencia creciente sostenida incluso en años previos a la pandemia según se resume en la Figura 3.14.

Las proyecciones sobre el tipo de cambio S/ por US\$ que el BCRP (2023) recoge en su encuesta de expectativas macroeconómicas, apuntan a el año 2023 cerrará con un tipo de cambio de S/3.90, el 2024 con S/3.92 y el 2025 con S/3.94.

Figura 3.14

Tipo de Cambio US\$ vs S/ Últimos 10 años



Nota. Datos expresados en dólares. Reproducido del gráfico de tipo de cambio US\$ y S/ de los últimos 10 años. BCRP Data (2022).

Un tipo de cambio elevado incrementará los costos de importación y adquisición de los vehículos nuevos, por lo tanto, la tendencia de este factor también será favorable para el mercado de autos usados y para los servicios que se incluirán en el plan de negocios.

3.5.4 Factores Políticos

El Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2019) mediante Decreto Supremo N.º 181-2019-EF ajustó la tasa del Impuesto Selectivo al Consumo (ISC) incrementándola a 40% para todo vehículo importado usado (a gas, eléctrico o de gasolina). Esta norma revirtió la

medida adoptada en el año 2018 en el que se le aplicó un ISC de 10% a vehículos usados importados de gas y 0% a eléctricos/ híbridos. El cambio se dio luego de que el Ministerio del Ambiente (MINAM) confirmara que los vehículos usados de combustible gas o híbridos realmente no contaminaban menos que los vehículos nuevos de gasolina.

Adicionalmente, el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC, 2022) emitió el Decreto Supremo No. 005-2020-MTC en el que redujo de cinco a dos años la antigüedad máxima posible para la importación de vehículos usados, limitando a su vez el recorrido máximo permitido a 32 000 Km. Con estas medidas el MTC busca que los vehículos usados que se importen sean más modernos y menos contaminantes. Este tipo de medidas se debe a que la antigüedad promedio de los vehículos en el Perú es de 13 años, uno de los más altos de América Latina (AAP, 2020).

Ambos factores mencionados contribuyen a que, en el Perú, el mercado de autos usados sea interno y la cantidad de unidades importadas sea mínima, por lo que la oferta estará limitada a las marcas y modelos de autos comercializados previamente como autos nuevos. Además, los parámetros de kilometraje y antigüedad serán considerados para el diseño del plan de negocios.

3.5.5 Factores Tecnológicos

Uno de los factores que más afecta al sector automotriz es la escasez de semiconductores a nivel global, donde la industria automotriz representa el 10% de la demanda de este mercado. Para junio 2021, el informe de la Asociación Europea de Componente de Automóviles afirmaba que la escasez de chips ya había retrasado la fabricación de 500,000 autos nuevos en todo el mundo y que las principales compañías fabricantes ya anunciaban recortes de producción ligados a este motivo (Sánchez, 2021).

Las proyecciones indican que esta escasez no culminará al menos hasta mediados del 2024. Esta situación, promueve un incremento de precios en el costo de vehículos nuevos y una reducción en su oferta, por tanto, este factor presenta una oportunidad para el mercado de vehículos usados por ser un bien sustituto.

Complementariamente, otra tendencia global es el incremento de ventas de vehículos eléctricos. La venta de autos eléctricos en el Perú cerrará en alrededor de 2,500 unidades en 2022. De los cuales, incluso más del 85% seguirán siendo híbridos (seguirán utilizando combustible). Es así como la venta de estos tipos de vehículos se mantiene cerca al 1% del total nacional de ventas, porcentaje muy por detrás de otros países de la región como Colombia con 11%, Ecuador y México con 5% y Brasil con 3% (Alberto Morisaki; Perú 21, 2022).

Además, Ernst & Young (2021) en su estudio realizado para AAP señala que la paridad del costo total de propiedad en el Perú para elegir entre un vehículo eléctrico y uno de combustión de interna será alcanzada recién en el 2036. En este mismo estudio se estima que para el año 2030, la venta de vehículos eléctricos nuevos alcanzará el 24% de cuota de mercado anual y para entonces ya representarán un 4,8% del parque automotor peruano.

Por lo tanto, los vehículos eléctricos son un segmento de mercado aún lejano para el Perú. El plan de negocios no considerará, dentro del alcance inicial, a los vehículos eléctricos, en cambio se enfocará en los vehículos de combustión interna.

Adicionalmente, otro factor tecnológico con un impacto más específico en el mercado de autos usados es la automatización en el diagnóstico y detección de errores a través de la extracción de información de la computadora de los vehículos. Los sistemas de diagnóstico a bordo (OBD) permiten recopilar información de los sensores y actuadores, que a su vez alimentan el sistema integrado de cada vehículo. La segunda versión de los OBD (OBD2) se

convirtió en un requerimiento estándar de fabricación a partir de 1996 y desde entonces permite escanear las unidades de control electrónicos de todo el auto, haciendo uso de un conector estándar.

Los OBD2 permiten obtener información del funcionamiento del motor, caja de velocidades, sistemas de arranque, sistema eléctrico, aire acondicionado, medición de velocidad y combustible, temperatura de componentes, desconexión y reemplazo de piezas, entre otros (Gaitán et al., 2018).

Según lo mencionado, el escenario actual del diagnóstico automotriz está simplificado debido a la implementación de este estándar (OBD2). Por lo tanto, el plan de negocio podrá aprovechar esta característica tecnológica ya difundida en el mercado y reducir la inversión en equipos para el diagnóstico.

3.5.6 Factores Ecológicos

El sector automotriz está directamente vinculado con la utilización de combustibles fósiles y la contaminación que estos generan. Así lo señala el MTC (2022) en su infografía de Calidad del Aire, donde se especifica que el 58% de la contaminación atmosférica en el Perú tiene como fuente la quema de combustibles fósiles. Como referencia, al menos el 75% de personas que viven en Lima Metropolitana se trasladan mediante vehículos motorizados (Lima Cómo Vamos, 2021).

La Organización Mundial de la Salud (OMS, como se citó en MTC, 2022) señala que una de cada nueve muertes en el mundo está asociada a una deteriorada calidad del aire. En línea con ello, la esperanza de vida en Lima Metropolitana está reducida en 2.2 años por no superar el estándar máximo de 10 $\mu\text{g}/\text{m}^3$ de material particulado contaminante (PM2.5) presente en el aire (Greenstone, 2022).

Ante este escenario, el MINAM (2021) aprobó mediante Resolución Ministerial el “Plan de Acción para el mejoramiento de la Calidad del Aire de Lima y Callao 2021-2025”, documento dentro del cual se actualizan los límites de emisiones para vehículos acorde con la norma “Euro 4/IV” y se planifica la ampliación del sistema integrado de transporte con vehículos que hagan uso de gas natural vehicular o que sean eléctricos.

Considerar la calidad del aire como un factor ambiental que afecta el plan de negocio, lo cual obliga a incorporar criterios de revisión que incluyan la verificación de que los vehículos recomendados al menos cumplan con la norma “Euro 4/IV”.

3.5.7 Factores Legales

El proceso de transferencia de propiedad de un vehículo usado implica verificar que el vehículo cumpla con estar al día en el pago de impuestos, no debe presentar multas de tránsito pendientes de pago, juicios, orden de captura o estar afectado por gravámenes vigentes. Estas restricciones son significativas, puesto que, según un muestreo del 2021, el 23% de los vehículos verificados tenía multas pendientes de pago en Lima o Callao, 23% de los vehículos presentaban gravámenes vigentes (incluyendo embargos o juicios) y 36% de los vehículos tenían fotopapeletas pendientes (Autofact, 2021).

Dados los volúmenes señalados, el plan de negocio deberá incorporar estas verificaciones a fin de que la inspección /recomendación pre compra sea completa. Para incorporar estas verificaciones se utilizará las herramientas ya existentes como la que brinda Autofact Perú. Esta empresa proporciona un informe del vehículo consultado, considerando especialmente papeletas, antecedentes legales, gravámenes, historial de propietarios, orden de captura SAT, entre otros.

Como factores adicionales, es importante señalar que las unidades de transporte nuevas deben pagar un impuesto vehicular durante los primeros tres años contados desde su

primera inscripción en el Registro de Propiedad Vehicular. Este impuesto asciende al 1% del valor de adquisición y no debe ser menor del 1,5% de la Unidad Impositiva Tributaria (UIT). En el año 2023, la UIT asciende a S/ 4,950. Adicional al impuesto, se suma también el efecto de la devaluación de casi el 20% del valor comercial del vehículo nuevo en su primer año (Díaz, 2019).

Tanto el impuesto como la devaluación son factores que el mercado ya tiene presente al momento de decidir por la compra de un auto nuevo y a su vez hace más atractiva la alternativa de adquirir un auto usado, siendo factores favorables para la propuesta.

3.6 Análisis de las Fuerzas de Porter

A continuación, se realizará un análisis de las cinco fuerzas de Porter aplicadas al plan de negocios propuesto.

3.6.1 Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores

Porter (2008) señala que “los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir”. Porter también señala que los nuevos competidores pueden utilizar capacidades existentes y flujos de caja para impactar a la competencia. Por lo tanto, el ingreso de nuevos competidores puede afectar la rentabilidad del sector.

Siguiendo los lineamientos de Porter, respecto del sector de revisiones técnicas de vehículos usados y subastas, se puede mencionar que las barreras de entrada son bajas. Ello debido a que: a) no existen economías de escala por el lado de la oferta (que permitan reducir los costos), b) no existen beneficios de escala por el lado de la demanda (tener una gran base de clientes genera más clientes), c) cambiar de proveedor no implica un alto costo fijo, d) no se requiere una gran inversión para competir, e) inexistencia de políticas gubernamentales

restrictivas, f) no existen ventajas de competidores establecidos independientemente de su tamaño y g) al ser un mercado con mucha oferta atomizada, no se esperan represalias prolongadas respecto de los nuevos competidores.

Se considera que las empresas que se dedican a la compra y venta de vehículos representan una amenaza para el plan de negocio pues ya cuentan con el conocimiento y experiencia de las revisiones técnicas que realizan y podrían brindar ese nuevo servicio.

Asimismo, los competidores que a la fecha desarrollan sus actividades en el extranjero también suponen una amenaza para el plan de negocio, pues podrían obtener beneficio de su economía de escala (al tener mayor volumen de servicios pueden reducir sus costos unitarios y establecer menores precios). Por ejemplo, como se mencionó anteriormente, Compramostucoche tiene presencia en once países de la Unión Europea y se dedica a la compra y venta de autos. Sin bien no realiza revisiones técnicas, podría extenderse a este rubro, aprovechar su economía de escala ya desarrollada en los otros países e implementarla en Perú.

Por lo tanto, si bien no existen barreras de entrada altas que impidan la implementación del plan de negocio, una vez que se establezca en el mercado, se debe desarrollar ventajas que le permitan mantener su participación de mercado, por ejemplo, a través de la inversión en tecnologías que las compañías tradicionales no puedan replicar.

3.6.2 Poder de Negociación de los Proveedores

Porter (2018) señala que “los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector”.

Los proveedores del sector son las empresas fabricantes y/o distribuidoras de las herramientas para llevar a cabo revisiones técnicas, así como, indirectamente, las personas o entidades que venden vehículos de segunda mano.

Siguiendo los lineamientos de Porter, se puede concluir que los proveedores no son poderosos pues no están concentrados (por el contrario, existe amplia oferta en el mercado), no dependen de este sector como su principal fuente de ingresos, los consumidores no incurrirían en excesivos costos por cambiar de proveedor, no se trata de productos altamente diferenciados en el mercado, y los proveedores no representan una amenaza de integración vertical pues su negocio es distinto.

Sin perjuicio de ello, durante la implementación del plan de negocio, especialmente al inicio, debe realizar una fuerte inversión en publicidad digital, especialmente para tener mayor presencia en redes sociales.

Las redes sociales con mayor participación en el tráfico web de Perú son Facebook (77.24%), Pinterest (9.89%), Youtube (6.58%) e Instagram (3.09%) (We are social y Kapios, 2002). Por lo tanto, Facebook será un proveedor clave de la compañía ya que los anuncios a través de esta red pueden alcanzar a 24.80 millones de personas, respecto del cual 47.8% son mujeres y 52.2% son hombres. Este proveedor tendrá un poder de negociación alto pues la empresa tendrá que adherirse a los términos que Facebook establezca para poder realizar anuncios en dicha red social.

Por otro lado, Google también es un proveedor clave con alto poder de negociación. A fin de contratar Google Ads y lograr que los anuncios de la empresa aparezcan tanto en el buscador, en Google Maps, aplicaciones y juegos del Play Store, correo de Gmail y/o en la red de páginas web asociadas, la empresa debe aceptar los términos y condiciones que Google imponga.

3.6.3 Poder de Negociación de los Compradores

Porter (2008) también indica que los clientes son poderosos si tienen poder de negociación y pueden obligar a que los precios bajen, exigir mejor calidad o mejores servicios, y por lo general, generan que los competidores se enfrenten. Ello se intensifica cuando los clientes son sensibles a los precios, y buscan lograr reducciones de los mismos.

Teniendo en cuenta los criterios establecidos por Porter, se puede concluir que los clientes no tienen poder de negociación, porque no existen pocos compradores o vendedores en el mercado, no suelen contratar en volúmenes importantes, y tampoco existe interés en integrarse verticalmente.

Sin perjuicio de lo indicado, cabe mencionar que los hábitos y las costumbres de los clientes pueden ocasionar que sean resistentes a los cambios o a la disposición de pagar. Los clientes podrían incrementar su poder de negociación si son sensibles a los precios, lo que se agudiza cuando los servicios ofertados no son diferenciados respecto de la competencia (los clientes optarán por el menor precio), si los servicios contratados representan una parte importante de su presupuesto y están presionados por reducir los costos para adquirir o vender un vehículo, o el costo general de adquisición o venta del vehículo no se ve afectado por contratar un servicio de una empresa competidora.

Por lo tanto, uno de los retos en el plan de negocios será brindar servicios diferenciados a los clientes que sean percibidos como un ahorro en los costos de adquirir y/o vender un vehículo usado, pues le evitarán contingencias que puedan ocasionar mayores desembolsos de efectivo y podrá ahorrar tiempo.

3.6.4 Amenaza de Servicios Sustitutos

Porter (2008) define a los sustitutos como aquellos que cumplen la misma función -o una similar- que el producto o servicio de un sector, mediante formas distintas. También

señala que “los productos o servicios sustitutos limitan el potencial de rentabilidad de una empresa al colocar un techo a los precios”.

Los sustitutos del sector podrían ser no llevar a cabo una revisión técnica, solicitar solo la inspección técnica anual obligatoria, la adquisición de un seguro para el vehículo adquirido, alquilar un vehículo en lugar de comprarlo, entre otros.

Asimismo, la creación de sustitutos también podría originarse al cambiar la forma en la que se compran y venden los autos. Si el vendedor es una persona desconocida, el comprador está más incentivado a pagar por una revisión técnica, y ocurre lo contrario si el vendedor es una persona conocida. Por lo tanto, si mediante algún sistema se incrementa la confianza en los vendedores, las revisiones podrían verse afectadas.

Se considera que la principal amenaza de sustituto es no realizar la inspección técnica, lo que es frecuente cuando el valor de la inversión en el vehículo no es tan alto, no se percibe o conoce la ventaja de realizarla o se conoce al vendedor. Respecto a la subasta, el principal sustituto sería que, el comprador prefiera realizar una transacción directa con el vendedor o mediante concesionarios.

Adicionalmente, asumiendo que los clientes contratarán los servicios del plan de negocio de manera espaciada en el tiempo, pues el cambio de vehículo se realiza cada ciertos años, existe el riesgo alto de que cambien de proveedor si no han tenido un acercamiento con los servicios. Por lo tanto, la publicidad digital en el plan de negocio debe ser constante para desarrollar un alto posicionamiento de marca en la mente del público objetivo.

Por el paso del tiempo y la falta de recordación asociada, los servicios en el plan de negocio tienen el riesgo de ser sustituidos por las mecánicas automotrices cercanas a los clientes, Autopía con sus servicios en sus puntos de encuentro, Kavak si decide brindar el servicio de revisiones técnicas de manera libre y no solo respecto de sus autos adquiridos, y

en menor medida, por los portales de venta de vehículos como NeoAuto, AutoCosmos y MercadoLibre.

Asimismo, si una nueva compañía ingresa al mercado, brinda un servicio mejor valorado por el cliente, y es una empresa *top of mind*, afectará la adquisición y mantenimiento de los potenciales clientes.

3.6.5 Rivalidad Entre los Competidores Existentes

Porter (2008) señala que “el grado en el cual la rivalidad reduce las utilidades de un sector depende en primer lugar de la intensidad con la cual las empresas compiten y, en segundo lugar, de la base sobre la cual compiten.”

Respecto del sector y los servicios prestados, la rivalidad no es intensa pues, a pesar de que existen varios competidores, los servicios que brindan los competidores pueden diferenciarse por el uso de tecnología, la capacitación del personal, el segmento de clientes elegido, su ubicación, entre otros.

Asimismo, es posible competir por atributos del servicio distintos al precio, por ejemplo, diferenciándose por servicios complementarios, tiempo de ejecución, marca, experiencia de los mecánicos, etc.; a fin de evitar caer en una competencia de precios que perjudique la rentabilidad.

De acuerdo con Similarweb y como se muestra en la Figura 3.15, para el caso de NeoAuto el tráfico web proviene en un 45 % de forma directa y 37 % mediante búsquedas orgánicas. Adicionalmente, invierte en anuncios en buscadores para dirigir tráfico a su página web, logrando que el 9.59% de sus visitas provengan de esta fuente.

Figura 3.15

Distribución de Canales de Marketing de Neoauto



Nota. Datos expresados en porcentajes. Fuente Similarweb (2022).

Los concesionarios de autos que comercializan vehículos usados también realizan inversión en publicidad digital. Así, Autoland, empresa concesionaria de vehículos nuevos que cuenta con una división de vehículos seminuevos, obtiene el 23.58% de las visitas a su página web de los anuncios contratados en buscadores (Similarweb, 2023).

Figura 3.16

Distribución de Canales de Marketing de Autoland



Nota. Datos expresados en porcentajes. Fuente Similarweb (2022).

Respecto de los competidores VMS Subastas y Superbid Exchange Perú, solo la segunda empresa invierte en buscadores logrando que el 4.73% de las visitas a su página web provenga de los anuncios contratados en buscadores (Similarweb, 2023).

De acuerdo con los últimos gráficos, los competidores invierten en publicidad digital para captar clientes, principalmente mediante anuncios en buscadores. Cabe mencionar que el canal de redes sociales aún no está siendo muy utilizado, por lo que presenta una oportunidad para el plan de negocios de aprovechar el espacio y crecer en ese medio.

En resumen, en este capítulo se ha analizado el mercado de venta de vehículos, con énfasis en los vehículos usados, considerando los factores que influyen en él. Asimismo, se han identificado los principales competidores, así como ciertas empresas que brindan servicios similares en el extranjero. Finalmente, se han analizado las cinco fuerzas de Porter respecto del sector de revisiones técnicas vehiculares y subastas.

Capítulo IV Estudio de Mercado

En este capítulo se desarrollará el estudio de mercado, y se analizará a través de un estudio cualitativo y cuantitativo. Esta investigación tiene como finalidad validar si la idea de negocio planteada en la presente tesis es aceptada por los consumidores potenciales, además de conocer sus hábitos y/o preferencias de compra y a su vez, determinar la demanda de los servicios propuestos previamente.

4.1 Metodología

4.1.1 Método a Emplear

Para recopilar información del mercado, primero se realizó un estudio cualitativo mediante entrevistas a profundidad a personas con experiencia en transacciones con autos usados. Esta primera etapa permitió entender mejor las necesidades del mercado y también definir mejor las preguntas que se incluyeron luego en la encuesta que se aplicó como parte del estudio cuantitativo.

Las técnicas aplicadas fueron:

4.1.1.1 Entrevistas en Profundidad. Se realizó una serie de preguntas a personas que ya habían adquirido vehículos de segunda en el pasado, con la intención de obtener respuestas abiertas que permitiesen conocer su experiencia con el proceso de búsqueda, revisión y adquisición de un vehículo usado. Las entrevistas se realizaron vía Microsoft Teams y/o por llamada telefónica. La transcripción de la pauta de las entrevistas se encuentra en el Apéndice A y la transcripción de todas las entrevistas se encuentra en el Apéndice B.

4.1.1.2 Encuestas. Dentro de la investigación descriptiva, se propuso realizar una encuesta con el fin de recopilar datos por medio de un cuestionario con diferentes tipos de preguntas (abiertas y cerradas), de acuerdo con los objetivos planteados. La transcripción de la encuesta se detalla en el Apéndice C de la presente tesis. Asimismo, se determinó que estas encuestas sean efectuadas por una empresa de investigación de mercado (Impronta Research - Investigación de Mercados Off / Online).

Los datos obtenidos fueron procesados en tablas y gráficos con el fin de poder determinar la información relevante para la presente investigación. Estos datos se presentan en la sección 4.3 Estudio Cuantitativo.

4.1.2 Población a Estudiar

De acuerdo con las fuentes secundarias revisadas en el Capítulo III Marco Contextual, se limitó la población a estudiar a las siguientes características: población de Lima Metropolitana, por concentrar el 30% de la población peruana; nivel socioeconómico B, C, D, por tratarse de la adquisición de un bien de segunda; personas con edades entre 18 y 55 años, por concentrar el 75% de la demanda de este mercado.

4.1.3 Objetivo de la Investigación

El estudio de mercado que se realizó es determinante para resolver varios cuestionamientos y confirmar algunos supuestos. Los principales objetivos se detallan a continuación:

Determinar: ¿Cuál es el problema real del cliente?

Precisar: Las características del cliente ideal.

Confirmar: ¿Cómo se puede llegar al cliente ideal?

Confirmar: El tamaño del mercado objetivo

Determinar: ¿Cuánto está dispuesto a pagar?

Confirmar: Si es necesario realizar modificaciones significativas al servicio.

4.2 Estudio Cualitativo

Para llevar a cabo la investigación cualitativa, se procedió con entrevistar a personas con experiencia previa en adquisición de vehículos de segunda mano. Se realizaron preguntas con la finalidad de obtener más información sobre los servicios planteados en la idea de negocio.

Para ese efecto, se realizaron 12 entrevistas a profundidad cuyo texto consta transcrito en el Transcripción De Entrevistas A Profundidad de la presente tesis. A partir de dichas entrevistas, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 4.1

Resultados de las entrevistas

Aspectos	Conclusiones
Frecuencia de compra de vehículos usados	La mayoría de los entrevistados manifestaron una frecuencia de compra de vehículos usados entre 4 y 5 años. Siendo el mínimo periodo cada 3 años y el máximo cada 7 a 8 años. Algunos entrevistados también declararon que les interesaba que el vehículo tenga un kilometraje menor a 60,000 y 100,000 para que pueda ser revendido o no tenga problemas de mantenimiento futuros.
Tipo de vehículo usado que compraría	La mayoría de los entrevistados expresaron que preferían adquirir una camioneta SUV o un auto sedan.
Lugar donde se compra el vehículo usado	En su mayoría los entrevistados señalaron que preferían adquirir el vehículo a un conocido, luego mencionan a Neoauto, OLX, concesionarias, Facebook, Internet y revendedores en la Av. Arriola. En esta pregunta también declararon que comprar un vehículo de segunda mano se basa en un tema de confianza por el cuidado que tuvieron con el vehículo. Además, concluyeron que es mejor negociar con algún conocido porque se sabe de primera mano en qué estado se encuentra el vehículo.
Proceso de compra del vehículo usado	La mayoría de entrevistados indicaron que el principal aspecto o motivación en el proceso de compra era la confianza. Los entrevistados remarcaron el nivel de confianza que tuvieron con el vendedor y que, en algunos casos, ni se molestaron en probar el vehículo y solo realizaron el depósito. También indicaron que, si no se trata de un conocido, prefieren que la vendedora sea una mujer porque podría haber cuidado más el vehículo. Asimismo, una persona mencionó que debía tratarse de una marca conocida. Algunos entrevistados expresaron que, para comprar el vehículo, fueron acompañados de un mecánico de confianza.

Aspectos	Conclusiones
Motivo de preferencia del lugar de compra del vehículo usado	<p>En su mayoría los entrevistados mencionaron que preferían comprar el vehículo a una persona conocida porque les brindaba mayor confianza.</p> <p>Asimismo, los entrevistados indicaron que la página web Neoauto era confiable porque habían visto publicidad en televisión o porque un amigo se los recomendó, además podían comprar en portales web de confianza que tengan publicidad en canales de televisión.</p> <p>También señalaron el recelo que existe respecto de las condiciones de los carros en empresas de venta de autos usados.</p>
Aspectos favorables y desfavorables del lugar de compra del vehículo	<p>La mayoría de los entrevistados manifestaron que un aspecto favorable de comprarle a un conocido es saber el origen del vehículo y tener mayor seguridad sobre su estado.</p> <p>También mencionaron que la preferencia por Neoauto se debe a que tiene una amplia oferta de vehículos, comparación de precios y permite formalizar la compra directamente con el dueño. Dentro de las desventajas de la compra de vehículos utilizando páginas web, se indica que éstas pueden estar desactualizadas o susceptibles a estafas.</p> <p>En el caso de comprar un vehículo a un conocido, una desventaja es que negociar el precio puede ser incómodo.</p>
Pago de compra del vehículo usado	<p>La mayoría de los entrevistados revelaron que ellos mismos realizaron el pago de la compra. Uno de los encuestados mencionó que el pago lo realizó su padre, y otra persona indicó que realizó el pago de manera conjunta con su esposa.</p> <p>En esta pregunta también algunos entrevistados dijeron que les gusta programar este tipo de compra porque son padres de familia.</p>
Decisión de compra del vehículo usado	<p>La mayoría de los entrevistados indicaron que ellos mismos decidieron realizar la compra. Algunos entrevistados mencionaron que quien decidió la compra fue su padre, o en conjunto con su esposa.</p>
Necesidad de asesoría para entender el proceso de compra de un vehículo usado	<p>La mayoría de los entrevistados expresaron que no requirieron asesoría porque entendían el proceso de compra o se lo explicaron en la Notaría.</p> <p>Algunos entrevistados preguntaron a sus amigos o familiares (incluyendo sus padres). Uno de los entrevistados indicó que no pedir asesoría le generó problemas.</p>
Búsqueda de fuentes de información	<p>La mayoría de los entrevistados detallaron que su búsqueda de información consistió en Registros Públicos (SUNARP), la página web del fabricante, páginas web y la comparación de precios en distintas webs con un auto nuevo.</p> <p>En esta pregunta también manifestaron que sus familiares y amigos fueron sus principales fuentes de información, sobre todo por la experiencia que tenían.</p>
Uso de compras por internet	<p>La mayoría de los entrevistados indicaron que sí habían realizado compras por internet. En algunos casos para compras menores, no autos directamente, pero sí artículos relacionados.</p> <p>En esta pregunta también un entrevistado detalló que utiliza apps que involucran compras por internet. Asimismo, mencionó que, por la pandemia, realiza más compras por internet.</p>

Aspectos	Conclusiones
Características más importantes a considerar para comprar un auto usado	<p>La mayoría de los entrevistados manifestaron que la característica más importante que consideran para comprar un auto usado es la marca.</p> <p>También mencionaron la relación peso/torque, los caballos de fuerza, que había tenido sus mantenimientos regulares, que tenga bajo kilometraje, modelo, precio, el valor de reventa, la tecnología, que la parte exterior esté bien cuidada, que no consuma mucho combustible, rendimiento, tamaño de la maletera, espacio de pasajeros, seguridad, antigüedad, estética y utilidad.</p> <p>En esta pregunta también algunos entrevistados mencionaron que el vehículo esté por debajo de los 50 000 km.</p>
Aspectos mecánicos necesarios que deben revisarse en un vehículo usado	<p>La mayoría de los entrevistados expresaron que el kilometraje era un punto importante a tomar en cuenta. Sin embargo, también mencionaron la compresión, falla en la estructura, caja de cambios, alguna bajada de motor, si ha tenido algún choque, probar el motor, nivel de aceite, sistema eléctrico, fajas, sensores, condiciones de los aros, llantas, frenos y luces.</p> <p>En esta pregunta una persona mencionó que, en la compra de un auto usado, se busca no tener gastos adicionales.</p>
Disponibilidad de un mecánico de confianza	<p>La mayoría de los entrevistados declararon que no cuentan con un mecánico que los pueda ayudar.</p> <p>Los entrevistados también mencionaron que obtuvieron recomendaciones de mecánicos a través de amistades, familia o amigos de amigos.</p> <p>En esta pregunta algunos entrevistados también señalaron que perdieron el contacto con su mecánico anterior.</p>
Sugerencias para mejorar el proceso de venta de un auto usado	<p>La mayoría de los entrevistados expresaron la importancia de valores como la honestidad, la sinceridad, que generen confianza, y que sean transparentes.</p> <p>En esta pregunta también manifestaron que si hubo algún cambio en el vehículo se debe mencionar, eso da mayor transparencia en la transacción.</p>
Seguridad con el resultado de compra	<p>La mayoría de los entrevistados manifestaron que sí se sintieron seguros; especialmente cuando era una compra a un conocido. Otras personas indicaron que se sintieron confiadas, pero no al 100%. Por otro lado, también hubo respuestas negativas, porque recalcaron que se trató de vehículos usados.</p> <p>En esta pregunta también se expuso que comprar un auto de segunda es un riesgo de 50 a 50. Tal vez el precio esté cómodo; pero tal vez el auto no esté en buen estado.</p>
Conocimiento de los aspectos legales de la transferencia vehicular	<p>La mayoría de los entrevistados mencionaron que sí conocían los aspectos legales de la transferencia vehicular, algunos por experiencia y otros porque las notarías les indicaron los pasos a seguir.</p> <p>En esta pregunta también nos indicaron que la Notaría con la que se hizo la transferencia no le dio un buen servicio ni resolvió todas sus dudas.</p>
Percepción de complejidad	<p>La mayoría de los entrevistados expresaron que no era complicado. Solamente en una ocasión, una persona mencionó que el proceso le pareció complicado porque incluía la etapa de la toma de decisión de compra del vehículo.</p> <p>En esta pregunta también mencionaron que, aunque no es complicado, sí es tedioso y demora bastante tiempo.</p>
Actividad más difícil al momento de comprar un auto usado	<p>La mayoría de los entrevistados declararon que el proceso de selección del vehículo y del vendedor fue lo que les pareció más difícil. Asimismo, también mencionaron la revisión técnica, el trámite en la Notaría y el pago.</p> <p>En esta pregunta también mencionaron que tuvieron dificultad para elegir el vehículo entre la amplia oferta y que el trámite ante la Notaría fue lo más tedioso; sin embargo, en ella, les dijeron qué hacer.</p>

Aspectos	Conclusiones
Actividad que tomó más tiempo en la adquisición del vehículo usado	<p>La mayoría de los entrevistados manifestaron que el proceso que les tomó más tiempo fue la selección del vehículo, incluyendo la elección del modelo y la marca. Sin embargo, también indicaron otras actividades como la revisión con el mecánico.</p> <p>Algunos entrevistados indicaron que el trámite ante la Notaría y el proceso de transferencia fue lo que les tomó más tiempo.</p>

Nota. Elaborado por los autores de esta tesis de acuerdo con las entrevistas realizadas

4.3 Estudio Cuantitativo

El propósito del análisis cuantitativo a través de encuestas fue reconocer el interés del público objetivo en relación con el modelo de negocio propuesto y precisar quiénes serían los clientes potenciales, además de, corroborar la información hallada en el análisis cualitativo.

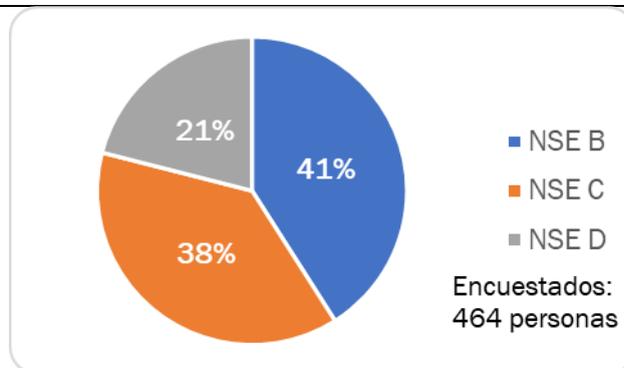
Para realizar este estudio, se elaboró una guía de preguntas y se contrató los servicios de la empresa Impronta Research - Investigación de Mercados Off / Online. Las características de estas encuestas fueron las siguientes:

1. Realizadas de manera online, debido a las restricciones por la COVID-19.
2. Duración aproximada de 5 minutos.
3. Dirigidas a hombres y mujeres pertenecientes a los sectores socioeconómicos B, C y D, entre los 18 y 55 años, que estuvieran interesados en adquirir un vehículo de segunda mano, y domiciliados en Lima.
4. La encuesta tuvo un nivel de confianza de 95%.

Esta empresa realizó 771 encuestas de campo. Sin embargo, para el análisis de resultados, solo se tomaron en cuenta las encuestas realizadas a 464 personas que las respondieron completamente y afirmaron estar interesadas en la compra de vehículos usados (este filtro se aplicó mediante la pregunta 5 de la encuesta). Los resultados de las 464 encuestas se describen a continuación:

Figura 4.1

Distribución de Nivel Socioeconómico del Total de Encuestados



Nota. Elaborado por los autores de la tesis en base a la encuesta realizada por Impronta Research (2022)

4.3.1 Pregunta 1: ¿En qué distrito vives?

Figura 4.2

Distribución de Nivel Socioeconómico (Distritos)



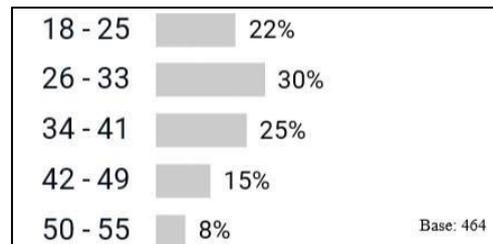
Nota. Elaborado por los autores de la tesis en base a la encuesta realizada por Impronta Research (2022).

Las encuestas se realizaron a personas ubicadas en los diferentes distritos de Lima Metropolitana, priorizando los distritos de clase socioeconómica media. De la Figura 4.2 se puede distinguir que poco más del 50% del público que respondieron la encuesta se encuentran en Lima Moderna (Lima Oeste) y Lima Norte, muy seguido por Lima Este y Lima Sur con poco más del 30%.

4.3.2 Pregunta 2: ¿Cuántos años tienes? ¿Cuál es su género?

Figura 4.3

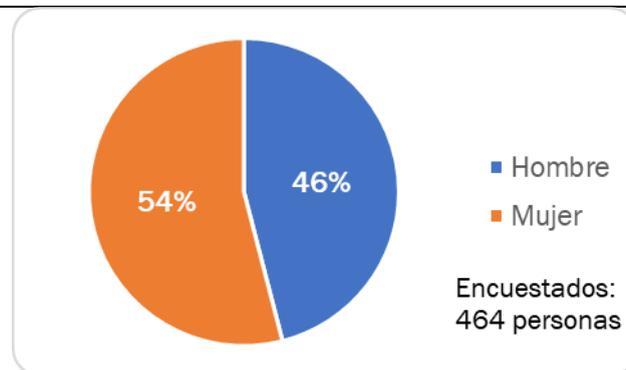
Distribución por Edad



Nota. Elaborado por los autores de la tesis en base a la encuesta realizada por Impronta Research (2022).

Figura 4.4

Distribución por Género



Nota. Elaborado por los autores de la tesis en base a la encuesta realizada por Impronta Research (2022).

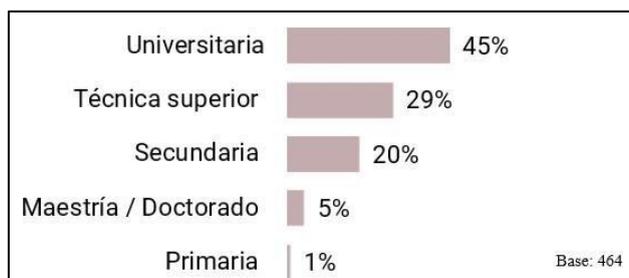
De la Figura 4.3 se puede observar que poco más del 50% de los que respondieron la encuesta son jóvenes y adultos jóvenes, mientras que los adultos representaron el 48%.

Asimismo, de la Figura 4.4 se puede mencionar que a pesar de que la encuesta fue enviada a una proporción igual de personas por género, hubo una mayor participación de mujeres.

4.3.3 Pregunta 3: ¿Cuál es su máximo nivel de estudios alcanzado?

Figura 4.5

Distribución por Nivel de Estudios



Nota. Elaborado por los autores de la tesis en base a la encuesta realizada por Impronta Research (2022).

El 50% de los encuestados cuenta con estudios superiores (Universidad, Maestría y Doctorado), mientras que un 21% cuenta con estudios nivel primaria y secundaria, y no menos importante, el 29% cuenta con al menos estudio técnico. Es así como de la Figura 4.5 se podría manifestar que casi un 80% de los participantes de la encuesta son personas que tendrían ciertas competencias que les permitirían valorar los riesgos ante una actividad insegura como es la asociada a compra de autos usados en la actualidad.

4.3.4 Pregunta 4: ¿Alguna vez has comprado/adquirido un auto?

Figura 4.6

Compra de Vehículos



Nota. Elaborado por los autores de la tesis en base a la encuesta realizada por Impronta Research (2022).

De la Figura 4.6 se puede obtener información valiosa sobre la experiencia de los encuestados en relación con los autos en general y usados.

Del total, el 38% manifiesta haber comprado vehículos de segundo uso (“Sí, usado y “Sí, nuevo y usado”) y por lo tanto, comprobaron el proceso y riesgo que supone la adquisición de un auto usado. No está de más señalar que estos serían parte del mercado potencial a evaluar, dependiendo claro está, de su frecuencia de compra.

Asimismo, es significativo conocer que existe poco más del 60% de personas encuestadas que ya conocen lo que es realizar la compra de un auto, ya sea nuevo o usado, de modo que, podrían en un futuro recomprar y ser un potencial cliente de los servicios planteados en esta tesis, y que, ese 36% que no ha adquirido un vehículo, pueda tener interés en comprar uno, tal vez usado y ser un cliente objetivo.

4.3.5 Pregunta 5: ¿Estaría interesado en comprar un auto usado?

Figura 4.7

Intención de Compra de Vehículos Usados



Nota. Elaborado por los autores de la tesis en base a la encuesta realizada por Imprinta Research (2022).

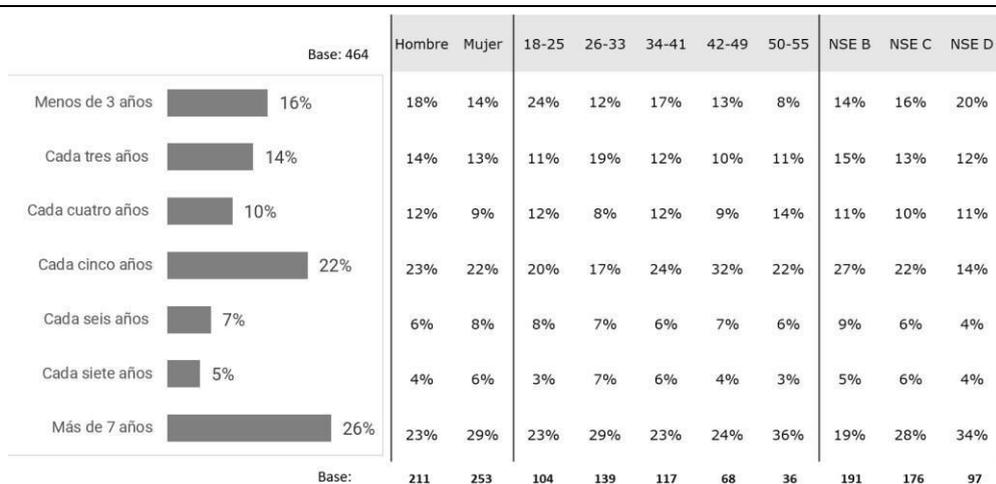
Tal como se indicó en el enunciado del estudio cuantitativo, para el presente análisis se consideraron solo las 464 encuestas de personas que respondieron que SÍ estaban interesados en adquirir un vehículo. Se hace esta precisión puesto que solo serán relevantes las respuestas de estas personas. La Figura 4.7 demuestra que existe interés de las personas en adquirir un auto usado.

4.3.6 Pregunta 6: ¿Cada cuánto tiempo renueva su vehículo?

La Figura 4.8 muestra que los potenciales clientes renuevan su vehículo en promedio en 5 años 7 meses (5.58 años), por lo que podría considerarse que no se tendría recurrencia de compra para los servicios directamente relacionados con la transferencia de propiedad. También se resalta que a medida que el nivel socioeconómico desciende en escala, el tiempo de renovación de vehículo se incrementa (el 34% del NSE D indica que renuevan en más de 7 años).

Figura 4.8

Tiempo de Renovación de Vehículo



Nota. Elaborado por los autores de la tesis en base a la encuesta realizada por Impronta Research (2022).

Asimismo, es relevante encontrar que los jóvenes encuestados de 18 a 25 años son los que renuevan sus autos con mayor frecuencia (el 24% indica que en menos de 3 años). En contraste los adultos de 50-55 años son los que renuevan con menos frecuencia (el 36% indica que renuevan en más de 7 años).

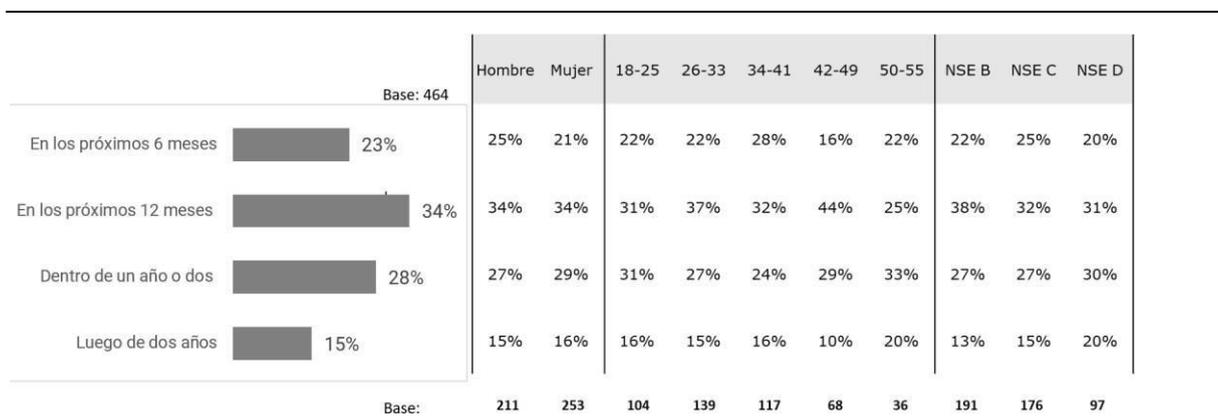
Es importante anotar que, para un 16% de encuestados, la renovación es mucho más dinámica, es decir, desean renovar sus vehículos en menos de 3 años, sobre todo los hombres.

De lo expuesto se puede concluir que el público más joven representa el segmento más dinámico en la compra de vehículos, tal vez por su afán aspiracional y de demostrar poder adquisitivo. Además, el promedio de renovación hallado proporciona claridad en relación con la frecuencia de compra, lo cual sugiere orientar el plan de negocio para cubrir más zonas geográficas rápidamente considerando que la frecuencia de recompra es limitada.

4.3.7 Pregunta 7: ¿En qué plazo desearía comprar el auto usado?

Figura 4.9

Horizonte de Adquisición de Vehículos Usados



Nota. Elaborado por los autores de la tesis en base a la encuesta realizada por Imprinta Research (2022).

Acorde a la Figura 4.9, en promedio los encuestados señalaron que consideran adquirir un vehículo usado dentro de los próximos 14 meses.

El 57% de los encuestados mencionó que pretende comprar un auto usado en los próximos 12 meses y esta intención de compra es homogénea en todos los rangos de edades.

4.3.8 Pregunta 8: ¿Qué fuentes de información consultaría para realizar la compra del auto usado?

Figura 4.10

Fuentes de Información Consultadas para Comprar un Vehículo Usado

	Base: 464	Hombre		Mujer		Edad					NSE		
		18-25	26-33	34-41	42-49	50-55	B	C	D				
Página web del fabricante del carro	76%	77%	75%	69%	80%	74%	82%	72%	81%	78%	63%		
Familiares	49%	50%	48%	44%	48%	50%	56%	50%	59%	45%	36%		
Páginas web en general	46%	46%	45%	39%	48%	50%	47%	36%	49%	47%	35%		
Redes sociales o Foros	39%	38%	39%	42%	35%	39%	37%	44%	45%	32%	37%		
Amigos o conocidos	36%	33%	39%	24%	39%	45%	34%	36%	37%	40%	27%		
	Base:	211	253	104	139	117	68	36	191	176	97		

Nota. Elaborado por los autores de la tesis en base a la encuesta realizada por Impronta Research (2022).

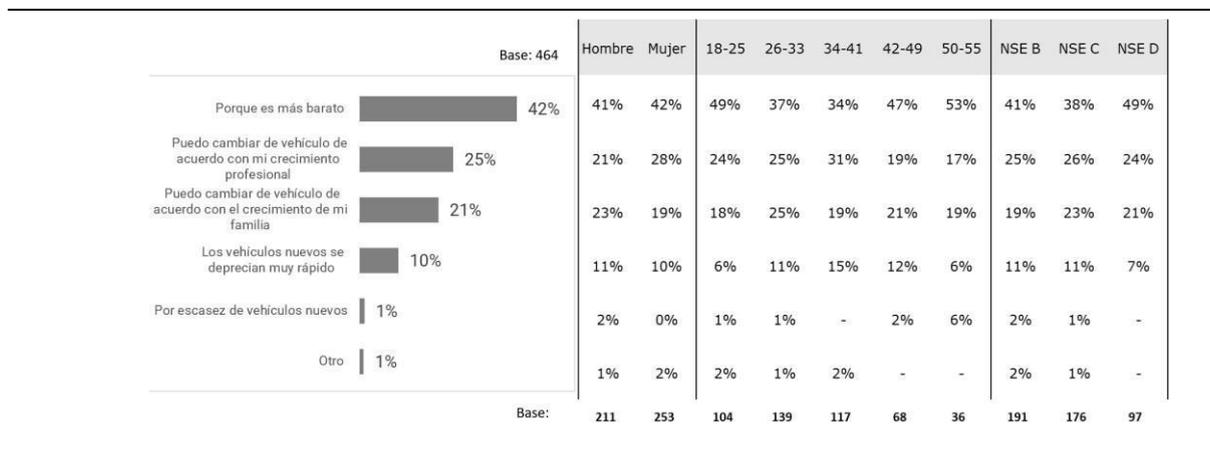
La Figura 4.10 muestra que las fuentes de información están lideradas por el canal digital, es así como en promedio el 54% de los consumidores de autos usados visitan la web del fabricante, las páginas web en general y redes sociales como medio informativo previo a la compra de un vehículo de segunda mano.

Por lo descrito, y de acuerdo con la tendencia de uso de medios electrónicos, se recomienda desarrollar una estrategia basada en canales digitales como página web y redes sociales para acercar los servicios ofertados al público objetivo.

4.3.9 Pregunta 9: ¿Cuál es la principal razón por la que usted compraría un auto usado?

Figura 4.11

Principales Razones para Adquirir un Vehículo Usado



Nota. Elaborado por los autores de la tesis en base a la encuesta realizada por Imprinta Research (2022).

De la Figura 4.11, un 42% de los encuestados señala que la principal motivación para adquirir un vehículo de segundo uso es el precio. Esta razón tiene un peso muy superior a las otras motivaciones y es predominante sobre todo en los rangos de edades jóvenes de 18 a 25 años y de adultos de 42 a 55 años.

El precio tiene mayor relevancia en el nivel socioeconómico D, donde un 49% de encuestados de este NSE adquiere el vehículo usado por el menor precio de este. Un dato importante a considerar es que solo un 1% de los participantes del estudio mencionan que la escasez de autos nuevos es una variable significativa para su decisión de compra, por lo tanto, el supuesto descrito previamente sobre escasez de chips y consecuente limitación de autos nuevos podría no influir en la decisión de los clientes.

De todos los factores listados en la pregunta, se confirma la importancia del precio como factor de decisión de compra.

4.3.10 Pregunta 10: ¿Quién es la persona en su hogar que decidiría dónde comprar el auto usado?

Figura 4.12

Decisión de Lugar de Compra de Vehículo Usado

		Base: 464		Hombre	Mujer	18-25	26-33	34-41	42-49	50-55	NSE B	NSE C	NSE D
Yo mismo	61%	65%	57%	59%	64%	58%	66%	56%	64%	56%	63%		
Mi pareja y yo	22%	19%	25%	11%	21%	32%	19%	36%	23%	25%	16%		
Mi esposo o pareja	7%	3%	11%	5%	9%	7%	10%	6%	7%	9%	6%		
Mis padres	6%	7%	5%	21%	3%	-	2%	-	3%	7%	8%		
Mi esposa o pareja	2%	4%	-	2%	1%	2%	3%	3%	2%	1%	4%		
Otro familiar	2%	1%	2%	3%	2%	2%	-	-	1%	2%	3%		
Base:		211	253	104	139	117	68	36	191	176	97		

Nota. Elaborado por los autores de la tesis en base a la encuesta realizada por Impronta Research (2022).

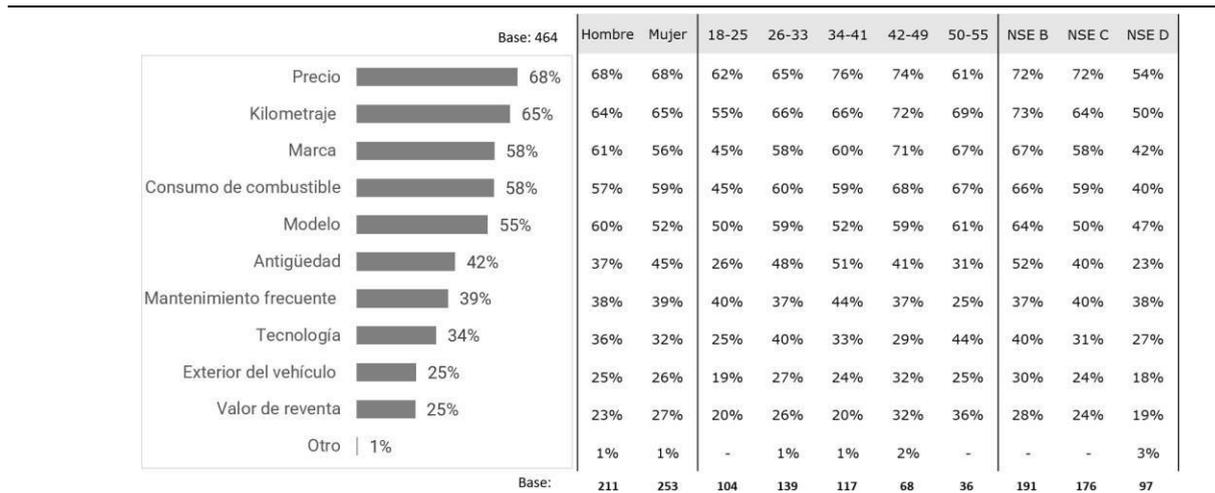
En la Figura 4.12 se observa que 6 de cada 10 personas encuestadas deciden la compra ellos mismos. En relación con los rangos de edades, los resultados son homogéneos en casi todos, salvo en los jóvenes de 18-25 donde el 21% de los encuestados decide la compra con sus padres. Por otro lado, a nivel socioeconómico los datos muestran resultados homogéneos.

Sin embargo, respecto del género, menos mujeres que hombres deciden la compra personalmente, donde un 36% de mujeres requieren consultar o solicitar a alguien más su decisión de compra. Será importante definir características diferenciadoras por perfil de compra, en relación a género.

4.3.11 Pregunta 11: ¿Cuáles son las características más importantes que usted consideraría para comprar un auto usado?

Figura 4.13

Características Relevantes para Comprar un Vehículo



Nota. Elaborado por los autores de la tesis en base a la encuesta realizada por Imprinta Research (2022).

Considerando la Figura 4.13, si agrupamos las características por su naturaleza, las características base del vehículo son las más importantes (marca, modelo, consumo de combustible y tecnología) para el 52% de los encuestados; le siguen las características económicas (precio y valor de reventa) con una relevancia en el 47% de los casos; y las características relacionadas al estado de vehículo (kilometraje, antigüedad, mantenimiento y exterior) son consideradas por el 43% de los encuestados. Esta forma de priorizar es consistente a lo largo de todos los intervalos de edad, excepto en el de 18-25, en el cual tanto las características económicas (41%) como las características base del auto (41%) son igual de importante.

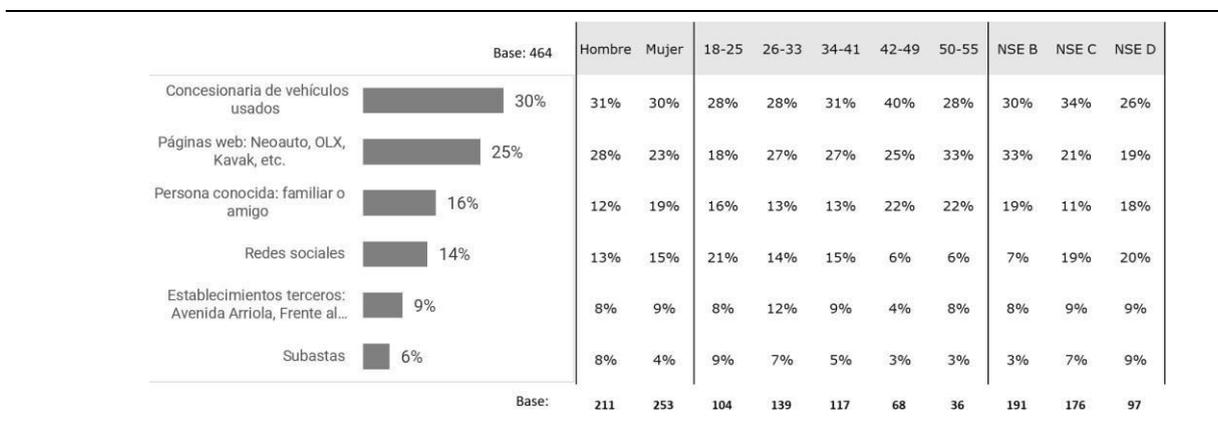
Para el caso de género, los hombres le dan más importancia a la marca, modelo y tecnología que las mujeres. Mientras que a ellas les importa más la antigüedad que a los hombres.

Cabe resaltar también que, para el NSE D, los atributos de antigüedad, tecnología y exterior del vehículo son significativamente menos relevantes que para otros NSE, priorizando en cambio aspectos más funcionales.

4.3.12 Pregunta 12: ¿Cuál es el principal medio que utilizaría para hacer la compra de un auto usado?

Figura 4.14

Lugar de Compra de Vehículo Usado



Nota. Elaborado por los autores de la tesis en base a la encuesta realizada por Impronta Research (2022).

La información de la Figura 4.14 nos brinda información valiosa respecto a los siguientes puntos:

Medio para realizar la compra de un auto usado: Si bien el principal medio para realizar la compra de un auto usado es ir a un concesionario (30%) ubicado en un determinado distrito de la capital, ello se ve superado por el uso de las plataformas

tecnológicas que suman 39% (páginas web y redes sociales). Lo cual nos da una señal de que el mercado de compra y venta de autos usados es cada vez más digital.

Un dato que considerar es que el 6% de los encuestados señalan que su principal medio de compra de vehículos usados es la subasta y son las personas de 18 a 33 años los más abiertos a este canal de compra.

Sexo, edad, nivel socioeconómico: Las preferencias entre hombres y mujeres con respecto al medio para realizar la compra de un auto usado son muy similares, salvo en el punto de que las mujeres suelen comprar más a personas conocidas (19%). Por otro lado, el factor edad nos indica que conforme las personas suelen estar dentro de un rango de edad más alto tienden a ir más a un concesionario, utilizar las páginas web y apoyarse en una persona conocida, esto quiere decir que utilizan los medios que les genera más confianza. Asimismo, las personas que tienen un menor rango de edad tienden a ser más arriesgadas y utilizan medios no convencionales como las redes sociales y las subastas.

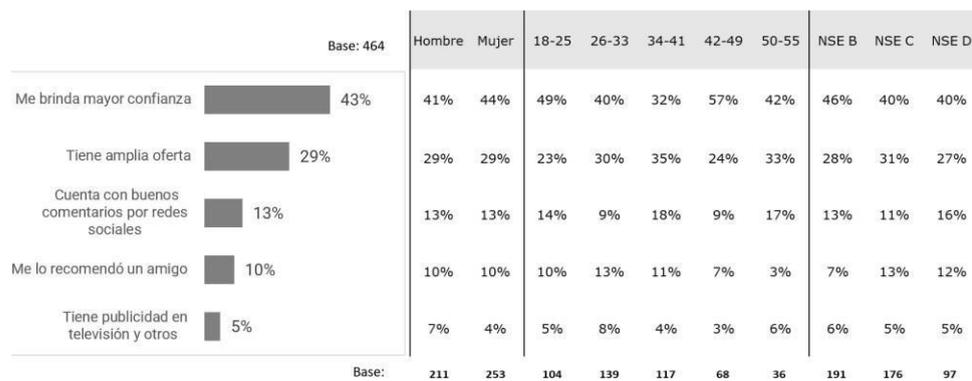
Como conclusión se puede determinar que los potenciales clientes buscan que los negocios sean omnicanal; asimismo, es sumamente importante brindarles un medio que les brinde seguridad y de fácil acceso.

4.3.13 Pregunta 13: ¿Por qué preferiría hacer su compra en este lugar o en esa forma en la que me ha indicado en la pregunta anterior?

De la Figura 4.15 se puede señalar que los principales motivos de elección de los canales mencionados están relacionados a la confianza que otorga el punto de venta y la variedad de oferta con un 72% entre ambas.

Figura 4.15

Razones de Preferencia de Lugar de Compra



Nota. Elaborado por los autores de la tesis en base a la encuesta realizada por Impronta Research (2022).

Teniendo claro que la confianza es la base de la elección de los potenciales clientes, es imprescindible que los servicios que se ofrezcan creen una muy buena experiencia en los potenciales clientes. También es relevante la variedad de oferta disponible, ya que esto capta la atención de los potenciales compradores.

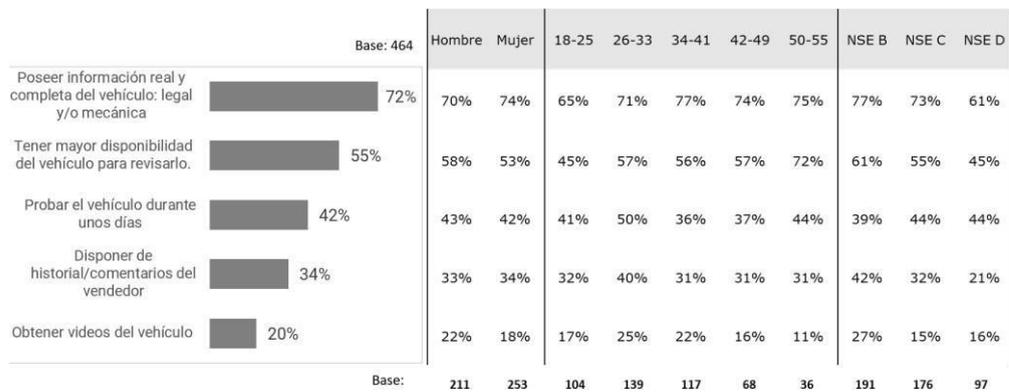
4.3.14 Pregunta 14: ¿Cuál de estas opciones le gustaría conseguir antes de comprar un auto usado?

El resultado más destacado de la Figura 4.16 es que un 72% de los encuestados señala que le sumaría valor a su decisión de compra de vehículo usado el poseer información completa del vehículo, información relacionada al estado legal del mismo y su historial mecánico.

Esta información es determinante para el plan de negocio debido a que permite identificar las necesidades más relevantes para los potenciales clientes.

Figura 4.16

Mejoras en el Proceso de Compra de un Vehículo



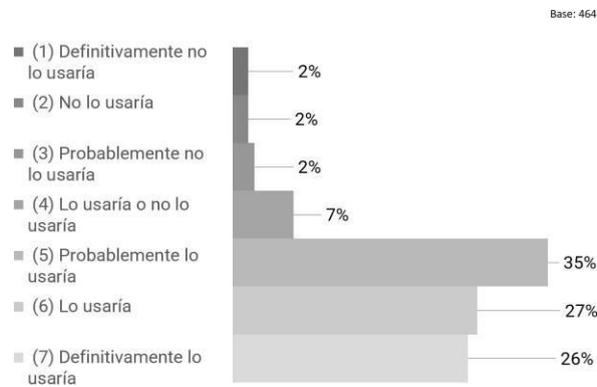
Nota. Elaborado por los autores de la tesis en base a la encuesta realizada por Imprinta Research (2022).

4.3.15 Pregunta 15: Si te ofrecieran un servicio en el que una página web te envíe un correo con la información de personas verificadas (no revendedores) que están vendiendo un auto usado con las características que necesitas. ¿Cuál sería la posibilidad de que uses este servicio?

De la Figura 4.17, se obtiene información significativa y permite conocer cuan deseable es el servicio y que expectativas puede tener el público objetivo. Es así como, los encuestados mostraron una apertura positiva hacia este servicio, ya sea considerando el Top 2 Box de “Definitivamente lo usaría” y “Lo usaría” con poco más de 50% o el Top 3 Box agrega las respuestas de "Probablemente lo usaría", "Lo usaría" y "Definitivamente lo usaría" con un 88%; por lo tanto, se puede afirmar que el servicio generaría valor a los potenciales clientes.

Figura 4.17

Deseabilidad del Servicio de Notificación Sobre Venta de Vehículos



Nota. Elaborado por los autores de la tesis en base a la encuesta realizada por Impronta Research (2022).

Ello implica que los encuestados, en su mayoría, desean obtener información personalizada conforme a las características específicas de su búsqueda. Es decir, no basta con poner a disposición la información de manera general, sino que esta debe ser específica conforme a las necesidades de los clientes.

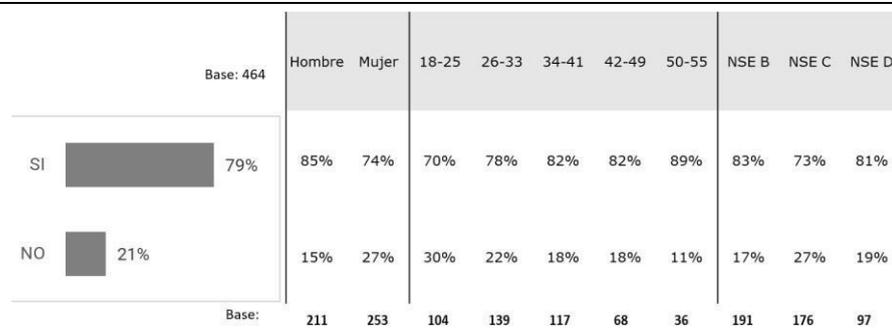
Por otro lado, se refuerza la disposición a recibir la información de manera electrónica (email), y ello afirma la tendencia al uso del mail como herramienta del marketing digital que contribuirá al posicionamiento de la marca.

4.3.16 Pregunta 16: ¿Cuenta con algún mecánico de confianza que revise su vehículo o el que desea comprar?

De la Figura 4.18, se tiene como resultado que cerca de 8 de cada 10 personas podría acudir a un mecánico de confianza para hacer la revisión del vehículo que desea adquirir. Es más común que los hombres conozcan un mecánico de confianza y sobre todo cuando se encuentran en los rangos de edad más altos (de 34 años hacia adelante).

Figura 4.18

Contacto de Mecánico de Confianza



Nota. Elaborado por los autores de la tesis en base a la encuesta realizada por Impronta Research (2022).

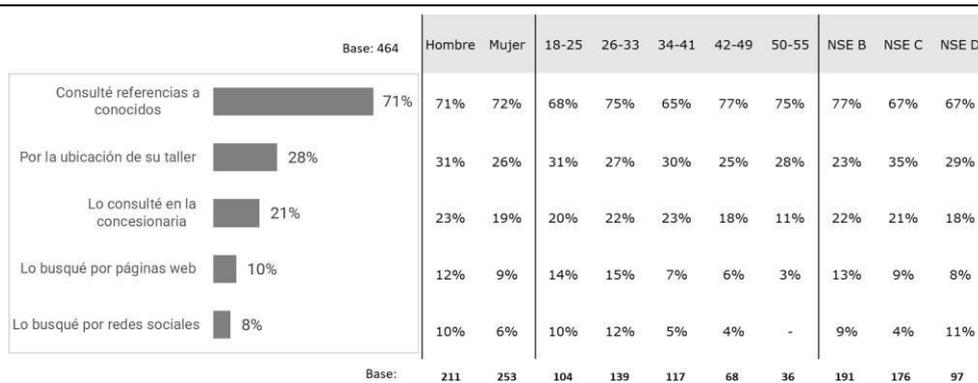
Este resultado confirmaría que el servicio de inspección mecánica debería orientarse a los rangos de edades inferiores (entre 18 y 33 años).

Si bien el porcentaje demuestra que la mayoría de encuestados cuenta con un mecánico de confianza, estos posiblemente no tengan el mismo alcance que la revisión mecánica propuesta.

4.3.17 Pregunta 17: ¿Cómo elige el mecánico que revisará su vehículo?

Figura 4.19

Razones para Elegir un Mecánico



Nota. Elaborado por los autores de la tesis en base a la encuesta realizada por Impronta Research (2022).

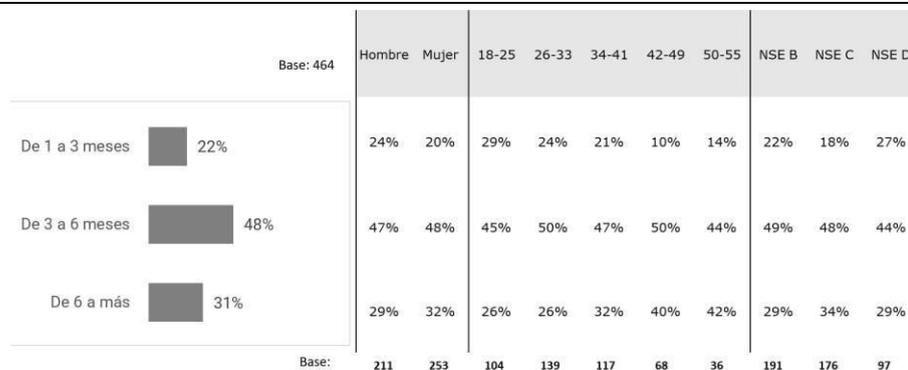
De acuerdo con la Figura 4.19, el 71% de encuestados mencionó que la elección de un mecánico es impulsada mayormente por la referencia de conocidos. La segunda razón importante con un 28% en la elección es la ubicación del taller. La búsqueda libre, es decir, acceder a un mecánico vía web o redes sociales (con un 18% entre ambas) no es lo más usual.

Teniendo en cuenta ello, el plan de negocio debe lograr la mayor cantidad de recomendaciones posibles, para generar confianza en los potenciales clientes, y en el caso de apertura de locales, elegir la ubicación considerando el mercado objetivo.

4.3.18 Pregunta 18: ¿Cada cuánto tiempo suele requerir los servicios de un mecánico?

Figura 4.20

Frecuencia de Contratación de Servicios Mecánicos



Nota. Elaborado por los autores de la tesis en base a la encuesta realizada por Impronta Research (2022).

Acorde a la Figura 4.20, el 70% de los encuestados utiliza los servicios de un mecánico de manera mensual, trimestral o semestral, por otro lado, el 31% de la muestra utiliza este tipo de servicio cada 6 meses a más (sobre todo en los rangos de 42 años a más).

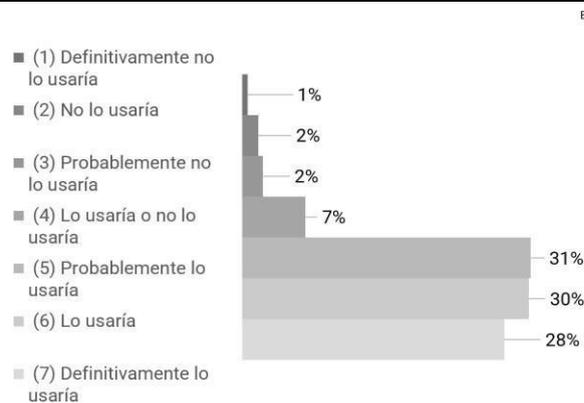
4.3.19 Pregunta 19: Si te ofrecieran el servicio de enviarte un mecánico de confianza o certificado a cualquier punto de Lima para que te ayude con la revisión del auto usado que pretendes comprar. ¿Cuál sería la posibilidad de usar este servicio?

Los datos presentados en la Figura 4.21 son contundentes, el 81% de encuestados mostraron una inclinación positiva hacia este servicio (*Top 3 Box*).

Solo considerando la deseabilidad descrita como “Lo usaría” y “Definitivamente lo usaría” o mejor expresado como *Top 2 Box*, se podría afirmar que el servicio de inspección mecánica a domicilio podría tener éxito y ser demandado por al menos un 58% del público objetivo.

Figura 4.21

Deseabilidad del Servicio de Revisión Mecánica del Vehículo antes de la Compra

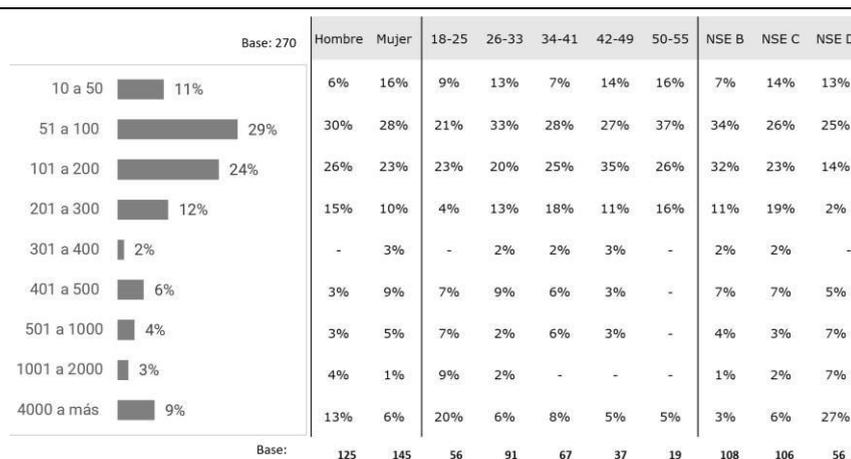


Nota. Elaborado por los autores de la tesis en base a la encuesta realizada por Impronta Research (2022).

4.3.20 Pregunta 20. ¿Qué precio estarías dispuesto a pagar en soles (S/) por este servicio de envío de un mecánico de confianza o certificado a cualquier punto de Lima para que te ayude con la revisión del auto usado antes de la compra?

Figura 4.22

Precio a Pagar por Revisión Mecánica (En Soles - S/)



Nota. Elaborado por los autores de la tesis en base a la encuesta realizada por Impronta Research (2022).

El Top 3 de la Figura 4.22 está conformado por precios que van de S/ 51 a S/ 100 (29%), S/ 101 a s/ 200 (24%) y S/ 201 a S/ 300 (12%), que equivalen al 65% de los encuestados.

Respecto del rango de S/ 51 a S/ 100, se puede observar que: (a) aquellos con edades entre 26 y 33 y entre 50 y 55 años tienen mayor disposición a pagar dichos precios; (b) el NSE B tiene mayor disposición a pagar.

Respecto del rango de S/ 101 a s/ 200, se puede observar que: (a) aquellos con edades entre 42 y 49 años tienen mucha mayor disposición a pagar dichos precios frente a los otros segmentos de edades; (b) el NSE B tiene mayor disposición a pagar.

Respecto del rango de S/ 201 a s/ 300, se puede observar que: (a) más hombres que mujeres están dispuestos a pagar dichos precios; (b) aquellos con edades entre 34 y 41 años tienen mucha mayor disposición a pagar dichos precios frente a los otros segmentos de edades; (c) el NSE C tiene mayor disposición a pagar.

Asimismo, en el Top 3, a mayor NSE, mayor disposición de pago. Ello concuerda con la realidad pues, a menores recursos, éstos son designados para cubrir necesidades primarias, en las que no necesariamente está la adquisición de un vehículo. Una vez que las personas logran generar un excedente (ahorros), podrían pagar servicios que no sean de primera necesidad.

Los dos principales rangos de precios (entre S/ 51 y S/ 100 (29%) y entre S/ 101 y S/ 200 (24%)) son similares al actual precio por las inspecciones técnicas vehiculares que se menciona en la Tabla 4.2 (cuando se analiza los precios de los competidores), que va entre S/ 100.00 y S/ 200.00.

Por lo tanto, es claro que se tiene un reto grande porque será necesario establecer un precio de venta que permita satisfacer la expectativa de los clientes y a su vez desarrollar una estructura de costos que permita obtener una rentabilidad atractiva para los inversionistas; así como lograr que el cliente perciba la oferta de valor y pague el precio propuesto en el plan de negocio.

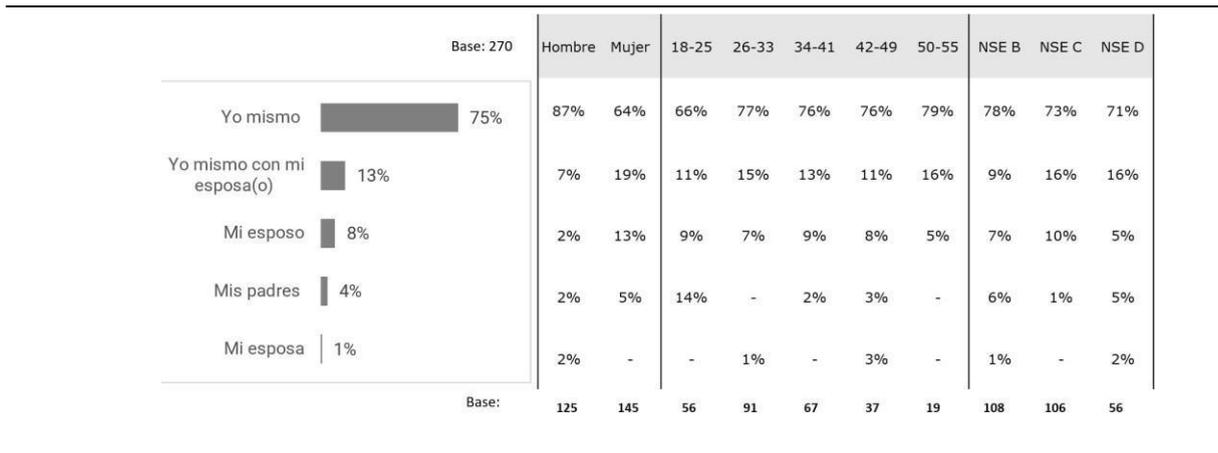
4.3.21 Pregunta 21: ¿Quién es la persona en su hogar que realizaría el pago por este servicio?

De la Figura 4.23 se describe que, el 75% de los encuestados indicó que el pago del servicio lo realizarían ellos mismos, destacando los hombres con un 87% frente al 64% de mujeres, por lo que la publicidad del servicio debería estar orientada por género, de 26 años a

más y del nivel socioeconómico B. El plan de marketing deberá considerar este resultado para lograr atraer a estos potenciales clientes.

Figura 4.23

Persona que Pagaría por el Servicio

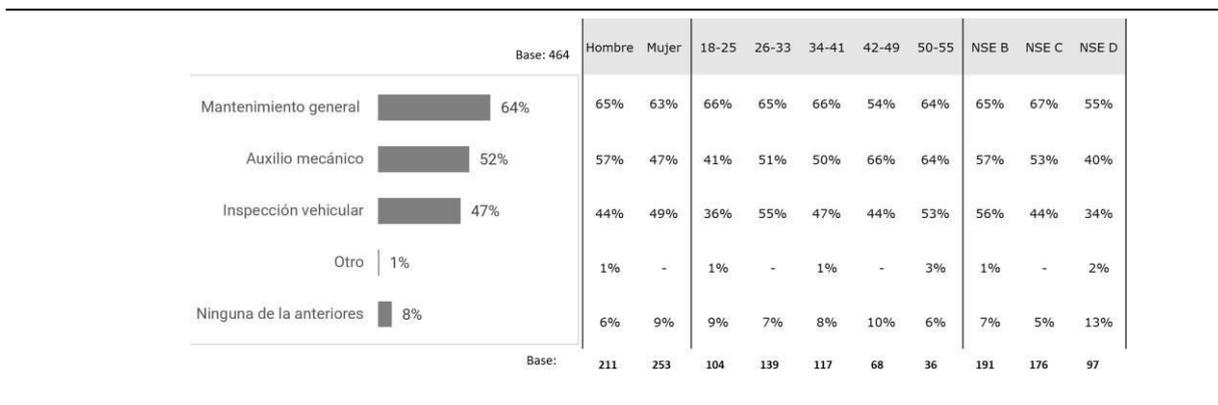


Nota. Elaborado por los autores de la tesis en base a la encuesta realizada por Impronta Research (2022).

4.3.22 Pregunta 22: ¿Cuál de los siguientes servicios le gustaría contratar por medio de internet?

Figura 4.24

Servicios Complementarios



Nota. Elaborado por los autores de la tesis en base a la encuesta realizada por Impronta Research (2022).

Acorde a la Figura 4.24, el mantenimiento del auto y el auxilio mecánico son los dos servicios preferidos con más del 50% de preferencia entre los encuestados, con una ligera mayor aceptación entre hombres y en los niveles socioeconómicos B y C. De la misma manera, es conveniente mencionar que casi un 50% de encuestados si valoró la inspección como un servicio complementario deseado, por lo que, se comprueba que los servicios propuestos en el plan de negocio ya sean mediante el canal digital o presencial podrían tener aceptación dentro del público objetivo.

4.4 Conclusiones y Recomendaciones

Hay un mercado de compra de vehículos de segundo uso importante, que tiende a tener mayor dinamismo a 6 y 12 meses, ello abre oportunidades para la oferta de los servicios que se analizan en el plan de negocio.

La decisión de compra de un vehículo, así como el pago de los servicios mecánicos son unipersonales, por lo tanto, se debe orientar la publicidad hacia ese mercado objetivo.

La confianza es determinante para la compra de los vehículos usados, y los canales físicos son más valorados que los canales virtuales, aunque hay gran interés por encontrar servicios a través de medios digitales, por ejemplo, vía internet.

La elección de mecánicos se basa principalmente en las referencias o recomendaciones. Por este motivo, será importante incluir en el portal web una sección de referencias positivas de servicios pasados.

Las propuestas de los servicios presentadas en el plan de negocio tienen un alto porcentaje de aceptación, ambas por encima del 80%, lo que indica que son atractivas y cumplirían con solucionar problemas/necesidades del mercado. Sin embargo, es importante crear confianza como parte de la estrategia de comunicación.

4.5 Análisis del Mercado

4.5.1 Precio

El precio es un factor determinante en el mercado de autos usados, por lo tanto, las empresas se enfocan en obtener diferentes fuentes de ingresos que les permita generar un flujo continuo de efectivo.

En el mercado de compra y venta de autos usados (incluyendo las inspecciones), la mayoría de las empresas cobran una comisión (calculado según un porcentaje) de la venta del vehículo. Otras empresas cobran comisiones por anuncio. Ambas fuentes de ingresos se basan en la realización de un volumen significativo de transacciones.

En la Tabla 4.2, se detallan las principales fuentes de ingresos y precios o porcentajes de comisión de los principales competidores a nivel nacional (Perú).

Tabla 4.2

Ingresos de competidores nacionales – Mercado de Compra y venta de autos usados

	NeoAuto	AutoCosmos	Mercado Libre	Kavak	Autopia	Talleres (Inspección técnica vehicular)
Fuente de Ingresos	Comisión por anuncio. Créditos vehiculares. Compras 100% seguras con: Pago Efectivo, Visa y Mastercard.	Comisión por anuncio de las concesionarias y vendedores de autos.	Comisiones por publicación. Transacciones. Uso de diferentes medios de pago.	Margen por la compra y venta de vehículos.	Margen por la compra y venta de vehículos.	Tarifa fija por tipo de vehículo.
Precio de Venta	Publicación de anuncio Premium: S/. 145.00	Información no disponible	Publicación de anuncio. Exposición muy alta: S/ 69.99	Referencia mercado mexicano: Vehículo en consignación: Margen 3-5%	Margen por la gestión de compra-venta: 2% del valor del vehículo	Precio por inspección: S/ 100.00 a S/ 200.00

Nota. Elaborado por los autores de esta tesis de acuerdo con la página de cada empresa

El rango de precios entre las principales páginas para la compra/venta de vehículos usados en Perú es diverso, de acuerdo con la política de precios de cada compañía y al alcance propuesto por cada una.

En el caso de las subastas, los principales competidores manejan un esquema de cobro de comisión en base al precio final ofertado, es decir, el comprador paga el precio del auto usado más la respectiva comisión correspondiente al uso del servicio de la página web. En algunos casos, las comisiones pueden ser fijas (un número exacto) o variables, de acuerdo con el tipo de vehículo y según la política de precios establecida por cada empresa.

Tabla 4.3

Ingresos de competidores nacionales – Mercado de subastas de autos usados

PERÚ	VMC Subastas	Superbid Exchange Perú	SAT
Fuente de Ingresos	Comisión por cada subasta	Tasación de bienes y comisión por cada subasta	Recupero de impuesto vehicular
Precio de Venta	% de comisión se detalla en cada oferta o mínimo 50 USD (Subas Coins)	10% de comisión al precio de venta mostrado	% del Valor del Precio Base

Nota. Elaborado por los autores de esta tesis de acuerdo con la página web de cada empresa

VMC Subastas cobra un porcentaje de comisión variable, de acuerdo con el tipo de vehículo ofertado; por otro lado, Superbid Exchange cobra un porcentaje de comisión fijo al precio del vehículo ofertado (10% de comisión).

4.5.2 Comunicación

4.5.2.1 Nivel de Conocimiento de los Competidores. El nivel de conocimiento de los competidores es bastante variado dada la estrategia de marketing utilizada por cada uno, la antigüedad de su marca y el nivel de posicionamiento que han conseguido en base a su inversión en publicidad realizada.

4.5.2.2 Plataformas de Anuncios de Vehículos en Venta

4.5.2.2.1 Neoauto. Con más de 800 mil visitas mensuales, es la página web número uno en la categoría “Vehículos, Marcas y modelos (Perú)” superando a páginas web de

cualquier concesionaria o incluso superando a las páginas oficiales locales de los fabricantes de vehículos. Actualmente contiene avisos de venta de más de 7 mil autos usados y poco más de 100 unidades nuevas.

4.5.2.2.2 Autocosmos. La página web designada para Perú cuenta con un tráfico web que supera las 180 mil visitas mensuales. Al ser una plataforma del tipo *marketplace*, su principal atractivo son las publicaciones de venta de vehículos a nivel nacional. Oferta actualmente más de 7 mil publicaciones de vehículos nuevos y más de 500 ofertas de vehículos usados.

4.5.2.2.3 Mercado Libre. Con más de 11 millones de visitas en su página local, es el segundo sitio con mayor tráfico dentro de la categoría e-commerce en el Perú. A pesar de que su foco es ser un marketplace de productos retail, dentro de su oferta alberga más de 700 publicaciones de autos usados.

4.5.2.3 Empresas Vendedoras de Vehículos Usados

4.5.2.3.1 Kavak. Actualmente recibe más de 79 mil visitas al mes a su página web de Perú. Durante su inicio de operaciones en el mes de julio de 2022, llamó la atención de los medios de comunicación locales sobre todo por su categoría de “*Startup Unicornio*” la cual le dio realce como empresa y le permitió tener mayor cobertura por parte de la prensa local.

4.5.2.3.2 Autopía. Cuenta con un tráfico promedio de más 9 mil visitas mensuales. Al estar vinculada con Derco Center, principal concesionaria de la marca Suzuki en el Perú, Autopía es una extensión de marca de Derco orientada hacia la comercialización de autos usados.

4.5.2.3.3 Mecánica Automotriz – Mecánico Independiente. Como referencia para este tipo de competidor se analizará a la empresa “Mecánicos Perú” la cual brinda el servicio de inspección mecánica a domicilio para compra de autos usados. El tráfico de su página web

no supera las 5 mil vistas mensuales y su principal medio de difusión es la recomendación directa de sus clientes.

4.5.2.4 Plataformas de Subastas de Vehículos Usados

4.5.2.4.1 VMC Subastas. Con más de 100 mil visitas, es la empresa de subastas con mayor tráfico web de Perú. Si bien su oferta de equipos y maquinaria industrial para subasta es bastante variada, su contenido digital publicitado en redes sociales está orientado a la oferta de vehículos usados en subasta.

4.5.2.4.2 Superbid Exchange Perú. Cuenta con la mayor variedad de ofertas activas en la web (más de 150 bienes en exposición), distribuidas entre maquinaria industrial, camiones, autos e inmuebles. Es el medio mediante el cual empresas reconocidas como mineras, aseguradoras o financieras ofrecen liquidar sus bienes. Su publicidad se enfoca en promocionar todas sus categorías en simultáneo y en resaltar el nombre de las empresas que encargan la subasta del bien.

4.5.2.5 Análisis del Mix de Comunicación de los Competidores

El mix de comunicación de cada competidor es bastante variado dada la estrategia de marketing utilizada por cada uno.

4.5.2.5.1 Neoauto. Al ser un Marketplace utiliza su página web como plataforma principal de comunicación con sus clientes potenciales. Sus redes sociales vigentes son Facebook, Instagram y TikTok, siendo Instagram la red con más actividad. El detalle de seguidores por cada red se muestra en la Tabla 4.4.

Los principales mensajes que Neoauto utiliza en sus comunicaciones son:

“Portal de Autos N°1 del Perú.”

“Encuentra y vende tu vehículo en Neoauto.com.”

“Miles de opciones de Vehículos usados y nuevos”

Además, dentro de Facebook realiza micro reportajes a las principales concesionarias de autos usados de Lima Metropolitana donde promociona la ubicación, *stock* y facilidades de pago de cada una de estas empresas, como se muestra en la Figura 4.25.

Tabla 4.4

Redes Sociales de Neoauto

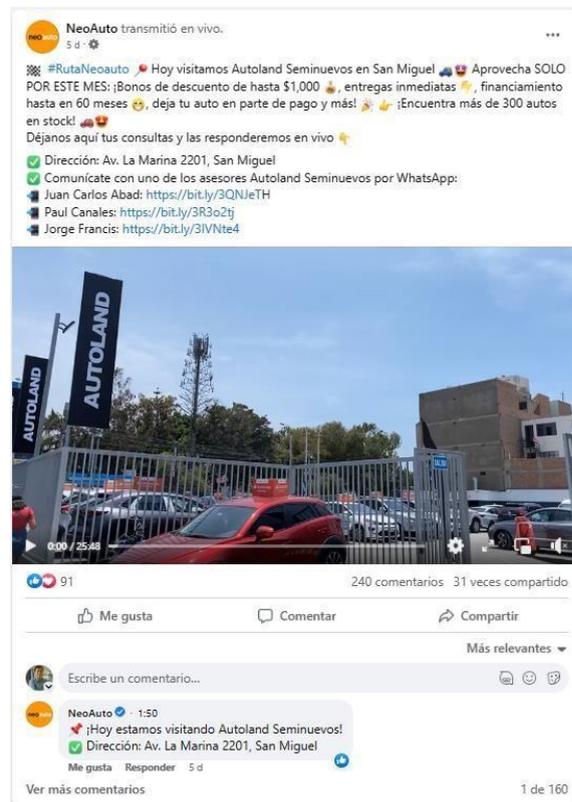
Logo			
Red Social	Facebook	Instagram	TikTok
Audiencia (a enero 2023)	366 K Me gusta	32.3 K seguidores	2559 seguidores
Presentación	“Encuentra y vende tu vehículo en Neoauto.com. Revisa nuestro catálogo de miles de seminuevos y autos 0km.”	“NeoAuto Portal de Autos N°1 del Perú. Muévete seguro en tu #AutoPropio. #VendeTuAuto sin comisiones y de forma segura. Autos de La Semana linktr.ee/neoautoperu”	“Cuenta Oficial Neoauto.com Todo sobre Autos y más .. www.neoauto.com”
Formatos	Microreportajes de otras concesionarias. Fotos de vehículos publicados en su web.	Fotos de vehículos publicados en su web. Reels a modo de videoblog unipersonal de consejos para cuidar, cambiar o elegir un auto.	Réplica de contenido de Instagram; noticias de nuevos lanzamientos en otras concesionarias.

Nota. Elaborado por los autores de esta tesis de acuerdo con las redes sociales de Neoauto

Los dos contenidos con mayor interacción que logró Neoauto están en Instagram. El primero logró 88 mil vistas con 1652 Me gusta, y el contenido describía “Sonidos que te ayudan a detectar una falla en tu auto”. El segundo contenido logró 57 mil vistas con 777 Me gusta, y trató sobre “Cuando eres nuevo manejando auto mecánico”. En estos videos cortos donde Neoauto lanza consejos de cuidado de auto o de manejo, la explicación del tema está a cargo de la influencer Brenda Oq, que cuenta con 28 mil seguidores en su cuenta personal. Ejemplos de estos videos se muestran en la Figura 4.26.

Figura 4.25

Ejemplo de Micro Reportajes Neoauto



Nota. Fuente Facebook Neoauto (2022).

Figura 4.26

Reels de Instagram con Mayor Difusión de Neoauto



Nota. Fuente Instagram Neoauto (2022).

Por último, Neoauto también invierte en publicidad SEO para aparecer entre las principales opciones de búsqueda a pesar de ser la página web referencia para la búsqueda de autos usados.

Figura 4.27

Publicidad SEO Neoauto



Nota. Fuente Google (2023).

4.5.2.5.2 Autocosmos. Al ser también un marketplace utiliza su página web como plataforma para mostrar las ofertas de vehículos disponibles para venta.

Para el mercado peruano Autocosmos no ha desarrollado ninguna red social para publicitar contenido. En cambio, su propuesta para atraer tráfico web está en brindar funcionalidades como:

Contar con todo el catálogo de todas las marcas y modelos comercializados en el Perú, con la posibilidad de agregarse a una lista de espera con la finalidad de ser notificado en caso se publique un anuncio del vehículo buscado.

Contar con un comparador de modelos de autos basado en características técnicas (sin importar que exista anuncio o no). Ejemplo de esta funcionalidad en la Figura 4.28.

Contar con un apartado de noticias en el que se publican notas sobre el lanzamiento de nuevos modelos o notas de prensa internacionales relacionadas a la fabricación de vehículos.

Figura 4.28

Funcionalidad de Comparador Autocosmos

Editar comparación			
Toyota Corolla 1.8L SEG	Suzuki Swift GL MT u\$s14,990	Nissan Sentra 2.0L Sense u\$s22,790	Mazda 3 Sedán 2.0L Core u\$s26,490
Eliminar	Eliminar	Eliminar	Eliminar
Pedir cotización	Pedir cotización	Pedir cotización	Pedir cotización
Garantía			
5 años ó 150.000 km		3 años ó 100.000 km	
Fabricado en			
Estados Unidos		Japón	
Oportunidades de compra			
NUEVOS desde U\$S22,530	NUEVOS desde U\$S14,990	NUEVOS desde U\$S22,790	NUEVOS desde U\$S23,990
USADOS desde U\$S1,580	USADOS desde U\$S3,000	USADOS desde U\$S6,750	USADOS desde U\$S12,000
Motor			
Combustible			
gasolina	gasolina	gasolina	gasolina
Cilindrada			
1798 cc	1197 cc	1999 cc	1998 cc
Potencia			
138/6400 hp/rpm	83/6000 hp/rpm	145/6000 hp/rpm	152/6000 hp/rpm

Nota. Fuente AutoCosmos (2023).

4.5.2.5.3 Mercado Libre. Como segundo marketplace minorista más concurrido del Perú, Mercado Libre aloja en su página web oferta de todo tipo de productos que son vendidos por personas o empresas que se registran como “vendedores” dentro de su plataforma web.

Actualmente la venta de “Autos, Motos y Otros” solo es una de las 30 categorías que comercializa. Las categorías con mayor publicidad dentro de su página web son Tecnología y Deportes. Adicionalmente, sus redes sociales vigentes son Facebook, Instagram y TikTok.

El detalle de seguidores por cada red se muestra en la Tabla 4.5. Los dos contenidos con mayor interacción lograda por Mercado Libre están en TikTok. El primero logró 5 millones de vistas con 35 mil Me gusta, y el contenido describía “Viendo la presentación del Iphone 14 con presupuesto para sacarme el 8”. El segundo contenido logró 3.7 millones de vistas con 12 mil Me gusta, y trató sobre “Aprovecha la gratificación y encuentra lo mejor en nuestra zona *Tech*”.

Ambas publicaciones refuerzan la idea de que la categoría con mayor atractivo dentro de Mercado Libre es Tecnología. La referencia a este contenido lo podemos encontrar en la Figura 4.29

Tabla 4.5

Redes Sociales de Mercado Libre

Logo			
Red Social	Facebook	Instagram	TikTok
Audiencia (a enero 2023)	16 MM Me gusta	53.8 K seguidores	54.7 K seguidores
Presentación	“ http://mercadolibre.com.pe/ ”	“La ayuda que necesitas ahora en UN SOLO CLIC. Ingresar al link de nuestra Bio y nuestros asesores atenderán tus consultas linktr.ee/MeliPE ”	“Hola, ¡Llegué! ¿Necesitas ayuda? Nuestros asesores te atenderán linktr.ee/MeliPE ”
Formatos	Réplica de contenido de TikTok; <i>Collage</i> de fotos explicando los beneficios de su plataforma	Fotos explicando los beneficios de su plataforma. Réplica de contenido de TikTok	Adaptación de microvideos virales de TikTok asociándolo a los beneficios de la marca con participación de <i>influencers</i>

Nota. Elaborado por los autores de esta tesis de acuerdo con las redes sociales de Mercado Libre

Figura 4.29

Tiktoks con Mayor Reproducción de Mercado Libre



Nota. Fuente TikTok Mercado Libre (2023).

4.5.2.5.4 Kavak. Su página web es el punto de entrada para llevar a los vendedores / compradores de vehículos usados hacia sus dos sedes de venta en Lima Metropolitana.

En su época de lanzamiento, KAVAK lanzó spots publicitarios en radio e incluso Spotify. Siempre haciendo uso del término “seminuevo” en vez de referirse a auto usado y mencionando que llegó al Perú para transformar la compra y venta de autos seminuevos.

También invitaron a los programas televisivos locales “Mundo Tuerca TV” y “AutoMundo TV” para realizar mini reportajes durante la inauguración de su showroom y a la inauguración de su planta-taller de reacondicionamiento de vehículos. El contenido de los reportajes se concentró en explicar la propuesta de valor del cliente y en mostrar el proceso de revisión y reacondicionamiento de los vehículos que venden.

Sus redes sociales vigentes son Facebook, Instagram y TikTok, siendo Instagram la red con más actividad. El detalle de seguidores por cada red se muestra en la Tabla 4.6

Los mensajes que utiliza KAVAK en sus comunicaciones hacia potenciales compradores de autos son:

“Vendemos seminuevos garantizados”.

“Se han inspeccionado 240 puntos de revisión”.

“7 días de prueba o 300 km de recorrido para cambiar sin costo alguna”.

“Garantía de 3 meses para aspectos mecánicos y eléctricos”.

Por otra parte, los mensajes para los potenciales vendedores de autos son:

“Aceptamos autos en parte de pago”.

“Si tu auto supera la revisión mecánica y estás de acuerdo con el precio, desembolsamos tu dinero en 2 horas”.

Tabla 4.6

Redes sociales de KAVAK

Logo			
Red Social	Facebook	Instagram	TikTok
Audiencia (a enero 2023)	660 K Me gusta	17.4 K seguidores	545 seguidores
Presentación	“Transformamos la compra y venta de carros seminuevos en Perú.”	“Compra vende o cambia tu auto en un solo lugar”	“Transformamos la compra y venta de carros seminuevos en Perú”
Formatos	Fotos explicando sus beneficios y mostrando su diversidad de modelos.	Fotos mostrando diversidad de modelos; <i>Reels</i> de experiencia en showrooms; Tips de uso y cuidado del vehículo	Videos de experiencia en showrooms; Tips de uso y cuidado del vehículo

Nota. Elaborado por los autores de esta tesis de acuerdo con las redes sociales de Kavak

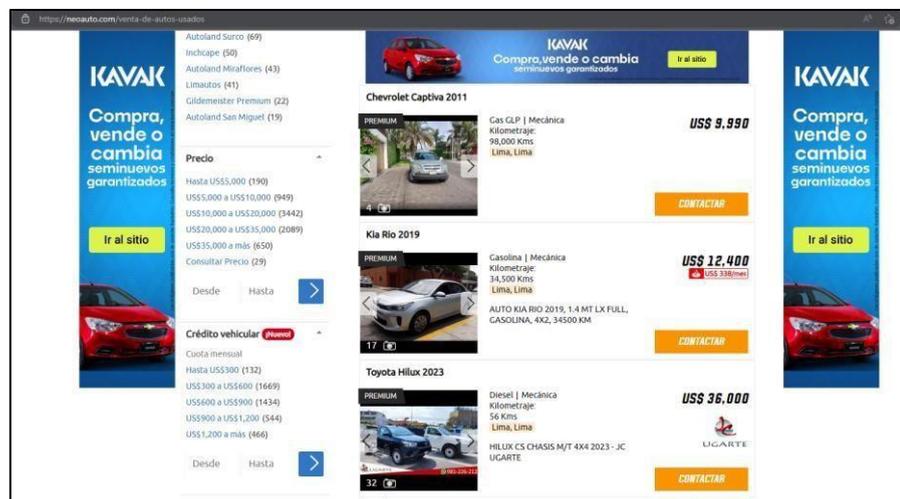
Cabe resaltar que los dos contenidos con mayor interacción que ha logrado KAVAK Perú están en Instagram. El primero logró 5 millones de vistas, 241 mil Me gusta y llevó por

título “Hack para no tardar dos horas estacionándote”; el segundo logró 31 mil vistas, 956 Me gusta y trató sobre “tips para alargar la vida de la caja de cambios”.

Como acciones complementarias para la publicidad, KAVAK invierte para aparecer en banners dentro de Neauto como se muestra en la Figura 4.30. Además, invierte en publicidad SEO para aparecer en primera posición de resultado de búsqueda, Figura 4.31. Por último, una acción complementaria es el *branding* que aplica a sus camiones grúa con los que entrega sus vehículos, estos se desplazan por la ciudad, llamando la atención por su carrocería transparente que deja ver el auto que lleva dentro, como se ejemplifica en la Figura 4.32.

Figura 4.30

Publicidad de Kavak en Banners de Neoauto



Nota. Fuente Neoauto (2023).

Figura 4.31

Publicidad SEO de KAVAK



Nota. Fuente Google (2023).

Figura 4.32

Ejemplo de Grúa que Entrega Vehículos de Kavak



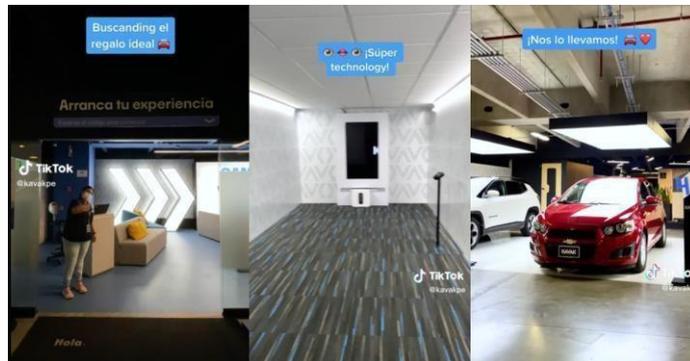
Fuente: kavak.com

Nota. Fuente Kavak (2023).

Complementariamente, cabe mencionar la infraestructura que ha implementado KAVAK para complementar la experiencia de sus clientes dentro de su *showroom*. En esos espacios se tiene implementado un ambiente donde se explica el proceso de revisión y estándares que ofrece KAVAK, antes de mostrar al cliente los vehículos en exhibición. Imágenes de esta infraestructura se muestra en la Figura 4.33.

Figura 4.33

Áreas de Experiencia Kavak



Nota. Fuente TikTok Kavak (2023).

4.5.2.5.5 Autopía. Autopía también utiliza su página web como punto de contacto para llevar a los vendedores/ compradores de vehículos usados hacia sus puntos de encuentro.

Durante su lanzamiento, realizó spots publicitarios en radio durante sus primeros dos meses y lanzó publicidad por Facebook explicando su propuesta de valor, siempre resaltando su relación con el grupo DERCO y el respaldo que recibe.

Sus redes sociales vigentes son Facebook e Instagram, siendo Instagram la red con más actividad. El detalle de seguidores por cada red se muestra en la Tabla 4.7.

Los mensajes que utiliza Autopía para sus comunicaciones hacia potenciales compradores de autos son:

“Puntos de encuentros seguros”

“Donde comprar y vender tu auto es rápido, seguro y confiable, con el respaldo de DERCO”.

“Aceptamos todas las marcas y modelos”

Por otra parte, los mensajes para los potenciales vendedores de autos son:

“Aceptamos autos en parte de pago”.

“Nosotros podemos venderlo por ti”. Ofreciendo un contacto Whatsapp para iniciar conversaciones con un asesor.

Los dos contenidos con mayor interacción que logró Autopia están en Facebook. El primero logró 174 mil vistas, y el contenido describía “¡Imagínate comprar tu primer auto! y se malogra a la primera, ¡Mejor solicita la revisión mecánica antes de comprar un auto!”. El segundo contenido logró 152 mil vistas, y trató sobre “Los beneficios de registrarse gratis en Autopia”. Ambas publicaciones no superan los 10 Me gusta cada una, por lo que es probable que hayan sido utilizadas para publicidad, mas no lograron mayor interacción de su público objetivo.

Tabla 4.7

Redes sociales de Autopia

Logo		
Red Social	Facebook	Instagram
Audiencia (a enero 2023)	7.3 K Me gusta	2.8 K seguidores
Presentación	“¡Bienvenido a Autopia! Donde comprar y vender tu auto es rápido, seguro y confiable. Con el respaldo del grupo Dercó”	“¡Bienvenido a Autopia! Donde comprar y vender tu auto es rápido, seguro y confiable. Con el respaldo del grupo Dercó. ¡Aquí tu auto se mueve solo!”
Formatos	Fotos explicando sus beneficios y mostrando los vehículos en <i>stock</i> . Fotos con alusión a días festivos.	Contenido replicado de Facebook; <i>Reels</i> que explican los beneficios de Autopia.

Nota. Elaborado por los autores de esta tesis de acuerdo con las redes sociales de Autopia

Como acciones complementarias para la publicidad, Autopia aprovecha la ubicación de sus locales en avenidas principales para mostrar su marca, así como en paneles

publicitarios cercanos como se muestra en la Figura 4.34. Además, invierte en publicidad SEO para aparecer entre las principales opciones de búsqueda, un ejemplo en la Figura 4.35.

Figura 4.34

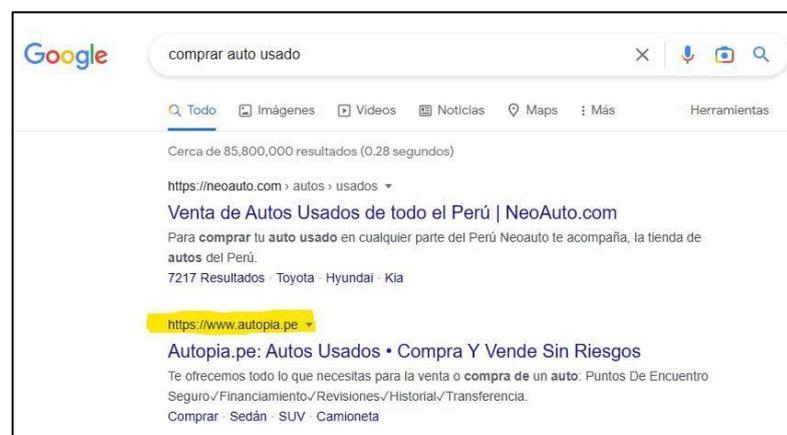
Publicidad en Fachada de Autopia



Nota. Fuente Facebook Autopía (2023).

Figura 4.35

Publicidad SEO Autopia



Nota. Fuente Google (2023).

4.5.2.5.6 Mecánica Automotriz – Mecánico Independiente. Continuando con la empresa de referencia “Mecánicos Perú”, esta empresa cuenta con una web y presencia en las tres principales redes sociales con mayor difusión local como se describe en la Tabla 4.8.

Los mensajes en las comunicaciones para potenciales compradores de autos son:

“Somos la red más grande de mecánicos a domicilio en todo Lima”.

“Revisión mecánica para comprar vehículo usado”.

Los dos contenidos con mayor interacción que logró Mecánico Perú están en TikTok, red en la que cuenta con mayor interacción. El primero logró 31 mil visitas con 535 Me gusta, y el contenido demostraba “Midiendo compresión del motor”; el segundo contenido logró 12 mil visitas con 177 Me gusta, en el que se entregó un vehículo a domicilio luego de aplicarle una reparación de planchado y pintura como se muestra en la Figura 4.36.

Tabla 4.8

Redes sociales de Mecánicos Perú

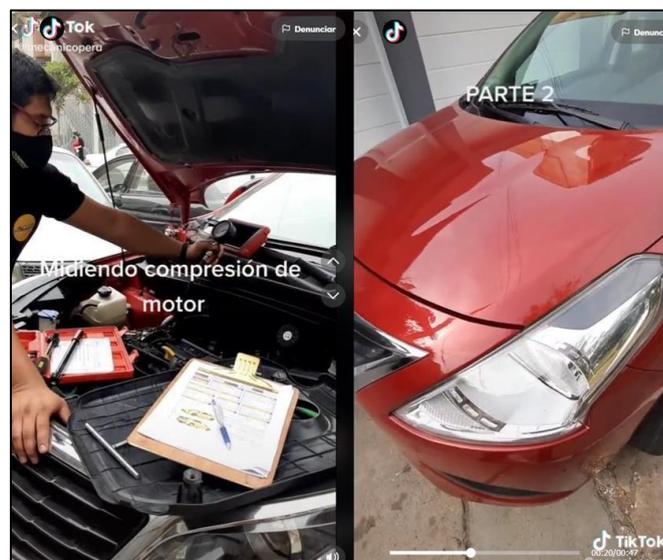
Logo			
Red Social	Facebook	Instagram	TikTok
Audiencia (a enero 2023)	576 Me gusta	175 K seguidores	1,206 seguidores
Presentación	“Somos la red más grande de mecánicos a domicilio en todo Lima, realizamos todo tipo de servicios en la comodidad de tu hogar o centro de trabajo, contamos con personal altamente calificado, con amplia experiencia y certificado.”	“Siéntete tranquilo, ESTAMOS DONDE VAYAS”, Ubicados en todo Lima Metropolitana, Mecánicos a domicilio, auxilio mecánico, venta de Lubricantes y más	“Somos la red más grande de mecánicos a domicilio en todo Lima.”
Formatos	Fotos de servicios de revisión de mecánica para comprar vehículo seminuevo (efecto 3D).	Fotos de servicios de revisión de mecánica para comprar vehículo seminuevo (<i>Collage</i> de imágenes por servicio).	Videos de revisiones a domicilio; Videos de reparación mecánica pesada

Nota. Elaborado por los autores de esta tesis de acuerdo con las redes sociales de Mecánicos Perú

Una propuesta diferencial que ofrece esta empresa es su opción “Diagnóstico Mecánico Gratuito en Línea” con la que, mediante una reserva, permite acceder a una videollamada Whatsapp para pre diagnosticar algún problema mecánico. Esta oferta es el servicio de entrada para luego ofrecer la revisión en uno de sus talleres o para agendar una revisión mecánica a domicilio.

Figura 4.36

Tiktoks con Mayor Difusión de Mecánico Perú



Nota. Fuente Tiktok Mecánicos Perú (2023).

4.5.2.5.7 VMC Subastas. Dentro de su web cuenta con un diseño tipo marketplace por categoría. En esta muestra directamente las ofertas sin previamente presentar la empresa ni los servicios que ofrece. Todo el contenido respecto a la operatividad de la presentación de propuestas y la ejecución de la compra se encuentra detallada en la sección “Centro de Ayuda Comprador” que mediante videos subidos a YouTube explican los detalles a los potenciales compradores.

Dentro de su web no existen mensajes que permitan definir o posicionar los servicios de VMC. La publicidad está centrada en la lista de bienes a subastar y en su descripción correspondiente.

Las redes sociales que utiliza son Facebook, Instagram y YouTube, siendo Instagram la red con mayor actividad y contenido publicitario. El detalle de desarrollo de cada red se muestra en la Tabla 4.9. Cabe resaltar que la publicidad en redes sociales está centrada en la subasta de vehículos usados y lotes de vehículos ofrecidos por KAVAK (como cliente corporativo).

Los dos contenidos con mayor interacción que logró VMC Subastas fueron videos de Instagram. En el primero se anunciaba la subasta de 14 vehículos de KAVAK, exponiendo algunas fotos de estos. Este video logró 240 mil vistas y 985 me gusta. En el segundo video se muestra un vehículo Toyota que se expone con carrocería e interior impecable, además de especificar el precio base y la fecha de subasta. Este video logró 148 mil vistas y 453 me gusta. Una muestra de ambos videos se puede observar en la Figura 4.37.

Tabla 4.9

Redes sociales de VMC Subastas

Logo			
Red Social	Facebook	Instagram	Youtube
Audiencia (a enero 2023)	175 K me gusta	107 K seguidores	5 K suscriptores
Presentación	“Oportunidades para quienes saben aprovecharlas ¡Juega, Gana y Ahorra!”	“VMC Subastas ¡Juega y Gana la Oportunidad de Comprar las Mejores Ofertas Semi-Nuevas!Gc¡Con Todo!”	“¡Tu Marketplace de Ofertas SemiNuevas! ¡Con Todo!”
Formatos	Publicaciones especificando el precio base, la fecha de subasta, videos de la apariencia interna y externa del bien.	Se reutiliza la publicación y videos creados para Facebook. Sin embargo, se logra mayor cantidad de interacciones y comentarios.	Videos ilustrativos de cómo registrarse en la web y cómo participar en las subastas. No se publicita ofertas.

Nota. Elaborado por los autores de esta tesis de acuerdo con las redes sociales de VMC

Subastas

Figura 4.37

Videos Instagram con mayor Difusión de VMC Subastas



Fuente: <https://www.instagram.com/vmcsubastas/>

Nota. Fuente Instagram VMC Subastas (2023).

4.5.2.5.8 Superbid Exchange Perú. Su portal web también está orientado a ofertar los bienes dentro de una distribución *marketplace*, además de ser el medio por el cual se recibe, registra y exhibe las ofertas de los compradores. Los principales mensajes que muestran a sus usuarios son:

“Todas las semanas en Superbid subasta de vehículos usados, recuperados, siniestrados de aseguradoras y financieras”

“Rímac [aseguradora] vehículos siniestrados. Todos los miércoles a medio día”

“Solicita tu devolución de garantía cuando desees. Solicita ahora”

Las redes sociales que utiliza son Facebook e Instagram, siendo este último el de mayor interacción a pesar de manejar prácticamente el mismo contenido en ambas redes. En la publicidad se promociona por igual a todas las categorías de subastas: Inmuebles, autos y motos, camiones y autobuses, maquinaria de construcción y maquinaria industrial.

Los dos contenidos con mayor interacción que logró Superbid están en Instagram. El primer video es una publicidad en Instagram donde se ofrece “+ de 300 autos cada mes”, “Subastas todas las semanas ¡Encuentra el tuyo! Regístrate en Superbid”, este anuncio cuenta con 35 me gusta y 98 mil reproducciones. El segundo, es un video donde se oferta las “subastas destacadas de la semana” con participación de empresas como Acceso Crédito Vehicular, Motormundo, Santander, Financiera Alfin y La Positiva Seguros. A pesar de tener solo 23 me gusta, tiene más de 96 mil visitas.

Una muestra de la publicidad se encuentra en la Figura 4.38, donde se puede apreciar cómo siempre se resalta el respaldo de las empresas que utilizan a Superbid como medio para subastar sus vehículos siniestrados.

Tabla 4.10

Redes sociales de Superbid Perú

Logo		
Red Social	Facebook	Instagram
Audiencia (a enero 2023)	54 K Me gusta	3.6 K seguidores
Presentación	“Somos un <i>marketplace</i> que conecta compradores y vendedores en una plataforma segura y transparente para transacciones online en diversas categorías.”	“Somos un <i>marketplace</i> que conecta compradores y vendedores en una plataforma segura y transparente para transacciones online en diversas categorías.”
Formatos	Video semanal con la introducción “Subastas destacadas, semana del ... al ...” y luego muestra imagen referencial del bien, fecha y hora de subasta y logo de empresa que subasta	El mismo contenido de Facebook se replica en Instagram

Nota. Elaborado por los autores de esta tesis de acuerdo con las redes sociales de Superbid

Figura 4.38

Publicaciones de Instagram con Mayor Difusión de Superbid



Nota. Fuente Instagram Superbid Exchange Perú (2023).

De entre todas las empresas revisadas, Neoauto resalta en su estrategia de comunicación por su consistencia en el mensaje que transmite en cada una de sus redes sociales. Neoauto segmenta el contenido publicado en cada uno de sus redes sociales con el fin de conectar con su respectivo público, logrando interacción en sus publicaciones y reforzando el conocimiento de la marca.

Todos los competidores revisados han desarrollado un alto tráfico a sus páginas web de manera directa y de manera orgánica, si bien han invertido en SEO, éste no es su principal canal. Por lo tanto, se debe desarrollar una estrategia de marketing digital que permita lograr tráfico a la web de manera orgánica, acompañada de inversión en SEO para competir y lograr presencia web.

Como punto fuerte de los casos revisados, cabe resaltar que los contenidos de mayor difusión ahora se encuentran dentro de Instagram y TikTok. Por lo tanto, nuestra propuesta deberá aprovechar estas plataformas para lograr captar la atención de potenciales clientes.

Otro punto fuerte identificado, es la importancia de mantener un mensaje consistente y a través de una misma figura que permita brindar familiaridad a la audiencia, como bien lo ejecuta Neoauto, el cual, mediante contenidos creativos, permite empatizar y calzar con la necesidad existente en el mercado.

4.5.3 Distribución

La cobertura del mercado es bastante similar entre los competidores, puesto que presencialmente intentan cubrir zonas centrales de Lima a fin de estar cerca de su público objetivo, y en el caso de las plataformas de venta web, al no ser parte de su negocio, los anunciantes son los responsables de la distribución y entrega de los vehículos.

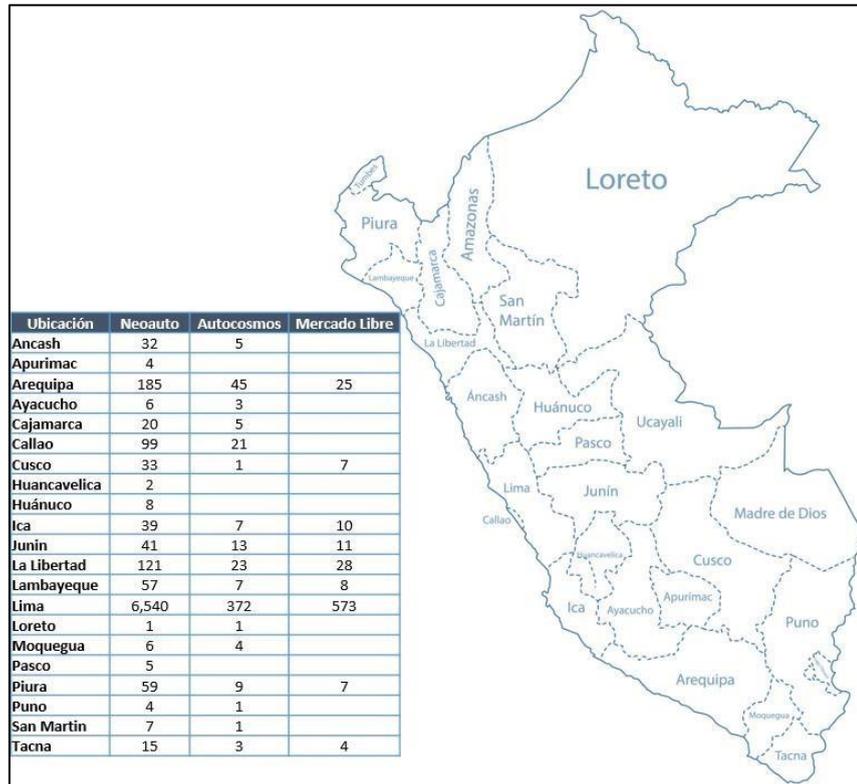
4.5.3.1 Plataformas de Anuncios de Vehículos en Venta. Neoauto, Autocosmos y Mercado Libre, al tener naturaleza de *marketplace*, son canales a través de los cuales se exhiben los vehículos usados, pero no son los canales por los que se compran, revisan o entregan.

Los tres competidores son plataformas donde se publicitan los vehículos para que los potenciales compradores contacten a los vendedores. El traspaso de los vehículos es responsabilidad de los vendedores, según las condiciones acordadas con el comprador.

Por ello, estas plataformas no están limitadas por horarios de atención, ni por ubicación geográfica y la oferta de vehículos que publicitan tiene alcance dentro de todo el territorio nacional. Un resumen de la oferta total de vehículos usados que tienen estas plataformas se muestra en la Figura 4.39.

Figura 4.39

Alcance Geográfico de los Marketplace de Autos Usados al 23 de enero de 2023



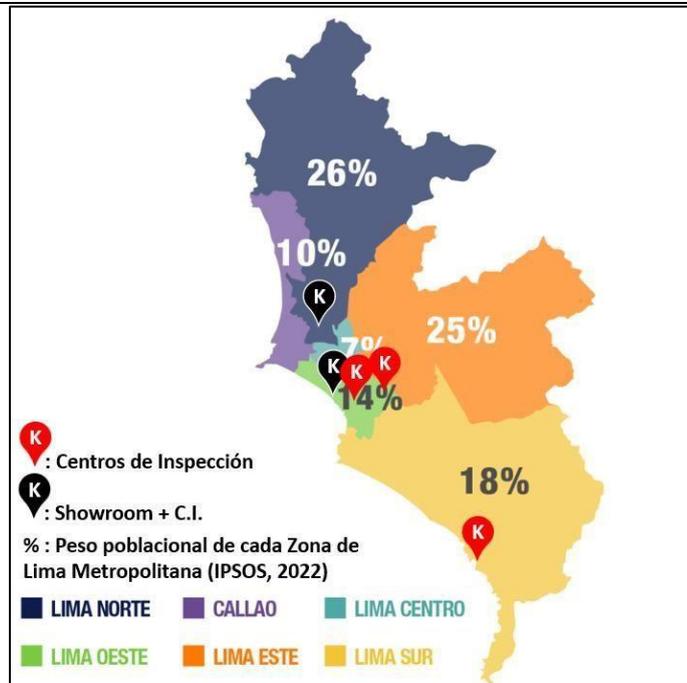
Nota. Datos cantidad de vehículos usados ofertados. Adaptado del gráfico de las Neoauto, AutoCosmos y Mercado Libre (2023).

4.5.3.2 Empresas Vendedoras de Vehículos Usados

4.5.3.2.1 KAVAK. Cuenta con dos sedes *showroom* en Lima Metropolitana. Para ello ha alquilado todo un nivel de estacionamientos dentro de un centro comercial concurrido de cada zona elegida. La capacidad de cada sede es de 100 vehículos en exhibición. Además, cuenta con 3 centros de inspección adicionales en los cuales podría recibir a potenciales vendedores de vehículos usados para llevar a cabo una revisión técnica antes de que KAVAK adquiriera el vehículo. La ubicación de estos locales se muestra en la Figura 4.40

Figura 4.40

Mapa de Sedes de Kavak



Nota. Datos expresados en porcentaje. Elaboración propia. Fuente Kavak Perú (2023).

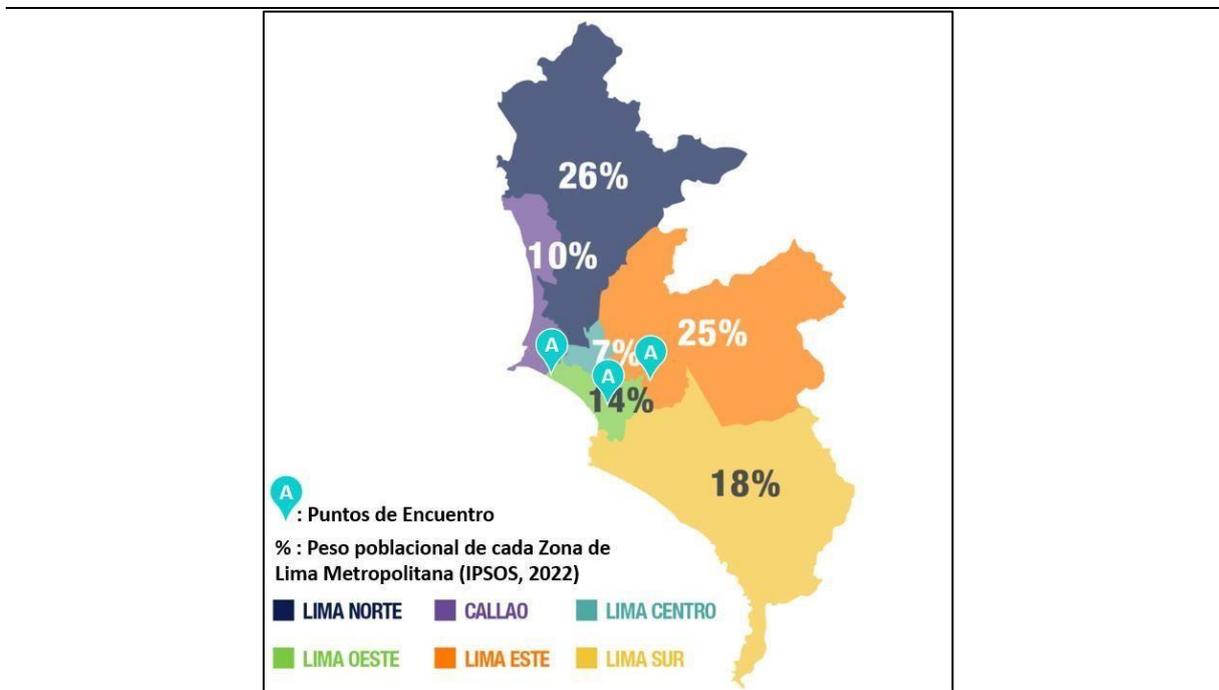
Los horarios de atención en cada sede son de lunes a viernes de 10:00 a.m. a 6:00 p.m. y sábados y domingos de 10:00 a.m. a 3:00 p.m.

4.5.3.2.2 Autopía. Cuenta con tres puntos de encuentro en Lima Metropolitana ubicados en las principales avenidas de la ciudad. La ubicación se precisa en la Figura 4.41, donde se observa una cobertura centrada en Lima Oeste. En cada uno de estos puntos, Autopía ofrece una revisión mecánica, revisión legal, asistencia para el traspaso de propiedad e incluso permite asegurar el vehículo en el mismo punto de venta.

Los horarios de atención en cada sede son de lunes a viernes de 9:00 a.m. a 6:00 p.m. y sábados de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

Figura 4.41

Mapa de Puntos de Encuentro Autopía

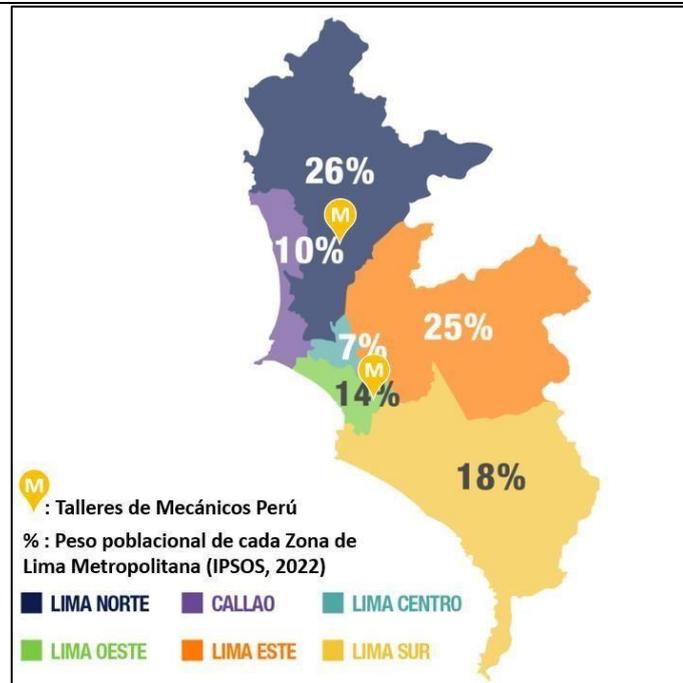


4.5.3.2.3 Mecánica Automotriz – Mecánico Independiente. Continuando con la referencia a la empresa Mecánicos Perú, esta cuenta con dos talleres asociados para otorgar servicios de mecánica pesada y con 6 mecánicos freelance que realizan el servicio de revisión mecánica a domicilio a todo Lima Norte, Centro Oeste y Callao.

Los horarios de atención en cada sede y de los mecánicos *freelance* son de lunes a viernes de 7:00 a.m. a 6:00 p.m. y sábados de 8:00 a.m. a 1:00 p.m.

Figura 4.42

Talleres de Mecánicos Perú



Nota. Datos expresados en porcentaje. Elaboración propia. Fuente Mecánicos Perú (2023).

4.5.3.3 Plataformas de Subastas de Vehículos Usados

4.5.3.3.1 VMC Subastas. Esta empresa no cuenta con locales físicos, ni almacena los bienes a subastar. Dentro de su plataforma permite a los vendedores habilitar la opción de programar visitas, para que los interesados puedan acudir al local del vendedor e inspeccionar el bien. No todos los vehículos a subastar permiten visita u inspección y en varios casos solo se tienen fotos o videos de referencia.

Las subastas organizadas son eventos 100% virtuales que se programan para un día y una hora específica entre las 12:00 y 17:45 pm de lunes a viernes. Los interesados en participar deben consignar su inscripción con antelación y solo ellos pueden acceder a la subasta en vivo el día programado.

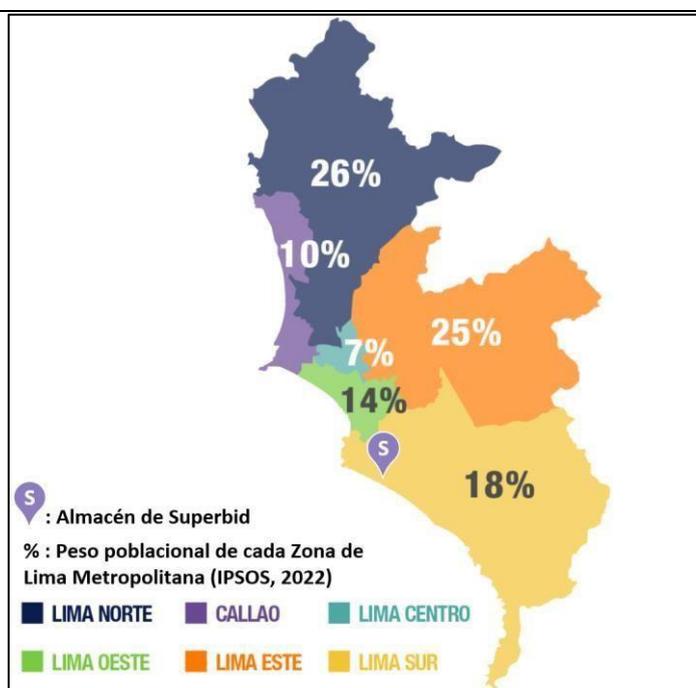
La mayoría de los vehículos se ofrecen bajo la condición “donde está y como está”, por lo que una vez se elija al ganador, este asume la responsabilidad del recojo del vehículo a donde indique el vendedor, teniendo un plazo de 10 días para ello.

4.5.3.3.2 Superbid Exchange Perú. Esta empresa cuenta con un almacén ubicado en Lurín (Lima Sur), donde permite la inspección de los vehículos ofrecidos a los potenciales compradores. La ubicación se precisa en la Figura 4.43. Sin embargo, dentro de su catálogo también ofrece vehículos en provincia, con posibilidad de visita al vendedor para inspeccionar el vehículo. Actualmente tiene oferta en Piura, Trujillo y Chimbote.

Las subastas se gestionan a través de fechas de apertura y fecha de cierre, por lo que se puede recibir ofertas a cualquier hora dentro de las fechas establecidas. Las condiciones de subasta también especifican “Donde está y como está”, por lo que la responsabilidad del traslado del bien es derivada al comprador.

Figura 4.43

Almacén de Superbid



Nota. Datos expresados en porcentaje. Elaboración propia. Fuente Superbid Perú (2023).

En conclusión, los competidores con presencia física en su mayoría se enfocan en atender principalmente la Zona Oeste de Lima, que además de ser la más céntrica, también concentra los distritos de mayor poder adquisitivo de la capital.

Existe una oportunidad en los distritos de Lima Norte y Lima Este como zonas con demanda potencialmente no atendida. La distancia entre estos distritos necesitará contar con personal que pueda cubrir estas zonas de forma independiente.

4.5.4 Estimación de la Demanda

Para el cálculo de la estimación de la demanda, primero se estimó el crecimiento del mercado de transferencia de vehículos usados. Para esto se aplicaron tres métodos de proyección en el mismo periodo de tiempo, de los cuales se seleccionó el que tuvo menor error cuadrático medio (MSE).

Tabla 4.11

Métodos de proyección

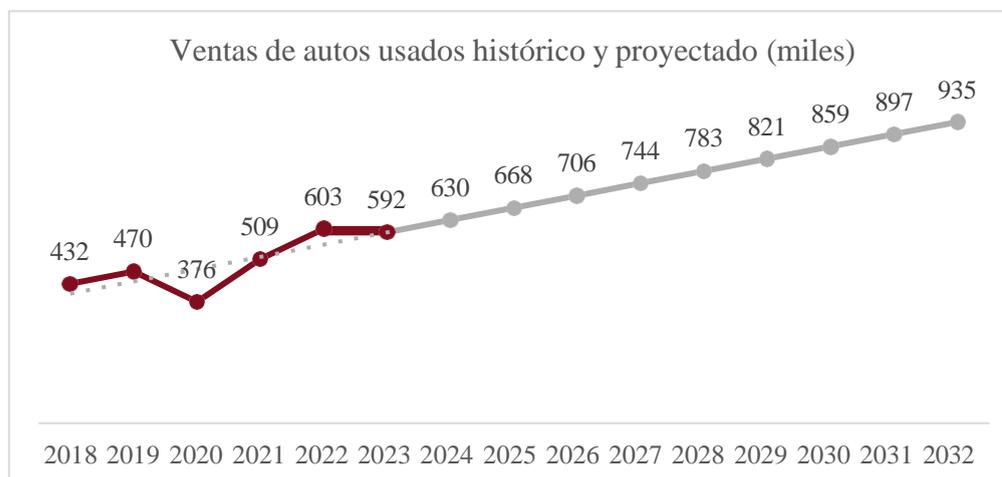
Método de proyección	AÑO	Dato histórico					Proyección			
		2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	MSE
Media simple	Unid. x año	432,340	470,237	376,191	509,460	602,919	478,229	478,229	478,229	5,820,879,458
Media móvil de 3 meses	Unid. x año	432,340	470,237	376,191	509,460	602,919	496,190	536,190	545,100	14,855,360,095
Serie lineal	Unid. x año	432,340	470,237	376,191	509,460	602,919	592,344	630,382	668,420	2,927,085,355

Nota. Elaborado por los autores de esta tesis

De acuerdo con la comparación de la Tabla 4.11, el método de proyección por serie lineal es el que obtuvo menor MSE, por tanto, este método fue el utilizado para proyectar el crecimiento del mercado de autos usados para el periodo 2018-2032, como se muestra en la Figura 4.44.

Figura 4.44

Proyección de Ventas de Autos Usados



Nota. Datos expresados en unidades (miles). Adaptado del gráfico de las transferencias de vehículos livianos usados históricos y proyectados, de la Gerencia de Estudios Económicos Asociación Automotriz del Perú – AAP (2022).

La información para el tamaño del Mercado Total de autos usados en el periodo 2018 a 2022 se obtuvo de la Asociación Automotriz del Perú, conforme se detalló en la sección 3.1 Análisis del Sector, y la información de las unidades para el periodo 2023 a 2032 se obtuvo a través de una proyección aplicando el método de serie lineal.

Para el cálculo del Mercado Total de inspección mecánica para transferencia de vehículos usados se multiplicó el Mercado Total de autos usados (unidades) por el Factor de Inspección Mecánica. Este factor asciende a 58%, pues se consideró la sumatoria del porcentaje de personas que indicaron (en la encuesta realizada por IMPRONTA) que usarían el servicio de revisión mecánica propuesto (30%) y las personas que indicaron que definitivamente usarían el servicio (28%), ya descrito en la Figura 4.21.

Asimismo, para el cálculo del Mercado Total de inspección mecánica en soles, se multiplicó el número de unidades que conforman el Mercado Total de inspección mecánica para transferencia de vehículos usados por el valor de S/ 170.00, que es el precio de la media del mercado para este tipo de servicios.

Para calcular el Mercado Potencial en unidades se multiplicó el Mercado Total por los factores señalados demográficos especificados en la Tabla 4.12.

Tabla 4.12

Factores para el cálculo del Mercado Potencial

	Factor Transferencias de vehículos en Lima/Perú	Factor demográfico 18-55 años de Lima	Factor NSE B, C y D Lima
Factores 2022	64.7%	56.8%	90.6%

Nota: Elaborado por los autores de esta tesis de acuerdo con SUNARP, 2022, CPI, 2022, APEIM, 2021

Para el cálculo del Mercado Objetivo en unidades, se proyectó que se podrá abarcar como máximo el 20% del mercado, debido a la competencia existente. Por lo tanto, para calcular el Mercado Objetivo, se multiplicó el Mercado Potencial inspección mecánica de autos usados por el Factor de Participación en el mercado de 20%.

Adicionalmente, se calculó la proyección del mercado de subastas de autos usados. Para determinar el tamaño del Mercado Total de adquisición de vehículos usados por subastas se utilizó el factor de 6% correspondiente al porcentaje de personas que adquirió su vehículo por este medio según la Figura 4.14. También se utilizó el precio medio del mercado de 1.5% del valor del vehículo. Se consideró que los autos de gama media en promedio se ofrecen a un precio de US\$ 14,000 (OLX, 2021).

Para el cálculo del Mercado Potencial de Subastas se utilizó los mismos factores demográficos de la Tabla 4.12. y para el Mercado Objetivo se multiplicó el Mercado

Potencial de subastas por el Factor de Participación en el mercado aspiracional de 12.5%. El detalle de la proyección del tamaño de mercado a 10 años se detalla en la Tabla 4.13.

Tabla 4.13

Cuantificación del mercado inspección mecánica transferencia vehículos usados (unidades y soles)

AÑO	Dato histórico					Proyección									
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Mercado Total autos usados (Unidades)	432,340	470,237	376,191	509,460	602,919	592,344	630,382	668,420	706,458	744,496	782,534	820,572	858,610	896,649	934,687
Mercado Total inspección mecánica transferencia autos usados (Unidades)	250,757	272,737	218,191	295,487	349,693	343,559	365,621	387,684	409,746	431,808	453,870	475,932	497,994	520,056	542,118
Mercado Total inspección mecánica transferencia autos usados (Soles)	42,628,724	46,365,368	37,092,433	50,232,756	59,447,813	58,405,089	62,155,645	65,906,202	69,656,759	73,407,315	77,157,872	80,908,429	84,658,985	88,409,542	92,160,099
Mercado Potencial inspección mecánica transferencia autos usados (Unidades)	83,490	90,808	72,647	98,383	116,431	114,389	121,734	129,080	136,425	143,771	151,117	158,462	165,808	173,153	180,499
Mercado Potencial inspección mecánica transferencia autos usados (Soles)	14,193,292	15,437,413	12,349,976	16,725,065	19,793,231	19,446,055	20,694,808	21,943,561	23,192,314	24,441,067	25,689,820	26,938,573	28,187,326	29,436,079	30,684,832
Mercado Objetivo inspección mecánica transferencia autos usados (Unidades)	16,698	18,162	14,529	19,677	23,286	22,878	24,347	25,816	27,285	28,754	30,223	31,692	33,162	34,631	36,100
Mercado Objetivo inspección mecánica transferencia autos usados (Soles)	2,838,658	3,087,483	2,469,995	3,345,013	3,958,646	3,889,211	4,138,962	4,388,712	4,638,463	4,888,213	5,137,964	5,387,715	5,637,465	5,887,216	6,136,966

Nota. Elaborado por los autores de esta tesis de acuerdo con AAP, 2022, SUNARP, 2022, CPI, 2022, y APEIM, 2021

Tabla 4.14*Cuantificación del mercado subasta de vehículos usados (unidades y soles)*

AÑO	Dato histórico					Proyección									
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Mercado Total autos usados (Unidades)	432.340	470.237	376.191	509.460	602.919	592.344	630.382	668.420	706.458	744.496	782.534	820.572	858.610	896.649	934.687
Mercado Total subasta autos usados (Unidades)	25.940	28.214	22.571	30.568	36.175	35.541	37.823	40.105	42.387	44.670	46.952	49.234	51.517	53.799	56.081
Mercado Total subasta autos usados (Soles)	21.245.188	23.107.446	18.486.026	25.034.864	29.627.440	29.107.769	30.976.962	32.846.154	34.715.346	36.584.538	38.453.731	40.322.923	42.192.115	44.061.307	45.930.500
Mercado Potencial subasta autos usados (Unidades)	8.637	9.394	7.515	10.178	12.045	11.833	12.593	13.353	14.113	14.873	15.633	16.393	17.153	17.912	18.672
Mercado Potencial subasta autos usados (Soles)	7.073.614	7.693.656	6.154.948	8.335.393	9.864.497	9.691.472	10.313.822	10.936.172	11.558.522	12.180.872	12.803.223	13.425.573	14.047.923	14.670.273	15.292.623
Mercado Objetivo subasta autos usados (Unidades)	1.080	1.174	939	1.272	1.506	1.479	1.574	1.669	1.764	1.859	1.954	2.049	2.144	2.239	2.334
Mercado Objetivo subasta autos usados (Soles)	884.202	961.707	769.368	1.041.924	1.233.062	1.211.434	1.289.228	1.367.022	1.444.815	1.522.609	1.600.403	1.678.197	1.755.990	1.833.784	1.911.578

Nota. Elaborado por los autores de esta tesis de acuerdo con AAP, 2022, SUNARP, 2022, CPI, 2022, y APEIM, 2021

Capítulo V Plan Estratégico

5.1 Misión, Visión y Valores

5.1.1 Misión

Nuestra empresa satisface la necesidad de reducir el riesgo en la adquisición de un vehículo usado en la ciudad de Lima, a través de una asesoría integral y omnicanal, utilizando tecnología web y herramientas de mecánica automotriz.

5.1.2 Visión

Posicionarnos como la empresa líder de Latinoamérica para asesorías en las transferencias de vehículos usados, reconocida por la calidad de sus servicios y su confiabilidad.

5.1.3 Valores

Como futura empresa se pretende innovar la experiencia de compra de vehículos usados creando relaciones de transparencia, seguridad y confianza en el proceso de adquisición.

Seguridad: Asesoría documentada, asegurando el desarrollo del servicio contratado de inicio a fin.

Servicio: Estar siempre orientado al usuario, mantener un excelente nivel de satisfacción.

Confianza: Servicios ofrecidos por especialistas y profesionales entusiastas por las labores que realizan. Se busca construir una relación a largo plazo con los clientes mediante procesos transparentes y con calidad certificada.

Transparencia: hablando claro y directo, asegurando que la información sea comprensible para brindar la mejor experiencia a nuestros usuarios, empleados, y *stakeholders*.

5.2 Análisis FODA y FODA Cruzado

5.2.1 Análisis FODA

La empresa planteada en esta tesis es nueva y será constituida en el futuro, por lo que actualmente no se tiene procesos internos, sin perjuicio de ello, se ha identificado las siguientes posibles fortalezas y debilidades.

5.2.1.1 Fortalezas

5.2.1.1 Equipo Fundador es Multidisciplinario. El equipo está conformado por personas con distintos perfiles: dos ingenieros industriales con estudios y experiencia en evaluación de proyectos y manejo de empresas, una abogada con conocimientos y experiencia en derecho civil y registral, un administrador de empresas con práctica en compras y un administrador de negocios internacionales con experiencia en atención al cliente y comercio internacional. Ello permite que la empresa propuesta y, por ende, los servicios a ser brindados sean analizados desde distintas perspectivas.

5.2.1.2 Estrategia de Diferenciación. La empresa aplicará una estrategia de diferenciación a fin de que los servicios prestados se perciban como únicos y confiables, por su calidad y uso de tecnologías vigentes, creando así ventajas competitivas frente a los competidores establecidos en el mercado.

La empresa se enfocará en segmentos específicos de mercado conformados por personas residentes en Lima Metropolitana, por concentrar el 30% de la población peruana; de nivel socioeconómico B, C y D, por tratarse de la adquisición de un bien de segunda; y con edades entre 18 y 55 años, por concentrar el 75% de la demanda de este mercado.

5.2.1.3 Estrategia de Omnicanalidad. La empresa seguirá una estrategia de omnicanalidad para estar en contacto con sus clientes. Así, los clientes podrán obtener información del alcance de los servicios y contratarlos por diversos canales (redes sociales y plataforma web). Asimismo, los servicios de inspección mecánica se brindarán de manera presencial en el lugar acordado con el cliente y ello permitirá que cuenten con una buena experiencia de usuario.

5.2.1.4 Encuesta realizada por la Empresa Impronta. Se contrató una empresa de investigación de mercado (Impronta Research - Investigación de Mercados Off / Online) a fin de que realice encuestas con las preguntas previamente trabajadas por el equipo fundador, para identificar el interés del público objetivo en relación con el modelo de negocio propuesto y precisar quiénes serían los clientes potenciales, además de corroborar la información hallada en el análisis cualitativo (entrevistas a profundidad).

Esta empresa realizó 771 encuestas de campo. Sin embargo, para el análisis de resultados, solo se tomaron en cuenta las encuestas realizadas a 464 personas que las respondieron completamente y afirmaron estar interesados en la compra de vehículos usados. Con estas encuestas, la empresa cuenta con más información objetiva sobre el mercado potencial de consumidores.

5.2.1.5 Facilidad para Adaptarse a las Necesidades de Mercado. Dado que la empresa recién comenzará sus operaciones y no contará con estructuras organizativas rígidas, será una compañía flexible. De esta manera, podrá adaptar sus operaciones a las necesidades del mercado, conforme desarrolle los servicios indicados en este plan de negocios.

5.2.1.2 Debilidades

5.2.1.2.1 Posicionamiento Inicial Nulo. Debido a que la empresa recién será constituida, a la fecha, no cuenta con posicionamiento en el mercado, y deberá desarrollar un

plan de estratégico y un plan de marketing que le permita posicionarse en el mercado y diferenciarse de sus competidores.

5.2.1.2.2 Ausencia de Presencia en Internet. Una vez constituida la empresa, ésta debe desarrollar su presencia en motores de búsqueda y redes sociales, a fin de que los potenciales clientes puedan identificarla sin dificultades y conocer el alcance de sus servicios. Asimismo, será necesario invertir en marketing digital para lograr exposición y visibilidad frente a los potenciales clientes y posicionar la marca.

5.2.1.2.3 Compañía Nueva con Poca Credibilidad. Debido a que la empresa es nueva, no cuenta con credibilidad en el mercado, ésta deberá construirse en el tiempo, y se verá impulsada por los clientes que estén satisfechos con los servicios, y los recomienden a sus conocidos.

5.2.1.2.4 No se Cuenta con un Área de Marketing Digital de Gran Tamaño. Al inicio de sus operaciones, y en base al presupuesto que se ha previsto, la empresa contará solo con un *community manager* que se encargará de crear y administrar la comunidad online, gestionar la presencia de la marca en internet, y crear relaciones con los clientes de la empresa.

Respecto del análisis externo, se han identificado las siguientes oportunidades y amenazas:

5.2.1.3 Oportunidades

5.2.1.3.1 Aumento de la Demanda de Vehículos Usados. Como se ha indicado en la delimitación del mercado, desde el año 2018 (con excepción del año 2020), la venta de vehículos ligeros usados ha crecido constantemente. Ello sumado a la disminución de oferta de vehículos nuevos por falta de escasez de chips, permite deducir que las transferencias de vehículos ligeros usados continuarán con una tendencia creciente para los siguientes años.

5.2.1.3.2 Crecimiento del Marketing Digital. El incremento del uso del marketing digital versus el marketing offline se debe a diversos factores, entre ellos, el menor costo de las acciones, el mayor alcance de la publicidad (no solo en ámbitos geográficos locales, sino también extranjeros), posibilidad de medir el retorno de la inversión, aumentar porcentaje de conversión de ventas, crear una relación con los clientes e interactuar con ellos, entre otros (Medina, 2019).

La empresa puede aprovechar la tendencia de crecimiento de marketing digital para, a través de las herramientas que éste le proporcione a fin de lograr el crecimiento sostenido de las ventas.

5.2.1.3.3 Conocer los Comportamientos de los potenciales clientes. Mediante herramientas para analizar el tráfico en las plataformas web como Google Analytics y el tráfico en las redes sociales, como Facebook Business, se puede conocer el comportamiento de los clientes a través de indicadores que midan, entre otros, las fuentes del tráfico, el número de páginas que se visualizan, la interacción con el contenido, las impresiones, el porcentaje de rebote, el retorno sobre la inversión, entre otros.

De esta manera, se puede seleccionar y perfeccionar el contenido que genere mayor interés a los potenciales clientes, un mayor ratio de conversión para el negocio y un mayor ratio de retorno sobre la inversión en publicidad.

5.2.1.4 Amenazas

5.2.1.4.1 Alta Presencia de los Competidores en Internet. Como se ha podido ver en los datos brindados por Similarweb, el número de visitas a las páginas web de los competidores, a abril 2023, era importante: Neoauto (1.3 M), AutoCosmos (214 K), Mercado Libre (11.4 M), Kavak (189 K) y Autopía (35.6 K).

De acuerdo con la información a abril 2023 publicada por Similarweb, las visitas a las páginas web de los competidores provienen de búsquedas de palabras clave: Neoauto (38.10% por búsquedas orgánicas y 8.16% por búsquedas pagadas), AutoCosmos (90.64% por búsquedas orgánicas y 0% por búsquedas pagadas), Mercado Libre (53.08% por búsquedas orgánicas y 6.50% por búsquedas pagadas), y Kavak (27.77% por búsquedas orgánicas y 31.62% por búsquedas pagadas).

De acuerdo con la información a abril 2023 publicada por Similarweb, los competidores sí cuentan con presencia en redes sociales, sin embargo, ellas no representan un canal relevante para el redireccionamiento de los posibles usuarios a las páginas web correspondientes: Neoauto (10.38% de las visitas), AutoCosmos (0% de las visitas), Mercado Libre (2.96 % de las visitas), y Kavak (4.34% de las visitas).

La empresa que se propone deberá considerar un plan de marketing adecuado e incluir dentro de su presupuesto, la partida correspondiente a marketing digital, a fin de que pueda posicionar adecuadamente la marca.

5.2.1.4.2 Posibilidad de Ingreso de un Nuevo Competidor con un Modelo de Negocio Similar. Respecto del sector de inspecciones mecánicas de vehículos usados y de subastas, se puede mencionar que las barreras de entrada son bajas. Ello debido a que, siguiendo los lineamientos de Porter (2008): (a) no existen economías de escala por el lado de la oferta (que permitan reducir los costos); (b) no existen beneficios de escala por el lado de la demanda (tener una gran base de clientes genera más clientes); (c) cambiar de proveedor no implica un alto costo fijo; (d) no se requiere una gran inversión para competir; (e) inexistencia de políticas gubernamentales restrictivas; (f) no existen ventajas de competidores establecidos independientemente de su tamaño; (g) al ser un mercado con mucha oferta y demanda atomizada, no se esperan represalias prolongadas respecto de los competidores.

Las empresas que se dedican a la compra y venta de vehículos representan una amenaza para el modelo de negocio propuesto pues cuentan con el conocimiento y experiencia de las inspecciones mecánicas, y podrían brindar ese nuevo servicio. Asimismo, las empresas que desarrollan actividades similares en el extranjero también suponen una amenaza para la compañía pues podrían sacar beneficio de su economía de escala. Así, al tener mayor volumen de servicios, pueden reducir sus costos unitarios y establecer menores precios.

Por lo tanto, una vez que la nueva empresa se establezca en el mercado, debe desarrollar ventajas que le permitan mantener su participación de mercado.

5.2.1.4.3 Competidores Tienen Canales de Atención Digitales 24x7. Los competidores de la empresa ya cuentan con plataformas web donde los clientes pueden enviar mensajes al vendedor de los autos publicados, o solicitar una cotización en caso se desee vender un vehículo. Asimismo, en el caso de Autocosmos, se puede realizar comparaciones entre los diferentes vehículos ofertados.

Por lo tanto, la empresa deberá desarrollar una plataforma web que le permita brindar sus servicios de manera ininterrumpida, cuidando la experiencia del usuario.

5.2.1.4.4 Falla de las Plataformas Tecnológicas (Plataforma Web y Canales de Pagos). Dado que se utilizarán plataformas tecnológicas alojadas en la nube, existe una posibilidad mínima de que, a lo largo de un año, existan algunas horas en las que no se puedan utilizar los servicios tecnológicos, lo que producirá que la compañía deje de percibir ingresos durante ese lapso de tiempo, además de generar una mala experiencia al usuario.

En consecuencia, antes de contratar a los proveedores de las plataformas tecnológicas, se debe conocer su reputación y posicionamiento en el mercado, así como la calidad de los servicios que proveerán.

5.2.1.4.5 Dificultad para Encontrar Mecánicos Integrales Capacitados. Respecto de los mecánicos, la selección del personal demandará tiempo e inversión pues se debe hallar mecánicos integrales (que puedan realizar una revisión completa de los carros).

Adicionalmente, los mecánicos deben poder realizar las revisiones de acuerdo con el estándar implementado por la empresa, ser responsables, estar alineados con los valores de la empresa y tener experiencia en su rubro.

La contratación podría ser difícil pues los mecánicos, en general, suelen pertenecer a algún taller o prefieren brindar servicios de manera independiente y con flexibilidad de horarios. Por lo tanto, será necesario diseñar un proceso de reclutamiento adecuado, que permita a la empresa contratar a los mecánicos que se adecúen al perfil requerido.

5.2.1.4.6 Poca Confianza en los Mecánicos del Mercado. Teniendo en cuenta que la mayoría de las personas no tiene conocimientos especializados de mecánica, existe desconfianza hacia los mecánicos, pues se requiere el paso del tiempo para determinar si el trabajo estuvo correctamente realizado o no. Por ello, las personas prefieren acudir a mecánicos que les hayan recomendado.

La empresa debe enfocarse en brindar servicios de calidad que le permitan ganar la confianza de los clientes, y que éstos la puedan recomendar. Asimismo, se debe tener un servicio post venta que pueda resolver los incidentes que se puedan presentar en el momento del servicio.

5.2.2 FODA Cruzado

A partir de la matriz FODA, se obtienen las estrategias que la compañía podría implementar y son presentadas en la siguiente matriz de FODA cruzada de la Tabla 5.1.

Tabla 5.1

Matriz FODA cruzada

<p style="text-align: center;">FODA CRUZADO</p>	<p style="text-align: center;">Fortalezas – F</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo fundador es multidisciplinario. • Estrategia de diferenciación. • Estrategia de omnicanalidad. • Encuesta realizada por la empresa IMPRONTA. • Facilidad para adaptarse a las necesidades del mercado. 	<p style="text-align: center;">Debilidades – D</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento inicial nulo. • Ausencia de presencia en internet. • Compañía nueva con poca credibilidad. • No se cuenta con un área de marketing digital de gran tamaño.
<p style="text-align: center;">Oportunidades – O</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de la demanda de vehículos usados. • Crecimiento del marketing digital. • Conocer los comportamientos de los potenciales clientes. 	<p style="text-align: center;">Estrategias FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir los servicios relacionados a la adquisición de vehículos de segundo uso, abordándolos desde diferentes puntos de vista y adaptándolos a las necesidades del mercado, • Brindar confianza a los clientes a partir de un servicio de calidad y una atención presencial y online. • Uso de estudio de mercado aplicado al plan de marketing para definir acciones y medir respuestas. 	<p style="text-align: center;">Estrategias DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Invertir en marketing digital para tener mayor posicionamiento en internet y crear comunidades. • Presencia en canales tradicionales, <i>marketplace</i> y portales web de venta de vehículos usados para ofrecer los servicios de la empresa.
<p style="text-align: center;">Amenazas – A</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alta presencia de los competidores en internet. • Posibilidad de ingreso de un nuevo competidor con un modelo de negocio similar. • Competidores tienen canales de atención digitales 24x7. • Falla de las plataformas tecnológicas (plataforma web y canales de pagos). • Dificultad para encontrar mecánicos capacitados. • Poca confianza en los mecánicos del mercado. 	<p style="text-align: center;">Estrategias FA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar la experiencia y contactos del equipo en sus respectivas áreas para gestionar la empresa y seleccionar personal capacitado (especialmente mecánicos). • Construir ventaja competitiva frente a competidores, a través de servicios únicos y confiables, por su calidad y uso de tecnologías vigentes. • Cuidar y mejorar constantemente la experiencia del cliente, a través de una atención omnicanal. Se buscará combinar la experiencia digital con servicios presenciales. 	<p style="text-align: center;">Estrategias DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuidar que el personal brinde los servicios con los estándares establecidos, y genere credibilidad. • Sensibilizar al personal en atención al cliente. • Obtención de certificaciones que acrediten calidad, para lograr credibilidad de la empresa • Desarrollo de plataforma online que permita atención 24x7. • Seleccionar proveedores tecnológicos confiables y con experiencia, que tengan un plan de contingencia en caso de fallas.

Nota. Elaborado por los autores de esta tesis

Las tres estrategias genéricas para construir un modelo de negocio singular y valiosa son liderazgo en costos, diferenciación y nicho. A partir de ellos, la empresa que se propone

adoptar una estrategia de diferenciación a fin de que el cliente perciba el valor de los servicios de la empresa.

5.3 Modelo del Plan de Negocio y Lean Canvas

En esta sección, se utiliza el *lean canvas* para definir y visualizar el modelo de negocio propuesto y sus principales elementos. Este diseño permite consolidar los segmentos, problemas y necesidades hasta ahora identificados, además de los servicios propuestos para cubrir estas necesidades. La Tabla 5.2 presenta el modelo de negocio planteado para el servicio integral de asesoría para la adquisición de un vehículo usado. En adelante, a la empresa propuesta en este plan de negocio se denomina AutOkey.

5.3.1 Segmentos de Clientes

Según la información revisada en el estudio de mercado, la empresa se enfocará en los residentes de Lima Metropolitana, cuya edad se encuentre en el rango de 18 a 55 años, pertenecientes a los niveles socioeconómicos B, C y D, y que son usuarios de internet. Algunos estarán interesados en comprar un vehículo de segunda mano, mientras que otros estarán interesados en vender.

5.3.2 Problema

Los problemas del mercado de vehículos usados giran en torno a la desconfianza: ya sea por la duda respecto a la veracidad de la información que comparten entre compradores y vendedores, por la duda de estar transfiriendo el vehículo a un precio inadecuado, o por la necesidad tácita de una revisión presencial antes de adquirir el vehículo.

5.3.3 Propuesta de Valor

Mediante los servicios de la empresa, los clientes reducen el riesgo en la compra o venta de un vehículo usado, invirtiendo poco tiempo, maximizando el valor percibido y reduciendo el costo de la transacción de compra.

Parte del diferencial que ofrecerá la empresa a sus clientes es la aplicación de una estrategia omnicanal. La mayoría de las empresas suelen enfocar sus fortalezas en la parte física o virtual pero no logran integrar ambos canales.

El desarrollo de una única estrategia virtual o física no lograría generar la experiencia esperada por el cliente final. Asimismo, si se enfoca únicamente en el canal virtual se podría mejorar la competitividad en los costos de la empresa, sin embargo, se perdería gran parte de los clientes potenciales debido a que, en el mercado peruano, la compra de vehículos usados se realiza principalmente en los concesionarios y puntos físicos donde se puede ver y probar el vehículo.

El desarrollo de una estrategia omnicanal se basó en los resultados del estudio de mercado realizado para el presente plan de negocio, en el cual se determinó que los potenciales clientes realizan la compra de un vehículo usado de forma presencial pero recopilan toda la información necesaria vía internet, por lo tanto, con el fin de obtener la máxima satisfacción del cliente y lograr una experiencia integrada por los diversos canales, es determinante llegar al cliente por el canal tradicional (llamadas y correos electrónicos) y por el canal moderno (*chatbot* y centro de ayuda).

5.3.4 Solución

Para los potenciales compradores de vehículos usados, se propone el servicio de inspección mecánica a domicilio, donde se revisará el estado de los principales componentes del vehículo y se entregará al cliente un informe con el resultado de la inspección.

Adicionalmente los potenciales compradores podrán participar en las exhibiciones y/o subastas de vehículos validados y recomendados por la empresa.

Para los potenciales vendedores de vehículos usados, se ofrecerá el servicio de subasta, donde se pondrá a disposición de los clientes un espacio, por un determinado tiempo,

para exhibir los vehículos en venta y agendar las visitas en dicho lugar. Los potenciales compradores podrán pujar para adquirir el vehículo. La modalidad de subastas permitirá que el precio final de venta sea el más beneficioso para el vendedor.

5.3.5 Ventajas Especiales

Para poder competir en el mercado, las ventajas especiales de la empresa se desarrollarán a través de la complementariedad de los servicios, el personal capacitado, los procesos estandarizados y la utilización de tecnología que permita mejorar la experiencia del cliente y asegure la calidad de cada uno de los servicios brindados.

La plataforma incorporará las siguientes funcionalidades con el objetivo de desarrollar ventajas especiales:

Web scraping para la consolidación y ponderación de toda la oferta web a fin de ofrecer al cliente un comparador de vehículos en base a sus filtros de búsqueda;

Herramienta *chatbot* para una pre atención de consultas;

Funcionalidad web de subastas para registrar clientes y recibir ofertas virtuales, compararlas con ofertas presenciales y transmitir el evento en vivo el día de la adjudicación (de ser necesario);

Funcionalidad para reserva y programación de servicios (inspección o recomendación) y reserva de espacios para exposición; y

Se podrá grabar la inspección mecánica a fin de que el cliente no asista a la revisión y pueda consultarla después.

5.3.6 Canales

Los canales que se utilizarán para mantener comunicación con los clientes serán: la plataforma web de la compañía, las redes sociales (tales como Facebook, Instagram,

YouTube y TikTok), Whatsapp y comunicación telefónica. Asimismo, en los servicios de subastas también se brindará atención presencial en el local.

5.3.7 Métricas

Para medir el modelo de negocio, se tendrán en cuenta las siguientes métricas: (i) número de visitas a la plataforma web, (ii) número de usuarios registrados, (iii) número de clientes por mes y por servicio, (iv) ventas mensuales por servicio, (v) costo de adquisición de clientes, (vi) margen de contribución por servicio, (vii) porcentaje de participación del mercado objetivo de cada servicio.

5.3.8 Fuentes de Ingresos

Los ingresos principales provendrán de: (i) las tarifas por las inspecciones mecánicas (plan estándar y premium) y (ii) las comisiones por participación en subastas tanto de vendedores como de compradores.

5.3.9 Estructura de costos

Los principales costos asociados a la propuesta son: (a) la selección y capacitación del personal; (b) los salarios del personal contratado; (c) el marketing digital intensivo para realizar publicidad en internet (especialmente redes sociales y buscadores); (d) la infraestructura tecnológica: desarrollo, implementación, operación y mantenimiento de la plataforma web; (e) la inversión en herramientas de diagnóstico; (f) la habilitación y mantenimiento de espacios físicos.

Considerando las características mencionadas, el modelo de Plan de Negocio es escalable porque puede replicarse en otros mercados geográficos con necesidades similares, sin embargo, la escalabilidad dependerá del tipo de servicio.

La escalabilidad del servicio de inspección mecánica puede llevarse a cabo siempre que se contrate el número suficiente de mecánicos, pues los recursos humanos están estrechamente ligados a la expansión de este servicio.

Por otro lado, las subastas podrán realizarse de manera híbrida, permitiendo que los postores se encuentren conectados en una sala virtual y en el showroom donde se exhibirá el vehículo. Las subastas también podrán realizarse de manera virtual, es decir, exclusivamente por el canal digital y el vendedor mostraría el vehículo en el lugar acordado con el potencial comprador.

En el caso de la escalabilidad del servicio de subasta híbrida, ésta dependerá directamente de los martilleros y los *showrooms*, por lo que el crecimiento de este servicio incrementará los costos fijos relacionados a la planilla y los alquileres de los *showrooms*.

En el caso de las subastas virtuales, este servicio sí puede ser escalable sin incrementar los costos fijos antes indicados, porque las operaciones se realizarán mediante internet y se podrá llegar a más clientes. No existirá una barrera geográfica para que vendedores y compradores de diversos lugares puedan participar en las subastas virtuales.

Tabla 5.2

Lean Model Canvas - Servicio integral de asesoría para la adquisición de un auto de segunda

Problema	Solución	Propuesta de valor única	Ventaja especial	Segmentos de clientes
<p>Existe el riesgo de comprar un vehículo del que no se conoce su situación real (aspecto mecánicos, legales, precio de referencia).</p> <p>Baja experiencia / conocimiento para elegir adecuadamente un vehículo acorde a su necesidad.</p> <p>La oferta disponible en internet es amplia y no se dispone de tiempo para revisar tantas opciones.</p> <p>Se requiere tiempo para atender, recibir y absolver consultas de los potenciales compradores.</p> <p>La compra de autos usados requiere una experiencia presencial.</p> <p>Existe desconfianza para recibir a potenciales compradores en el domicilio o lugar de trabajo.</p> <p>Dada la desconfianza, los potenciales compradores por lo general negocian el precio a la baja.</p>	<p>Servicio de inspección mecánica a domicilio. Puede incluir inspección legal y asesoría de precio referencial.</p> <p>Búsqueda de vehículos con la mejor relación calidad/precio disponible en el mercado.</p> <p>Subastas de autos usados, recibiendo ofertas presenciales y virtuales. Incluye publicidad y atención de consultas.</p>	<p>Nuestros clientes reducen el riesgo en la compra o venta de un vehículo usado, invierten poco tiempo y maximizan el valor recibido en la transacción.</p>	<p>Servicios integrales y complementarios para la transferencia de vehículos usados.</p> <p>Tener personal en planilla, especializado para el diagnóstico de vehículos.</p> <p>Procesos estandarizados y certificados.</p> <p>Herramientas adecuadas (scanner y software) para los vehículos más comunes del mercado.</p> <p>Generar tráfico en la plataforma web a través del buscador <i>web scraping</i> para comparación de ofertas disponibles en la web.</p> <p>Implementar chatbot para una pre-atención y redireccionamiento de consultas.</p> <p>Grabación del servicio de revisión mecánica.</p>	<p>Residentes de Lima Metropolitana entre las edades de 18 y 55 años, pertenecientes a los niveles socioeconómicos B, C y D. Usuarios de internet:</p> <p>Interesados en adquirir un vehículo de segunda mano.</p> <p>Interesados en vender un vehículo de segunda mano.</p>
	<p>Métricas Clave</p> <p># Visitas en la plataforma</p> <p># Usuarios registrados</p> <p># Clientes por mes y servicio</p> <p>Número de seguidores en RR.SS.</p> <p>Ventas mensuales por servicio</p> <p>Costo de adquisición de clientes</p> <p>Margen contribución por servicio.</p> <p>% de participación mercado obj.</p>		<p>Canales</p> <p>Plataforma web</p> <p>Whatsapp</p> <p>Redes sociales (Perfiles, anuncios y comunidades)</p> <p>Sala de subastas y exposición</p>	
Estructura de costes		Flujo de Ingresos		
<p>Selección y capacitación del personal.</p> <p>Salario de personal.</p> <p>Inversión intensiva en marketing.</p> <p>Creación y mantenimiento de plataforma web.</p>		<p>Herramientas de diagnóstico.</p> <p>Habilitación y mantenimiento de espacios físicos.</p> <p>Ingresos por tarifario de servicios:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Revisión mecánica (plan estándar y premium) - Comisiones por la venta a través de subasta. 		

Nota. Elaborado por los autores de esta tesis

5.4 Factores Críticos Para el Éxito, Recursos y Capacidades Necesarios

Los factores críticos de éxito permiten enfocar el uso de los recursos en el esfuerzo de crear la ventaja competitiva, son particulares a cada empresa y se definen en base a sus objetivos. Estos factores permiten señalar con claridad las prioridades desde una perspectiva estratégica (Ronald, 1961, como se citó en Romero et al., 2009).

Para el caso de la empresa propuesta se determinarán los siguientes factores críticos para el éxito, basados en los recursos y capacidades de la compañía.

5.4.1 Recursos

Los principales recursos con los que contará la empresa se basan en 3 bloques:

5.4.1.1 Recursos Tangibles. Se contará con el suficiente capital de trabajo para poder operar durante los dos primeros años. Asimismo, se invertirá en la compra de equipos de última tecnología (*scanner* y *software*) para la evaluación de vehículos.

Cabe resaltar que la implementación de los locales de la empresa permitirá brindar una atención omnicanal a los clientes y ello incrementará su confianza en la empresa (y en sus servicios).

5.4.1.2 Recursos Intangibles. Se desarrollará *web scraping* que permitirá a los clientes poder realizar una búsqueda y comparación de los vehículos que desea. Asimismo, se desarrollará un *chatbot* para poder clasificar los requerimientos de los clientes y dar soluciones rápidas e inmediatas.

Por otro lado, se realizará una inversión significativa durante el primer año de operaciones para poder desarrollar una marca de “confianza”.

5.4.1.3 Capital Humano. En la parte operativa, se contará con mecánicos especializados por tipo de vehículo. El personal estará en la planilla de la empresa y se invertirá en constante capacitación.

A pesar de los costos fijos que involucra la contratación de personal en planilla, esto se considera necesario para asegurar la calidad del servicio y la disponibilidad de los mecánicos según la programación que se defina.

Por experiencias referenciales de empresas del sector, se conocen que los mecánicos o talleres externos brindan servicios tercerizados solo si cuentan con disponibilidad después de haber atendido con prioridad sus propios servicios.

En la parte gerencial, se contará con personal multidisciplinario (administradores de empresa, ingenieros y abogada) con experiencia en empresas nacionales y transnacionales.

5.4.2 Capacidades

De acuerdo con el análisis realizado de las distintas áreas funcionales de la empresa, se contará con las siguientes capacidades claves para poder lograr ventajas respecto de los competidores:

5.4.2.1 Área de Operaciones. La principal ventaja se basa en poder contar con mecánicos especializados con la disponibilidad para atender la demanda de requerimientos en el menor tiempo posible.

El personal estará enfocado en los clientes y poder brindarles una solución integral a sus requerimientos.

5.4.2.2 Área de Marketing. El área de marketing contará con personal especializado en poder entender las necesidades del mercado y poder adecuar la oferta de servicios. Se invertirá en el desarrollo de un *chatbot* para mejorar los procesos de atención al cliente.

5.4.3 Factores Críticos Para Éxito

Por lo tanto, en función al tipo de industria en la cual la empresa competirá, se puede determinar los siguientes factores críticos para éxito:

5.4.3.1 Confianza. El mercado relacionado a la compra y venta de vehículos de segunda mano en Perú es un mercado donde los compradores podrían ser estafados y sufrir pérdidas de dinero y tiempo.

Por lo tanto, para lograr el éxito en el negocio evaluado es determinante desarrollar una marca que genere confianza en cada uno de los puntos de interacción con los clientes, a lo largo de la prestación de todos los servicios.

Para favorecer la confianza, la compañía establecerá procedimientos estandarizados para reducir la posibilidad de errores en la prestación de sus servicios.

En ese sentido, en el servicio de inspección técnica, la compañía aprobará un modelo de informe que será completado por el mecánico para asegurar que cumple con toda la revisión ofrecida, además, se grabará el servicio y ello permitirá evidenciar frente al cliente que se cumplió con el alcance del servicio.

En el caso del servicio de subastas, la compañía será responsable por la revisión de los vehículos en el showroom, y la revisión seguirá los mismos lineamientos antes indicados.

Los términos y condiciones de los servicios indicarán el alcance específico de los servicios (incluyendo el informe de inspección técnica) y mencionará que éste solo valida el vehículo a la fecha de la emisión del informe, y la compañía no se responsabilizará por problemas que sobrevengan a dicha fecha.

En cualquier caso que el vehículo presente problemas en su funcionamiento, ya sean incluidos en el reporte o generados de manera posterior a la emisión del mismo, el vendedor será responsable y deberá indemnizar al comprador por los daños que pueda haber sufrido.

Como referencia, las empresas competidoras analizadas en el mercado no ofrecen seguros para cubrir desperfectos mecánicos. Kavak Perú no asegura el vehículo ni ha formado alianzas estratégicas con aseguradoras; Autopia Perú no incluye seguros dentro de su oferta; Neoauto tampoco vende seguros, sin embargo, posibilita la cotización a través de la aseguradora Pacífico redireccionando al cliente a la página web de este tercero; finalmente Autocosmos señala que no funge como aseguradora y que cualquier información de seguros dentro de su página es informativa.

5.4.3.2 Conocimiento de los Mecánicos. En este tipo de negocio es clave poder contratar, mantener y capacitar constantemente a los mecánicos, quienes son la pieza clave para poder generar un constante flujo de operaciones. Asimismo, es necesario contar con la cantidad adecuada de mecánicos activos para cubrir los servicios solicitados (especialmente por área geográfica).

5.4.3.3 Innovación. Para poder competir con las empresas líderes del mercado, es necesario realizar una inversión importante en equipos (*scanner* y *software*). Asimismo, se debe tener una plataforma 100% amigable y un *chatbot* que nos permita conocer y mejorar la atención de los requerimientos de los clientes.

5.4.3.4 Conversión de Lead. Una parte importante del negocio se gestiona de forma digital, por lo tanto, es determinante para la economía de la compañía lograr una adecuada conversión de *leads*. Para esto, se realizará distintas campañas de marketing y se tendrá un *chatbot* para el correcto direccionamiento de los clientes hacia la oferta de servicios que se brindará.

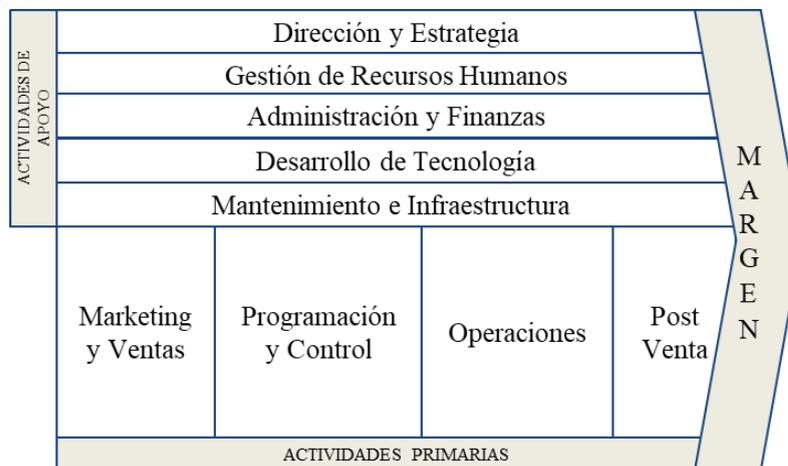
5.5 Análisis de Cadena de Valor Requerida

Según Porter (1991), la ventaja competitiva es consecuencia de cómo las empresas organizan y llevan a cabo sus actividades, y la tan ansiada rentabilidad solo se logra cuando el precio que los clientes están dispuestos a pagar, supera el costo de todas las actividades

Para el caso de estrategias de diferenciación, las actividades deberán realizarse de un modo particular de modo que creen mayor valor que la competencia y por el que el cliente esté dispuesto a pagar. Este conjunto de actividades conforma la cadena de valor, y para el caso de la empresa propuesta, se detalla en la Tabla 5.3

Tabla 5.3

Cadena de valor de la empresa propuesta



Nota. Elaborado por los autores de esta tesis

Como fue detallado previamente en el estudio de mercado, el público objetivo considera valiosa la idea de negocio debido a que reduce varios costos de transacción que existen actualmente, como es el tiempo y el riesgo. A partir de dicho precedente y de la cadena de valor descrita, se consideran las áreas de Programación, Control y Operaciones como las áreas más críticas y por lo tanto, es clave asegurar que estas partes de la compañía tengan lo necesario para que la experiencia del cliente sea excepcional.

Por lo tanto, el generador de valor que permitirá atraer clientes será disponer de recursos propios y procesos estandarizados que ayuden a garantizar que los servicios sean óptimos.

En relación con los recursos propios, la empresa considera a los mecánicos, los cuales serán contratados directamente por la compañía con el fin de asegurar que el servicio sea excelente. El factor tiempo podrá ser gestionado a través de la programación y control a través de un sistema de citas por la web que tendrá la empresa.

Asimismo, los procesos estandarizados se asegurarán con la aprobación de guías para el desarrollo de cada tipo de servicio. Especialmente, se aprobará un formato con las actividades que debe realizar el mecánico al brindar el servicio de revisión técnica, el cual se diferenciará de acuerdo con los planes de servicio (estándar y *premium*). Ello respaldará que el trabajo realizado por el mecánico se encuentra conforme a un procedimiento técnico previamente definido.

En conclusión, en este capítulo, a partir de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se ha definido con mayor detalle la propuesta de valor de la compañía y la estrategia de diferenciación elegida para generar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Así también, se ha identificado los puntos clave para que la empresa alcance los objetivos planteados en el plan de negocios y las actividades que conforman la cadena de valor.

Capítulo VI Plan de Marketing

En este capítulo se desarrollarán las estrategias y procedimientos de marketing que permitan crear y aportar valor a los compradores y vendedores de autos usados ubicados en Lima Metropolitana. Para alcanzar la aceptación de los servicios se hará énfasis en una estrategia digital y de comunicación intensiva que promueva la propuesta de valor expuesta.

También se definirá el posicionamiento de la empresa, los objetivos del plan de marketing, las acciones que se realizarán para alcanzarlos y el presupuesto necesario.

6.1 Objetivos

Los objetivos de marketing cualitativos y cuantitativos para cumplir con las ventas proyectadas son:

Conseguir una participación del 6% del mercado potencial de inspección mecánica antes de la compra un vehículo usado y 3% del mercado de subastas en el primer año de operación. Alcanzado este nivel de participación, se buscará incrementar la participación gradualmente hasta alcanzar el 20% del mercado potencial en el cuarto año para inspección mecánica y del 12,5% del mercado potencial de subastas de vehículos usados en el quinto año.

Obtener un nivel de ventas de 7,304 servicios de inspección mecánica y 394 subastas en el primer año de operatividad de la empresa, esto sería equivalente a una facturación de S/1,522,865 y S/351,645, respectivamente, por dichos servicios.

Generar tráfico en la página web de la compañía de al menos 50,000 visitantes mensuales en los primeros 6 meses. Así, se espera que la página web de la empresa se encuentre dentro de las primeras 5 opciones de búsqueda de autos usados y/o servicios relacionados.

A través del marketing en redes sociales, generar seguidores para las cuentas de Facebook (500), Instagram (3,000) y TikTok (500) en los primeros 6 meses. Con esto se desea generar recordación de la marca en el público objetivo exponiendo la propuesta de valor de la compañía.

6.2 Estrategia

6.2.1 Segmentación

De acuerdo con Stanton et al. (2007), la segmentación de mercado exige dividir el mercado total en grupos menores homogéneos que tengan semejanza en su demanda de productos o servicios. También mencionan la importancia de la capacidad de segmentación que debe tener la compañía porque esto le generará éxito en el tiempo. Además, señalan que existen cuatro variables para segmentar el mercado de consumidores, siendo estas: geográfica, demográfica, psicográfica y de comportamiento.

Teniendo en cuenta lo último mencionado, la segmentación de mercado será fundamental para tener delimitar adecuadamente el público objetivo. Respecto de la empresa a ser constituida, se utilizan las variables de segmentación detalladas en la Tabla 6.1.

Tabla 6.1

Segmentación de mercado AutoKey

Variables de segmentación	Descripción AutoKey
Geográfica	Consumidores ubicados en Lima Metropolitana.
Demográfica	Hombres y mujeres pertenecientes a los sectores socioeconómicos B, C y D; entre las edades de 18 y 55 años.
Psicográfica	Dirigido a personas que tienen personalidad aspiracional, encuentran en un vehículo un sinónimo de mayor estatus social, además aprecian la independencia y disfrutan la libertad de movilizarse sin restricción.
Comportamiento	Al no tener experiencia en mecánica o subastas, se informan a través de diferentes canales para decidir la compra de un vehículo o la venta del mismo (inician a través de medio digital y reafirman en físico), buscan calidad en los productos o servicios que adquieren.

Nota. Elaborado por los autores de esta tesis

6.2.2 Mercado Objetivo

La segmentación indicada en la Tabla 6.1 guarda relación con la información obtenida en el estudio de mercado, los objetivos planteados por la empresa, y el pronóstico de crecimiento de la demanda de vehículos para los siguientes años.

Así, el mercado objetivo del presente plan de negocios será hombres y mujeres pertenecientes a los sectores socioeconómicos B, C y D, entre los 18 y 55 años, domiciliados en Lima Metropolitana, con interés en adquirir un vehículo de segundo uso, que aprecian la independencia y disfrutan de la libertad de movilizarse sin restricción o con interés en vender su vehículo de manera segura.

6.2.3 Posicionamiento

Kotler y Armstrong (2012) mencionan que “el posicionamiento significa hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en la mente de los consumidores meta, en relación con los productos competidores”.

En ese sentido, AutoKey buscará posicionarse en el mercado como una compañía que brinda seguridad, confianza y transparencia a sus clientes través de servicios complementarios a la transferencia de vehículos (tales como inspección mecánica y subastas híbridas y virtuales). En la Tabla 6.2 se indican los principales elementos para el posicionamiento de la compañía.

Tabla 6.2

Elementos del Posicionamiento de AutoKey

	Elementos del Posicionamiento de AutoKey
Decisor y Consumidor	Persona interesada en vender o comprar un vehículo usado
Categoría	Servicios automotrices

Calificación	Empresa que brinda estos servicios de manera formal
Beneficio racional	Transferencia de vehículos de manera segura y al mejor precio
Beneficio emocional	Reducción de riesgos de estafa y de pagos adicionales
Atributos o soportes	Empresa formal. Detalle y reserva de servicios mediante plataforma web durante las 24 horas del día. Mecánicos y Martilleros capacitados y con experiencia. Vehículos expuestos en el <i>showroom</i> han pasado por una revisión mecánica.
Experiencia real	El cliente estará presente cuando el mecánico preste el servicio de acuerdo con la guía aprobada por la empresa, y podrá recibir una grabación del mismo. El potencial comprador podrá visitar el vehículo de su interés en el <i>showroom</i> . El vendedor tendrá la última decisión sobre la venta del vehículo al ganador de la subasta. Los clientes podrán realizar consultas de manera telefónica.
Experiencia digital	La plataforma web contará con el detalle de los servicios de la compañía, y sus precios, y permitirá la reserva y pago de estos durante las 24 horas del día. Los clientes podrán realizar consultas por el <i>chatbot</i> .
Momento consumo o uso	Toda la semana, especialmente los fines de semana.
Nivel de precios	Promedio
Identificación	AutoKey
Personalidad	Técnica y Moderna

Nota. Elaborado por los autores de esta tesis

El posicionamiento se expresará a través de la publicidad de los servicios, de manera física y digital, como se detalla en la sección 6.3.3. de la presente tesis.

La publicidad digital principalmente se desarrollará en base al concepto de confianza y, de manera complementaria, en el concepto de eficiencia.

Respecto de los potenciales compradores, los servicios propuestos en este plan de negocios reducirán la sensación de desconfianza porque un tercero especializado, de manera objetiva, examinará el vehículo e indicará sus conclusiones en un informe. Asimismo, el

potencial comprador podrá tener acceso a los documentos que acreditan la propiedad del vendedor sobre el vehículo.

Respecto de las subastas, además, los potenciales vendedores tendrán mayor confianza en los compradores pues estos pasarán filtros de seguridad y demostrarán su seriedad a través de la consignación de un pago inicial para participar en la subasta.

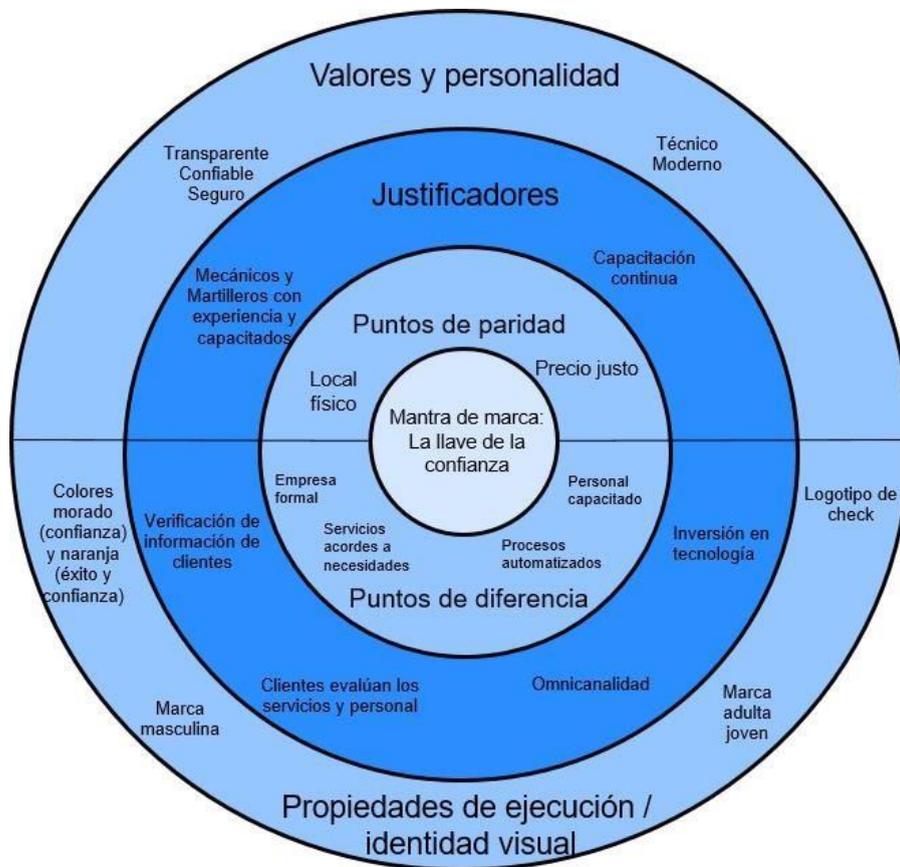
El servicio de inspección mecánica permitirá que el cliente pueda evaluar un vehículo, de manera rápida, a un precio razonable, y pueda decidir si le conviene o no adquirirlo. A través del uso del servicio, el cliente ahorrará tiempo y dinero en la evaluación del vehículo, no será necesario que tenga conocimientos mecánicos, y reducirá los riesgos de ser engañado, de pagar un precio mayor al valor del vehículo o de realizar desembolsos adicionales posteriores. El cliente logrará su objetivo (adquirir un vehículo adecuado) a través del uso del servicio.

Respecto del servicio de la subasta, el diseño del mismo a través del uso de tecnología y pagos anticipados permitirá que el vendedor tenga mayores oportunidades de vender su vehículo a un mejor precio.

Kotler y Keller (2016) señalan que, en el caso de los productos nuevos, “la publicidad inicial suele concentrarse en crear conciencia de marca y las actividades publicitarias posteriores buscan crear la imagen de la marca, una herramienta para desarrollar el posicionamiento y el mantra de la marca”. Por ello, mediante el uso de la herramienta planteada por los autores, en la Figura 6.1 hemos creado el mantra de la marca.

Figura 6.1

Posicionamiento de la Marca Autokey



Nota. Elaborado por los autores de la tesis.

6.2.3.1 Personalidad de la Marca. La personalidad de una marca puede encontrarse entre cinco dimensiones: sinceridad, emoción, competencia, sofisticación y robustez (Aaker, 1997). Se puede concluir que la personalidad de la marca de la empresa propuesta en el plan de negocios destaca en las dimensiones de sinceridad y competencia.

Se trata de una marca sincera porque es realista y consciente de los riesgos que existen en las transacciones de vehículos. La marca diseña sus procedimientos buscando reducir dichos riesgos para sus clientes y brinda sus servicios de una manera honesta al cliente (informando desde el inicio el precio y el alcance de estos). Busca ser una marca

cercana, que acompañe al cliente es una decisión importante de su vida (comprar o vender su vehículo), y de una manera amigable.

También es una marca competente que buscará transmitir seguridad a los clientes. Los usuarios podrán confiar en que los servicios brindados por la empresa serán de calidad y los ayudarán a alcanzar sus objetivos. Además, se tratará de una marca técnica pues el personal contará con experiencia y conocimientos especializados para brindar los servicios, y se utilizará la tecnología necesaria en cada proceso.

Por la experiencia con los clientes, se buscará que la marca sea percibida como masculina, pues si bien se dirige a hombres y mujeres, por el estudio de mercado realizado, los hombres son los más dispuestos a decidir y a pagar por los servicios planteados. Además, se trata de servicios relacionados a automóviles, que suelen ser vistos como masculinos. También se buscará que sea percibida como una marca adulta joven, de aproximadamente 27 años, que refleje flexibilidad, novedad, energía y experiencia.

6.2.3.2 Concepto de Producto. Las relaciones comerciales requieren confianza. Según las entrevistas a profundidad realizadas, en la adquisición de un vehículo usado es sumamente necesario poder confiar en el vendedor y en la información que transmite, porque el comprador adquiere, junto con el vehículo, los problemas que puedan venir con él.

Por esto, el plan de negocios refleja en la Figura 6.2 el concepto del producto. La imagen muestra una relación entre dos personas jóvenes (que es el público objetivo), la pregunta “¿Compramos un carro?” (intención y/o interés) y la afirmación: “AutOkey, la llave de la confianza” (reforzando que la empresa brindará la confianza necesaria en la transacción). En el diseño de la gráfica también se ha empleado los colores corporativos, el morado y el naranja.

Figura 6.2

Grafica del Concepto de Producto



Nota. Elaborado por los autores de la tesis.

6.3 Mix de Marketing

6.3.1 Producto

6.3.1.1 Inspección Mecánica a Domicilio. Se ofrecerá este servicio mediante dos planes (*standard* y *premium*), el primero será para autos, y el segundo para camionetas, SUV, cuando se requiera la medición de la compresión del motor o cuando se reserve con una anticipación menor a 24 horas. Asimismo, el plan premium incluirá un reporte con la información pública del vehículo consultado (infracciones, antecedentes, gravámenes, historial de propietarios, orden de captura, Servicio de Administración Tributaria (SAT), etc.).

Se dispondrá de una página web <https://autokeyperu.com/> donde el cliente se registrará, agendará una cita (deberá escoger un día y hora para que el mecánico autorizado

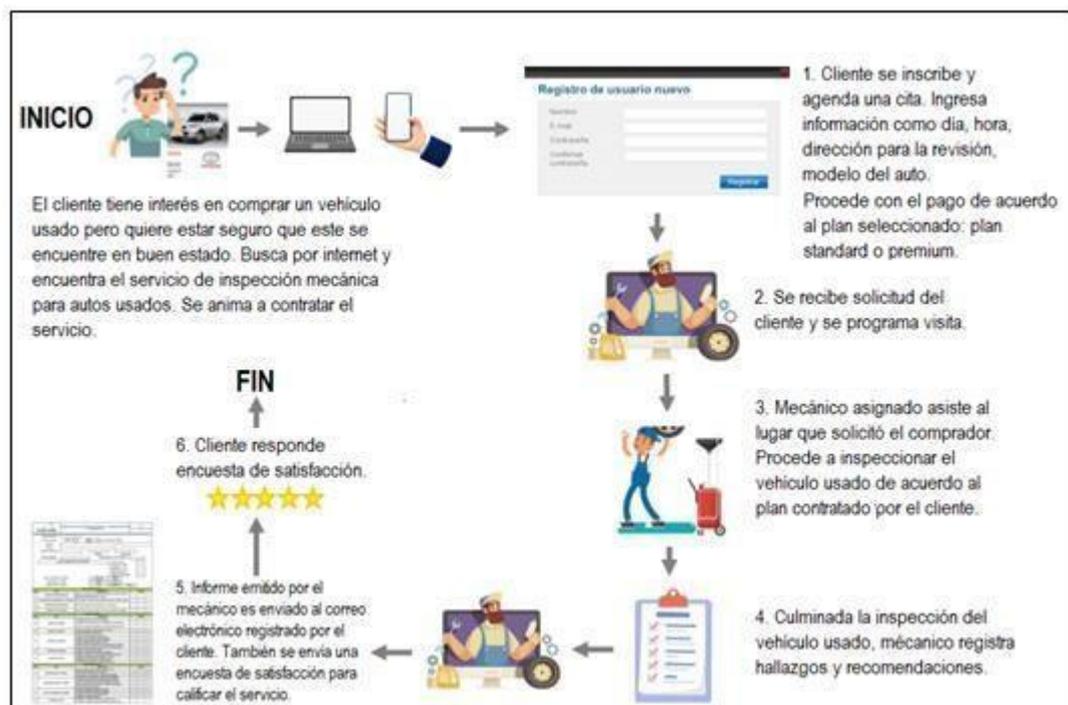
pueda asistir al lugar convenido entre el comprador y vendedor), y cancelará la tarifa de acuerdo con el plan seleccionado. Así, se programará el servicio, el mecánico programado se acercará a realizar el servicio y posteriormente se enviará al cliente el reporte técnico con las conclusiones respectivas.

Mediante esta inspección se pretende identificar el estado real del vehículo usado previo a la adquisición e informar al comprador los hallazgos y recomendaciones a través de un reporte.

Un resumen del proceso de registro y agendamiento del servicio de inspección vehicular se muestra en la Figura 6.3

Figura 6.3

Proceso Registro y Agendamiento de Inspección Vehicular (Plan Standard y Premium)



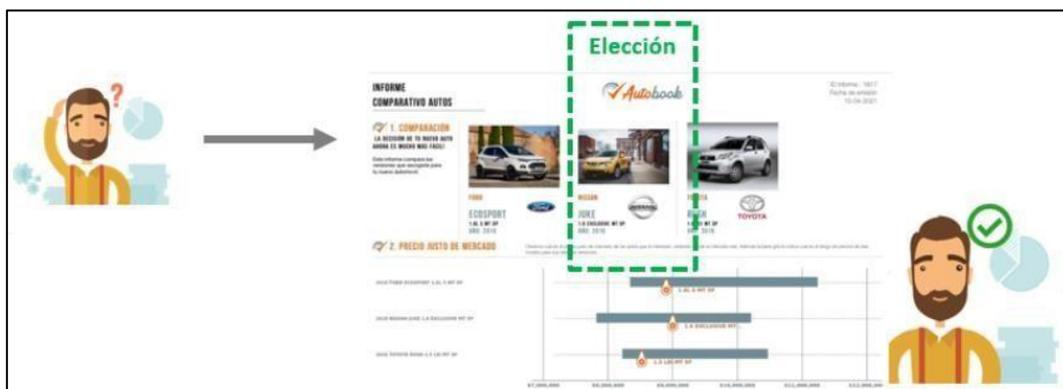
Nota. Elaborado por los autores de la tesis.

6.3.1.2 Comparador de Precios. Tomando ventaja de la página web de la compañía, se propone brindar un comparador de precios gratuito de vehículos usados disponibles en el mercado, esto mediante el uso de web scraping. El cliente será capaz de consultar las tres mejores opciones de autos usados de acuerdo con los filtros de búsqueda que establezca.

Este servicio tiene la intención de generar tráfico en la página web para capturar el interés del cliente y que adquiera los servicios de la compañía (por ejemplo, el servicio de inspección mecánica a domicilio). Un resumen del proceso se muestra en la Figura 6.4.

Figura 6.4

Comparador de Precios de Autos Usados (Servicio Freemium)



Nota. Elaborado por los autores de la tesis.

6.3.1.3 Subastas. Servicio para que los vendedores puedan exhibir su vehículo en el espacio destinado para tal fin (*showroom* de la empresa) y venderlo a la persona que más oferte por el vehículo. A su vez, los potenciales compradores podrán ver el vehículo exhibido y pujar, ya sea de manera presencial o virtual.

6.3.2 Precio

La política de precios se establecerá de acuerdo con los objetivos estratégicos definidos previamente. Además, para fijar el precio, se tendrá en cuenta a los competidores directos y la oferta de valor propuesta por la empresa.

El precio establecido para el servicio de inspección mecánica será un precio fijo por cada servicio, de acuerdo con el tipo de plan que desea contratar el cliente.

El precio de cada plan se definirá en función a tres factores:

1. rango de precio de los competidores directos e indirectos.
2. máximo valor que el público objetivo está dispuesto a pagar.
3. alcance de la revisión del vehículo y del tipo de vehículo.

En la Tabla 4.2 y Tabla 4.3 se encuentra el detalle de los precios de los competidores para los servicios de inspección mecánica y subastas.

Respecto del máximo valor que el público objetivo está dispuesto a pagar, se ha considerado los resultados de la encuesta indicados en la Figura 4.22, donde el *Top 3* estaba conformado por precios que van de S/ 51 a S/ 100 (29%), S/ 101 a s/ 200 (24%) y S/ 201 a S/ 300 (12%), que equivalen al 65% de los encuestados, así como los precios fijados por los competidores.

Adicionalmente, respecto de las respuestas de la misma encuesta, se han ordenado los precios de menor a mayor y se han considerado solo las respuestas entre S/ 100 y S/ 500 como precio potencial del servicio. Así se determinó que aproximadamente el 70% de las personas en dicho rango estaba dispuesto a pagar entre S/ 100 y S/ 220 y aproximadamente el 30% estaba dispuesto a pagar entre S/ 250 y S/ 500.

Por lo tanto, de acuerdo con los principales factores indicados anteriormente y la cantidad de trabajo y tiempo que cada plan requiere, se proyecta iniciar con un precio de S/ 180 (Plan estándar) y S/ 275 (Plan *premium*).

El precio de introducción establecido es una forma de poder ingresar al mercado y obtener la mayor cantidad de clientes, estableciendo una relación de alta calidad a un precio promedio de mercado.

El margen bruto unitario que se planea obtener por cada servicio de inspección mecánica deberá ser mayor al 50% del precio, con el fin de cubrir los principales gastos de la compañía y mantener un flujo de caja positivo.

Respecto del servicio de subasta, se plantea un esquema de precio mixto, conformado por un monto fijo y un monto variable.

En el caso de subastas híbridas, el monto fijo ascenderá a S/ 420, y será pagado por el vendedor para contratar el servicio. En caso se venda el vehículo, la comisión de éxito ascenderá a 2.5% del precio de venta, y éste será pagado por el comprador.

En el caso de subastas virtuales, el monto fijo ascenderá a S/ 120, y será pagado por el vendedor para contratar el servicio. En caso se venda el vehículo, la comisión de éxito ascenderá a 1.5% del precio de venta, y éste será pagado por el comprador.

La venta de los servicios se realizará directamente al cliente final, lo cual permitirá desarrollar campañas de marketing directo y con flexibilidad de precios para atraer nuevos clientes.

6.3.3 Promoción

En cuanto al *target* de la comunicación *offline* y *online*, este será el grupo conformado por hombres y mujeres de 18 a 55 años que tienen interés en comprar un auto de segunda mano y no cuentan con un especialista que los asesore sobre el estado del vehículo o que desean vender su vehículo y no saben qué canales utilizar. A continuación, en Figura 6.5 se puede visualizar con más detalle el *Buyer* Persona:

Figura 6.5

Buyer Persona



Nota. Elaborado por los autores de la tesis.

El *Buyer* persona se ha elaborado considerando la información obtenida en el estudio de mercado. De las conclusiones antes indicadas, se resalta que las personas más propicias a decidir el uso de los servicios ofertados y pagar por ellos son hombres, especialmente entre 18 a 33 años del NSE B.

6.3.3.1 Comunicación Offline. El *mix* de comunicación que se propondrá en *offline*, en una primera etapa, será anuncios cortos en los mercados más concurridos de los sectores B, C y D. Se considera que una concientización en este ámbito llamará a la responsabilidad y a la posterior compra del servicio. Asimismo, para el éxito de la acción, es necesaria la presencia de un colaborador uniformado que brinde la información necesaria.

Respecto a las promociones interactivas, se plantean las siguientes:

6.3.3.1.1 AutoOkey te Ayuda. Dado que el flujo de clientes será limitado y se contará con personal con tiempo libre en los primeros meses de operación, se realizará una campaña de marketing “AUTOKEY TE AYUDA”.

Esta campaña consistirá en tener personal uniformado y con sus herramientas en los llaneros más concurridos de la ciudad. Durante el proceso de parchado de llanta se podrá realizar una revisión rápida del vehículo. Al finalizar este proceso el mecánico grabará la satisfacción del cliente.

También, ante incidencias mecánicas menores que puedan presentarse dentro de las principales vías de la ciudad, AutoOkey podrá brindar apoyo con un diagnóstico rápido inicial y remediar el incidente de ser posible, o diagnosticar la necesidad de remolcar los vehículos a un taller debido a fallas mayores.

En ambos casos, el personal grabará todo el proceso de la actividad y lo publicará en redes con el *hashtag* #AUTOKEYTEAYUDA

6.3.3.1.2 Aprende con AutoOkey. Esta campaña consistirá en brindar pequeñas charlas en el local de la compañía, mediante las cuales los mecánicos instruirán brevemente a los asistentes sobre los puntos clave que deben tener en cuenta al adquirir un vehículo. La publicidad se realizará en el local y en las redes sociales de la empresa.

Con esta campaña se busca informar a los conductores para publicitar AutoOkey y se realizará en los primeros meses de operaciones de la compañía.

El personal grabará todo el proceso de la actividad y lo publicará en redes con el *hashtag* #THEKEYPOINTS.

6.3.3.1.3 ¿Cuánto Vale tu Auto? Se abordarán a conductores en lugares públicos concurridos, donde se les preguntará cuál sería el precio de su auto si decidiesen venderlo. La

persona escribirá un monto en su celular. El mecánico, sin ver el precio escrito, realizará una inspección técnica del vehículo, indicará sus hallazgos y brindará su estimado de precio de venta.

Luego, el conductor mostrará el precio anotado en su celular y si la cantidad se acerca al precio señalado por el mecánico, el conductor recibirá *merchandising* de la empresa como premio. Durante la promoción interactiva, se comunicará la oferta de servicios de la empresa, y los canales de atención. En el banner que se mostrará en el lugar de la actividad, se especificará un QR que las personas podrán escanear con sus celulares para acceder a la plataforma web de la empresa.

El personal grabará todo el proceso de la actividad y lo publicará en las redes sociales de la compañía.

6.3.3.2 Comunicación *Online*. Mientras tanto, en la comunicación online, el principal objetivo será obtener al menos 4,000 seguidores en 6 meses (Facebook: 12.5%, Instagram: 75% y Tik Tok: 12.5%). Asimismo, se redirigirá el tráfico a la página web para conversión.

La dinámica que se planteará será elaborar y publicar videos para Tik Tok e Instagram, usando el hashtag de la marca #autOkey.

En los videos se explicará el alcance de las revisiones técnicas de los mecánicos, se expondrán casos reales de revisiones técnicas (especialmente autos con contingencias) y se compartirán testimonios de clientes que contrataron el servicio. Esto permitirá a los clientes compartir sus experiencias y crear comunidades.

En la Figura 6.6 se encuentra resumido parte del plan de comunicación *online*:

Figura 6.6

Estrategia de Comunicación Online a Través de Videos en Redes Sociales



Videos

OBJETIVOS

- Obtener al menos 4,000 seguidores en 6 meses (Facebook: 25%, Instagram: 50% y Tik Tok: 25%)
- Redirigir tráfico a la página web para conversión (al menos 25,000 redirigidos en 6 meses).

TARGET

Hombres y mujeres de 18 a 55 años que tienen interés en comprar un auto de segunda mano y no cuentan con un especialista que les asesore sobre el estado del vehículo o no saben dónde comprar vehículos de confianza.

MECÁNICA

Elaborar y publicar videos para tik tok, facebook e instagram, usando el hashtag de la marca #autOkey, que:

- Expliquen el alcance de las revisiones técnicas y subastas de la empresa.
- Expongan casos reales de revisiones técnicas (especialmente autos con contingencias).
- Incluyan testimonios de clientes que contrataron el servicio.

DURACIÓN

Permanente, 2 veces a la semana durante 6 meses.

PRESUPUESTO

USD 6,000 durante 6 meses para promocionar las publicaciones de los videos antes indicados.

Nota. Elaborado por los autores de la tesis.

Las principales plataformas que se tendrán en consideración son Instagram y Tik Tok, debido al rango de edad al que la empresa se dirige y a los intereses del mercado objetivo. No obstante, no se marginará las plataformas secundarias como Youtube y Facebook.

El objetivo mencionado se logrará en el contenido práctico y de valor de las principales redes sociales: Instagram, Tik Tok, Youtube y Facebook. En la Figura 6.7 y Figura 6.8, se detallan las acciones futuras de la comunicación online como roles, contenido y territorios que se ejecutarían en estas plataformas sociales acorde al mercado objetivo. Se utilizarán frases que creen una estrategia con el giro de negocio. Por ejemplo #THEKEYFACTS (#AutOkeyRealidades); #THEKEYPOINTS (#PuntosAutOkey); #THEKEYOPPORTUNITY (#AutOkeyOcasion); #TODOOKAUTOKEY.

Figura 6.7

Acciones Futuras a Través de las Principales Plataformas Establecidas

PRINCIPALES PLATAFORMAS
 Acciones futuras



TikTok



Instagram



Roles	<ul style="list-style-type: none"> Dar visibilidad a la necesidad cubierta. 	<ul style="list-style-type: none"> Entretenimiento Comunidad Conversación con clientes Redirigir a web para conversión 	 
Contenido	<ul style="list-style-type: none"> Videos cortos de vehículos que se veían bien pero ocultaban fallos encontrados en revisión. 	<ul style="list-style-type: none"> Stories Reels Live Videos Memes 	
Territorios	<ul style="list-style-type: none"> Vehículos de segunda. Confianza 	<ul style="list-style-type: none"> Vehículos de segunda mano 	

Nota. Elaborado por los autores de la tesis.

Figura 6.8

Acciones Futuras a Través de las Plataformas Secundarias Establecidas

PLATAFORMAS SECUNDARIAS
 Acciones futuras



Facebook



YouTube



Roles	<ul style="list-style-type: none"> Comunidad Posicionamiento de marca Informativo Redirigir a web para conversión 	<ul style="list-style-type: none"> Informativo. Ejemplificar cómo se lleva a cabo la revisión. 	 
Contenido	<ul style="list-style-type: none"> Publicaciones Videos sobre revisiones, subastas y testimonios 	<ul style="list-style-type: none"> Videos de revisión de modelos más populares explicando principales puntos de revisión y fallos comunes. 	
Territorios	<ul style="list-style-type: none"> Seguridad 	<ul style="list-style-type: none"> Mecánica de autos. Confianza. 	

Nota. Elaborado por los autores de la tesis.

De la misma manera, como parte importante de la comunicación *online*, la empresa se enfocará en que el potencial cliente asocie los servicios con una sensación de seguridad. Por ejemplo, para el principal servicio (inspección mecánica), se realizarán fotografías y grabaciones del servicio realizado. Así se mostrará una unidad entre el personal, los clientes satisfechos y el logo de la empresa.

También se compartirán breves *tips* y consejos en las redes sociales realizado por expertos (*influencers*) y se relatarán casos de éxito a través de *storytelling* para dinamizar la marca. En la Figura 6.9 se detalla la estrategia a seguir:

Figura 6.9

Estrategia de Comunicación Online Vía Influencers

Influencer

- OBJETIVOS**
 - Incrementar en 2,400 seguidores de la cuenta de AutoKey Instagram (1 a 2 % de seguidores del influencer), durante la duración de campaña.
 - Incrementar la visita a nuestra página web hasta en 20,000 visitantes.
- MECÁNICA**
 - En una hora pico (entre 11 am y 12 m), el influencer publicará la caja de preguntas "¿Qué es lo peor que te ha pasado comprando un auto de segunda?". Al día siguiente, subir en historias las 5 respuestas más completas/ impactantes por las mañana, otras 5 por la tarde.
 - A los dos días, hacer una "publicación" explicando los servicios que brinda AutoKey. Citar la página web y cuenta de Instagram de AutoKey.
 - Dos días después lanzar un sorteo de 30 servicios gratuitos para los que sigan a la cuenta de "AutoKey" para los interesados en adquirir un auto de segunda. El sorteo se realizará una semana después.
- DURACIÓN**

Campaña realizada a lo largo del mes I.
- PRESUPUESTO**

Puede variar de acuerdo al nivel de respuesta del público objetivo.
Presupuesto por campaña: USD 3,000. Incluye 1 publicación, 12 historias e interacción con el público objetivo. Negociar una tarifa CPC (USD 0,15).

6:07 73% carmotoroficial

1,049 24.5... 1,246
Publica... Seguid... Seguid...

Car Motor
Medio de comunicación/noticias
Todo sobre el mundo motor en español.
Reviews, noticias y Motorshows presenta...
más
Ver traducción
www.carmotor.net/

Seguir Mensaje Conta... +

#Sorteo J... #Sorteo Ext... Suzuki S-Cross #Grand

Nota. Elaborado por los autores de la tesis.

En relación con la comunicación *online*, la periodicidad será permanente y consistirá en publicar contenido 3 veces a la semana alternando en cada red social y un consolidado de las acciones realizadas en YouTube. A continuación, en la Tabla 6.3 se expone con mayor detalle una semana de publicaciones.

Tabla 6.3*Cronograma de acciones calendarizadas*

Plataforma	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
INSTAGRAM /FACEBOOK	Reel THE KEY OPORTUNITY		Post THE KEY FACTS		Post THE KEY POINTS		
TIK TOK	Video THE KEY OPORTUNITY	Video THE KEY FACTS		Video THE KEY POINTS			
YOUTUBE						Video caso de éxito THE KEY OPORTUNITY	

Nota. Elaborado por los autores de esta tesis

Además de lo descrito, en este plan de comunicación *online*, se considerará un *funnel* digital asociado al servicio de inspección mecánica teniendo en cuenta el uso que recibirá la plataforma web por parte de los potenciales clientes (por ejemplo, para revisar opciones de autos usados y/o agendar cita para inspección mecánica a domicilio).

Un ejemplo de *funnel* de una campaña inicial sería: (i) impresiones: 43,790, (ii) clics: 4,000, (iii) leads: 200, y (iv) ventas: 30.

En la primera etapa del *funnel* digital, específicamente del primer mes, se consideraría 43,790 impresiones por los dos servicios de inspección mecánica (standard y *premium*) y de subastas.

En relación a *clics*, se considerará un total de 4,000 *clics*, los cuales han sido proyectados con un ratio de 9% considerando que el promedio de servicios asociados a autos como auxilio mecánico es de 10.8%, sin embargo, al ser una compañía nueva se está considerando un ratio inferior a este promedio.

De los 4,000 *clics* se estima que solamente el 5% se convertirá en un *lead*, logrando 200 leads. De los cuales se considera que el 15% se convertirán en ventas seguras para los clientes, es decir 30 ventas.

Considerando que la tasa de conversión media de las páginas web en general es 2.5%, será necesario utilizar *retargeting* para incrementar el ratio de conversión.

La estrategia de *retargeting* permitirá que las cookies de la plataforma web y de las redes sociales como Facebook obtengan información de las personas que las visitaron y de sus acciones (servicios de su interés, tiempo en la plataforma, etc.), y, en base a dicha información, se contraten Facebook Ads, dirigidos a dichas personas.

En la actualidad, los clientes, antes de contratar un servicio, visitan las páginas webs y redes sociales de distintos proveedores para comparar sus ofertas, por lo tanto, los anuncios de *retargeting* permitirán recordar a los clientes los servicios de la empresa. Las compañías tienen el 70% de probabilidades de que los clientes que han visto sus anuncios de *retargeting*, adquieran sus productos o servicios (De Braux, 2021).

Mediante Facebook Ads se diseñarán campañas de *retargeting* utilizando anuncios dinámicos que muestren a cada cliente los servicios que más les interesan o promociones específicas, y que se mostrarán en Facebook, Instagram, y Messenger. Se crearán públicos personalizados como destinatario de cada tipo de anuncio, por ejemplo, para aquellos que revisaron el alcance de los servicios, pero no los adquirieron.

A través de Meta Business Suite se pueden ajustar las campañas, hacer seguimiento al presupuesto y medir los resultados de los anuncios conforme al objetivo de marketing planteado.

6.3.3.2.1 SEM. SEM son las siglas de *Search Engine Marketing*, lo cual representa todas las técnicas que mejoran la posición en la web, por medio de anuncios pagados en los principales buscadores. El SEM representa un conjunto de estrategias de marketing que generan mayor tráfico a sitios o páginas web. Para ello, se utiliza el pago por click (PPC).

El SEM es utilizado para lograr conversiones, además, las campañas de SEM se basan en el *machine learning*.

Por lo tanto, se deben seleccionar una serie de palabras clave para invertir en ellas y obtener una mejor conversión.

Se planea contratar SEM, por medio de Google Ads y definir las palabras claves de acuerdo con el tipo de negocio e ir las actualizando. A priori, las palabras clave serán: Autos de segunda mano o vehículos usados, subastas en línea y mecánicos a domicilio.

Se creará un perfil de negocio personalizado para la empresa en Google, que permita que los potenciales clientes la encuentren en el buscador y en Google Maps. En el perfil se indicará la dirección de los locales y sus horarios de atención, el logo de la empresa, los canales de atención, la oferta de servicios y fotos que generen confianza a los clientes. También se responderán las consultas de los potenciales clientes y se revisarán las opiniones públicas registradas.

Mediante Google Ads se realizarán anuncios que aparecerán en el buscador de Google, en Google Maps y en la red de sitios asociados de Google, cada vez que una persona busque servicios similares a los de inspección mecánica y subastas.

El pago del anuncio se realizará cuando una persona realice *click* en el anuncio para llamar por teléfono a la empresa, visitar la plataforma web, o se busquen instrucciones sobre cómo llegar a los locales.

En el diseño de los avisos, además del *Lance* (costo máximo por *click*), se debe tener en cuenta que Google considerará el CTR (tasa de click), la relevancia y la página de destino. Adicionalmente, Google permitirá crear listas de *remarketing*, asociando sesiones de clientes en la plataforma web a sus cookies publicitarias, y cuando estos utilicen su buscador, podrán ver anuncios personalizados y basados en sus sesiones en la plataforma web.

Finalmente, se debe desarrollar un *landing page* de alto impacto, enfocada en el público objetivo, con el fin de poder lograr la conversión deseada.

6.3.3.2.2 SEO. SEO son las siglas de *Search Engine Optimization* que consiste en una herramienta para mejorar la posición de un sitio web en los resultados de los buscadores de manera orgánica.

En el caso de los negocios o line, es sumamente importante que las personas que buscan productos o servicios relacionados a los servicios brindados por una empresa puedan encontrar al proveedor fácilmente.

La plataforma web de la empresa debe estar ubicada en la primera página de los principales buscadores ante una búsqueda específica por parte de los potenciales clientes.

Google es el buscador más utilizado a nivel mundial, por lo cual, es determinante estar en la primera página de búsqueda con el fin de generar más tráfico, y con ello, más posibilidades de conversión y ventas.

Las principales palabras de búsqueda son: auto de segunda, compra y venta de autos y subastas de autos.

Finalmente, como parte de la comunicación online, también se utilizará email marketing para contactar a las personas que se registrarán en la plataforma web, considerando que habrán demostrado interés por la empresa y sus servicios. Ello se confirma con la Figura 4.15 donde el 88% de los encuestados estuvo de acuerdo con recibir vía mail información sobre vehículos en venta. De esta forma, mediante los mails se incrementará el *awareness* respecto de la empresa, y se comunicarán novedades, promociones y actualizaciones de los servicios.

6.3.4 Plaza

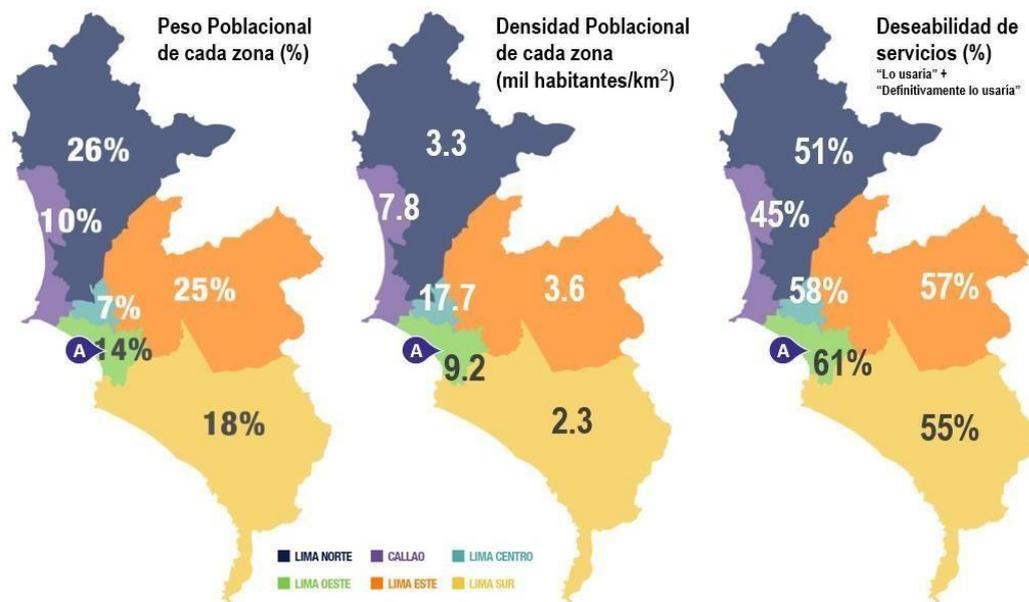
6.3.4.1 Zona de Operaciones. La empresa ofrecerá sus servicios dentro de Lima Metropolitana, región donde reside más del 30% de la población del Perú. Además, la región de Lima también concentra más del 95% de toda la oferta web de vehículos usados en el país.

Respecto a la distribución geográfica de Lima Metropolitana, la Figura 6.10 muestra el peso poblacional, la densidad y el nivel de deseabilidad de los servicios de la empresa.

Teniendo en cuenta esos datos, la propuesta considera implementar operaciones, al inicio, en la zona Lima Oeste por abarcar los distritos que concentran el 14% de la población de la región, es una de las zonas con más densidad demográfica de Lima y que en el estudio de mercado demostró mayor deseabilidad por los servicios de la empresa.

Figura 6.10

Zona Inicial a Cubrir por Autokey



Nota. Elaborado por los autores de la tesis.

Dada el nivel de calidad que se pretende asegurar en los servicios, el personal a cargo de la ejecución e interacción con el cliente será personal que forma parte de la planilla de la organización. Para el caso de AutOkey, en ningún caso existirá intermediario para la entrega del servicio por lo que el canal de distribución será directo y la cobertura selectiva dentro de las zonas elegidas.

El servicio de inspección mecánica a domicilio iniciará con cobertura en los distritos de Lima Oeste, la cual está conformado por los distritos de: Santiago de Surco, San Miguel, San Borja, Miraflores, Surquillo, Pueblo Libre, Jesús María, San Isidro, Magdalena del Mar, Lince y Barranco.

6.3.4.2 Localización. Para los servicios de subasta, se ha dimensionado y ponderado ciertos factores que permitan a la empresa elegir la ubicación y tamaño adecuado de los locales. Entre los principales factores que se evalúan son:

Económicos: Costo de m² del alquiler/compra del local. Costo de los impuestos y servicios.

Sociales: Clima en los negocios (ambiente comercial). Riesgos políticos.

Jurídicos: Requisitos para la apertura de un nuevo negocio. Barreras e incentivos gubernamentales. Leyes, normatividad y reglamentos.

Localización de los clientes y la competencia.

Así, la estrategia del plan de negocios se enfoca en implementar seis locales a lo largo de los primeros años. La compañía enfocará sus operaciones en la zona Lima Oeste inicialmente y luego se expandirá a Lima Norte y Lima Este. Por lo tanto, se establecerán locales en Surquillo, Lince, Jesús María, San Martín de Porres, Los Olivos y Santa Anita.

6.3.5 Procesos

Los procesos para los servicios brindados por la empresa se indicarán con mayor detalle en el Capítulo VII de la presente tesis.

6.3.6 Personas

Sobre la organización del personal de la compañía (incluyendo la política de retribución) se ahondará con mayor detalle en el Capítulo VIII de la presente tesis.

Sin perjuicio de ello, teniendo en cuenta que gran parte de los servicios implicarán la interacción presencial entre miembros de la empresa y los clientes, la empresa cuidará que el personal esté adecuadamente presentado.

Por lo tanto, el personal administrativo de la empresa contará con un código de vestimenta casual. Adicionalmente, cuando se interactúe con personas externas a la empresa, el personal deberá mostrar un signo distintivo de la empresa.

Respecto de los mecánicos, ellos llevarán un uniforme que los identificará como miembros de la empresa.

6.3.7 Presencia

A la fecha, se ha elaborado el logotipo de la empresa como se puede apreciar en la Figura 6.11. El diseño busca transmitir accesibilidad, cercanía y confianza al público objetivo. Asimismo, se ha seleccionado dos colores principales, el morado intenso que se relaciona a la seguridad y el naranja que se relaciona a la confianza y éxito. Esta combinación de colores permite darle un carácter jovial y dinámico a la marca.

Se contratará profesionales para que diseñen la plataforma web y las redes sociales, teniendo en cuenta las tendencias actuales de marketing digital, a fin de que puedan transmitir los valores y la propuesta de valor de la compañía. Asimismo, serán de uso intuitivo facilitando la interacción con los clientes.

Figura 6.11

Logotipo de la Empresa



Nota. Elaborado por los autores de la tesis.

El espacio utilizado para el *showroom* también reflejará la esencia de la empresa y transmitirá seguridad a los usuarios. Asimismo, tendrá una distribución adecuada que permitirá a los usuarios revisar con facilidad los vehículos en exhibición.

6.4 Proyección de Ventas

6.4.1 Inspección mecánica

Para el desarrollo de la proyección de ventas se tendrá en cuenta la información indicada en la Tabla 4.13 respecto del Mercado Total y del Mercado Potencial para el servicio de inspección mecánica propuesto.

Considerando lo indicado en la sección 6.3.2. respecto de la fijación del precio, el precio del plan estándar será S/ 180.00 y del plan *premium* será S/ 275.00. Asimismo, se asumirá que, respecto de todos los servicios de inspección técnica vendidos, el 70% corresponderá a planes estándar y el 30% a planes *premium*.

Por lo tanto, el presupuesto de ventas para este servicio sería el indicado en la Tabla 6.4.

Tabla 6.4*Proyección de ventas del servicio de inspección mecánica*

Presupuesto de ventas del servicio de Inspección Mecánica a Domicilio	2024	2025	2026	2027	2028
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mercado potencial	121,734	129,080	136,425	143,771	151,117
Mercado objetivo (20%)	24,347	25,816	27,285	28,754	30,223
Factor de ajuste primeros años	30%	60%	90%	100%	100%
Objetivo ventas Rev Mec. Estándar	5,113	10,843	17.190	20,128	21,156
Objetivo ventas Rev Mec. Premium	2,191	4,647	7,367	8,626	9,067
Ingreso anual (Soles)	1,522,865	3,229,665	5,120,125	5,995,190	6,301,505

Nota. Elaborado por los autores de esta tesis

Si bien el plan de negocio considera que el Mercado Objetivo será el 20% del Mercado Potencial, se ha considerado que ello se alcanzará progresivamente a lo largo de los primeros cuatro años, considerando el factor de ajuste indicado en la Tabla 6.4 para dichos años.

Se enfocarán los esfuerzos para que el marketing vaya dirigido a promocionar más el plan del servicio premium para obtener un mayor beneficio monetario.

6.4.2 Subasta

Para el desarrollo de la proyección de ventas se tendrá en cuenta la información indicada en la Tabla 4.14 respecto del Mercado Total y del Mercado Potencial para el servicio de subasta propuesto.

Respecto del precio del servicio, se ha considerado lo siguiente para las subastas presenciales:

Precio en caso de éxito (venta del vehículo): S/ 1,365. Para ello se ha tomado como referencia una comisión de 2.50% del precio de venta de un vehículo promedio (USD 14,000).

Precio en caso no se venda el vehículo: S/ 420.

Respecto del precio del servicio, se ha considerado lo siguiente para las subastas virtuales que se iniciarán a partir del tercer año:

Precio en caso de éxito (venta del vehículo): S/ 823. Para ello se ha tomado como referencia una comisión de 1.50% del precio de venta de un vehículo promedio (USD 14,000).

Precio en caso no se venda el vehículo: S/ 120.

Asimismo, se ha considerado un 50% de probabilidad de éxito para la venta de los vehículos subastados.

Tabla 6.5

Proyección de ventas del servicio de subasta

Presupuesto de ventas del servicio de subastas	2024	2025	2026	2027	2028
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mercado Potencial	12,593	13,353	14,113	14,873	15,633
Mercado Objetivo (20%)	1,574	1,669	1,764	1,859	1,954
Factor de Ajuste primeros años	25%	50%	75%	90%	100%
Objetivo Ventas Subastas Híbridas	394	835	1.323	1.673	1.954
Proporción Subasta Virtual/ Híbrida	0%	0%	10%	30%	50%
Objetivo Ventas Subastas Virtuales	0	0	132	502	977
Ingreso anual (Soles)	351.645	745.238	1.242.059	1.726.206	2.197.517

Nota. Elaborado por los autores de esta tesis

Si bien el plan de negocio considera que el Mercado Objetivo será el 12.5% del Mercado Potencial, se ha considerado que ello se alcanzará progresivamente a lo largo de los primeros cinco años, considerando el factor de ajuste indicado en la Tabla 6.5 para dichos años.

En vista de los números alcanzados por el servicio de subasta, el beneficio de este servicio es alto y podría complementarse con el de inspección mecánica.

Cabe mencionar que, para lograr las ventas proyectadas, la empresa implementará 6 locales conforme al siguiente detalle: primer año (2 locales), segundo año (2 locales), tercer año (1 local), y quinto año (1 local).

6.5 Presupuesto de Marketing

Para poder elaborar un presupuesto de marketing es determinante conocer el público objetivo al cual se dirige el proyecto, así como definir los principales canales para llegar a él (presencial o digital).

Dado que el proyecto es nuevo y diferente para el mercado actual, el porcentaje de los ingresos brutos destinados al gasto de marketing son muy variables, para lo cual, se determinarán las principales variables de gasto y montos estimados por los cinco años de operaciones.

El gasto del área de marketing está orientado a cumplir los objetivos del área y obtener el mayor retorno de la inversión. Los gastos, en su mayoría, son variables y dependen mucho de la respuesta del público objetivo mes a mes.

A continuación, la Tabla 6.6 se detallan las principales variables de gastos correspondiente al primer año de marketing:

Tabla 6.6

Variables del presupuesto de marketing

Variables del presupuesto de marketing	
Implementación de nuevos locales	Implementación de nuevos locales con el diseño aprobado por la empresa y mejoramiento de los existentes.
Anuncios en redes sociales (Facebook, Instagram, Youtube, TikTok) y Google Ads	Se realizarán anuncios en las principales redes sociales (Facebook, Instagram, Youtube, TikTok) utilizadas por los potenciales clientes.
Influencer	Se contratará a un influencer especializado con el fin de realizar campañas cada 2 meses y generar picos de impacto en las redes sociales.
Creación de contenido / Videos Profesionales	Sumado al presupuesto del influencer, se invertirá en la creación de contenido y videos de alta calidad que complementen el posicionamiento de la marca.

Variables del presupuesto de marketing	
Email marketing	Se contratará a una empresa especializada que cuente con una base de datos de potenciales clientes para poder realizar campañas vía mail, además de los mails que la empresa tendrá por los registros en la plataforma web.
Activaciones	Se realizarán activaciones mensuales en puntos estratégicos de la capital, así como también en el Touring Club del Perú.
Merchandising	Se realizará la compra periódica y trimestral de llaveros, polos, lapiceros, autoadhesivos, etc.
Mantenimiento de la plataforma web	Orientado a mejorar la experiencia visual de los visitantes.

Nota. Elaborado por los autores de esta tesis

Durante el primer año de operaciones, se estima que el gasto total correspondiente al presupuesto de marketing bordearía los S/ 163,400, conforme se aprecia en la Tabla 6.7.

Asimismo, como se ha mencionado, los gastos son variables de acuerdo con la aceptación del público objetivo mes a mes.

Cabe mencionar que, para establecer el presupuesto de marketing, se ha considerado los métodos de objetivo y tarea, de acuerdo con lo desarrollado por Kotler y Armstrong (2012). Así, se ha cuantificado el costo de las actividades del plan de marketing para los objetivos que se desean alcanzar y en base a ello se ha desarrollado el presupuesto de los primeros cinco años de actividades.

Tabla 6.7

Proyección de Presupuesto de Marketing

GASTOS S/	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Implementación de nuevos locales	20.000	40,000	20,000	0	20,000
Mejoramiento del local	5.000	5,000	15,000	20,000	20,000
Mantenimiento de Plataforma Web	4,800.00	8,328	10,367	12,582	13,849
Anuncios en redes sociales (Facebook, Instagram, Youtube, TikTok) y Google Ads	10,800.00	18,738	23,326	28,310	31,161
Influencer	31,000.00	53,784	66,955	81,260	89,443

GASTOS S/	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Creación de contenido / Videos Profesionales	12,000.00	20,819	25,918	31,455	34,623
Email marketing	4,800.00	8,328	10,367	12,582	13,849
Activaciones	54,000.00	93,688	116,632	141,549	155,805
Merchandising	21,000.00	36,434	45,357	55,047	60,591
TOTAL S/	163,400.00	285,118	333,923	382,785	439,321

Nota. Elaborado por los autores de esta tesis

6.6 Ratios de Marketing, Ventas y Administración

En la Tabla 6.8 se describirán los ratios de Marketing, Ventas y Administración de los cinco años de operaciones:

Tabla 6.8

Ratios de Marketing, Ventas y Administración

Soles (S/.)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	1,588,566	3,368,560	5,391,681	6,543,555	7,202,563
Gasto de Administración	438,253	501,176	710,390	766,739	826,715
Gasto de Ventas	245,302	452,996	604,111	724,569	832,504
Gasto de Marketing	163,400	285,118	333,924	382,785	439,322
Ratio Mkt/Vtas	10.29%	8.46%	6.19%	5.85%	6.10%
Ratio Adm/Vtas	27.59%	14.88%	13.18%	11.72%	11.48%

Nota. Elaborado por los autores de esta tesis

6.6.1 Ratio Marketing / Ventas

El gasto de Marketing entre Ventas asciende a un 10.7% en el primer año y conforme transcurren los años va descendiendo paulatinamente sin dejar de ser menor a 6%. Podemos afirmar entonces que habrá mayor incremento en los gastos de Marketing pero los resultados se verán reflejados en Ventas (Ingresos).

6.6.2 Ratio Administración / Ventas

El gasto de Administración entre Ventas en 58% en el primer año y conforme transcurren los años va descendiendo paulatinamente sin dejar de ser menor a un 29%. Este resultado refleja nuestro plan de expansión y la contratación de personal capacitado para los

primeros cinco años. Por otro lado, en el quinto año los ingresos son considerablemente mayores a los gastos de administración entre otras razones por la disminución del gasto de marketing.

Adicionalmente, también se realizará un seguimiento de las siguientes métricas:

El número de visitas a la plataforma y el número de seguidores en las redes sociales (semanal, y especialmente durante las campañas programadas).

El número de usuarios registrados y número de ventas por servicio (semanal).

El costo de adquisición de clientes (mensual, y especialmente durante las campañas programadas).

El porcentaje de participación en el mercado respecto de cada servicio (trimestral).

Capítulo VII Plan Operativo

El Plan Operativo describe detalladamente los procesos operativos más importantes que desarrollará la compañía para ejecutar la propuesta de valor trazada. Se pondrá énfasis en la logística para realizar la revisión mecánica y subasta de los vehículos, los equipos necesarios, la capacidad instalada y el presupuesto asignado a las operaciones.

7.1 Objetivos

El Plan de Operaciones permite definir, gestionar y medir los procesos operativos que llevará a cabo la empresa, considerando la estrategia de diferenciación planteada. Así, los objetivos planteados son:

Definir los procesos operativos de la empresa, identificando los procesos clave.

Incrementar el número de servicios de la empresa conforme a la proyección de ventas establecida.

Identificar y medir los KPIs que garantizarán el correcto funcionamiento de los procesos y el seguimiento de los objetivos planteados.

Preparar un presupuesto de inversión y operaciones que permita asegurar la operatividad de la compañía.

Lograr una eficiencia en costos y un uso adecuado de la capacidad disponible de la compañía.

7.2 Procesos Operativos de los Servicios

El *Service Blueprint* “es un diagrama que visualiza las relaciones entre los diferentes componentes del servicio: personas, soporte (físico o digital) y procesos, que están directamente vinculados a los puntos de contacto en un *journey* específico del cliente” (BBVA, 2023).

Por lo tanto, se utilizará esta herramienta estratégica para visualizar el panorama detallado de los principales servicios de la compañía (inspección mecánica y subasta).

7.2.1 Inspección mecánica a domicilio

El *Blueprint* del servicio de inspección mecánica a domicilio se puede ver en la Tabla 7.1.

Tabla 7.1

Service Blueprint del servicio de inspección mecánica a domicilio

	Etapa pre servicio			Etapa de realización del servicio		Etapa post servicio		
Evidencia física	Plataforma web	Plataforma web Pasarela de pago	Servicio agendado en su cuenta	Plataforma web	Mecánico se presenta en lugar acordado Grabación del servicio	Informe de revisión mecánica	Calificación en la plataforma	
Acciones del cliente	Interactúa con chatbot sobre preguntas usuales. Crea una cuenta en la plataforma (registrando su nombre, correo electrónico, documento de identidad y celular)	Reserva el servicio de inspección mecánica (indicando el día, la hora, la dirección, los datos del vehículo y el plan (estándar o premium)) y paga el precio	Obtiene confirmación del servicio en su cuenta	Cancela o reprograma el servicio en la plataforma	Asiste al lugar donde se brindará el servicio de revisión mecánica	Visualiza el informe de revisión mecánica en su cuenta en la plataforma y también recibirá una copia en su mail.	Califica al mecánico y al servicio brindado conforme a su experiencia	Linea de Interacción
Acciones de frontstage	Chatbot brinda respuestas programadas. Atención de consultas del clientes		Confirma la programación del servicio	Aceptación de reprogramación si se cumplen las condiciones Comunicación con cliente para el cobro de penalidad y devolución de fondos en caso de cancelación.	Mecánico uniformado asiste al lugar del servicio y lo realiza conforme a las políticas aprobadas por la compañía. Grabación del servicio. Llenado del reporte en el sistema y lo carga en la plataforma.		El Coordinador de Operaciones contacta al cliente que haya brindado baja calificación al mecánico o servicio, o en caso de algún incidente material reportado.	Linea de Interacción
Acciones de backstage		Asignar el servicio a un mecánico y armar rutas. Revisar información del vehículo y el propietario registrado, así como papeletas e impuesto vehicular. Subir la información en la plataforma y se irá completando en el reporte para el cliente			Medición de indicadores del servicio.	Coordinador de Operaciones revisa aleatoriamente informes para identificar oportunidades de mejora.	Mecánico reporta cualquier problema que hubiera ocurrido en el servicio al Coordinador de Operaciones	Linea de Visibilidad
Soporte del servicio	Actualización de chatbot	Procesar el pago.			Aprobación y actualización de políticas del servicio.		Revisión continua de presencia en redes sociales y comentarios de los clientes. Atención post venta de clientes	Linea de Interacción interna

Nota. Elaborado por los autores de esta tesis

7.2.1.1 Etapa Previa al Servicio. Cuando un potencial cliente ingrese a la plataforma web, podrá ver la descripción de los servicios. En caso tenga dudas, podrá interactuar con un *chatbot* programado para resolver las consultas más frecuentes respecto de los servicios.

Si el cliente decide contratar un servicio, deberá crear una cuenta en la plataforma indicando su nombre, correo electrónico, documento de identidad y celular. Asimismo, para la inspección mecánica, el cliente deberá elegir el plan (estándar o *premium*), el tipo de vehículo, la placa y registrar el día, la hora y la dirección en la que se debe llevar a cabo el servicio.

El plan estándar tendrá el siguiente alcance de revisión, se realizará para autos y tendrá una duración de una hora y media.

Tabla 7.2

Actividades que componen el plan estándar

No. de actividad	Actividad	Prueba
1.	Revisión de carrocería y chasis para detectar posibles choques y volcaduras. (Incluye goma de puertas, lunas, limpiaparabrisas, pintura, retrovisores externos, faros traseros, faros delanteros, señalización y freno, sonido del claxon, revisión de neumáticos y rodajes).	Revisión visual
2.	Revisión del interior del vehículo (velocímetro, testigo de presión del aceite, de temperatura, de batería, de airbag y de avería, asientos y tapizados, cinturones de seguridad, aire acondicionado, controles de lunas, fuelle y transmisión GPS, luz de freno, luces de emergencia e intermitentes, luz de retroceso, luz antiniebla y otros pilotos exteriores).	Revisión visual
3.	Comportamiento del motor (nivel del lubricante motor, del refrigerante, del líquido de dirección asistida, del líquido de frenos y limpiaparabrisas, estado de conexiones eléctricas, fajas y accesorios, mangueras, estado de radiador, ventilador y bombín de embrague).	Revisión visual
4.	Revisión de sección baja del vehículo (fugas de fluidos como frenos, refrigerante, aceite e hidrolina, guardapolvos, sistema de escape, suspensión (amortiguadores), dirección cremalleras y discos y pastillas de frenos).	Revisión visual

No. de actividad	Actividad	Prueba
5.	Revisión de elementos extraíbles (rueda de repuesto, tapa de combustible, llave de ruedas, seguro de ruedas, antena y cenicero).	
6.	Revisión de sistema de arranque (arrancador, alternador y batería).	Revisión visual, prueba de manejo y prueba de voltaje con multítester
7.	Revisión de estado de caja de cambios.	Revisión visual y prueba de manejo
8.	Revisión de suspensión, de frenos y de dirección, comportamiento del cambio, estado de embrague, comportamiento de vehículo en curva.	Prueba de manejo
9.	Escaneo general del vehículo (detección de errores, fallos en el motor y kilometraje)	Escáner
10.	Búsqueda en “Consulta Vehicular” de SUNARP de la información del vehículo y el propietario registrado.	Búsqueda online
11.	Búsqueda en el Servicio de Administración Tributaria de Lima - SAT y en la Municipalidad del Callao de papeletas e impuesto vehicular.	Búsqueda online

Nota. Elaborado por los autores de esta tesis

El plan *premium* tendrá el alcance de revisión indicado en la Tabla 7.3, se realizará para SUV y camionetas y tendrá una duración de dos horas. Asimismo, si un cliente deseara programar un servicio de inspección técnica con una anticipación menor a 24 horas, también se considerará el servicio como un plan *premium*.

Tabla 7.3

Actividades que componen el plan premium

No. de actividad	Actividad	Prueba
1.	Revisión de carrocería y chasis para detectar posibles choques y volcaduras. (Incluye goma de puertas, lunas, limpiaparabrisas, pintura, retrovisores externos, faros traseros, faros delanteros, señalización y freno, sonido del claxon, revisión de neumáticos y rodajes).	Revisión visual
2.	Revisión del interior del vehículo (velocímetro, testigo de presión del aceite, de temperatura, de batería, de airbag y de avería, asientos y tapizados, cinturones de seguridad, aire acondicionado, controles de lunas, fuelle y transmisión GPS, luz de freno, luces de emergencia e intermitentes, luz de retroceso, luz antiniebla y otros pilotos exteriores).	Revisión visual
3.	Comportamiento del motor (nivel del lubricante motor, del refrigerante, del líquido de dirección asistida, del líquido de frenos y limpiaparabrisas, estado de conexiones eléctricas, fajas y accesorios, mangueras, estado de radiador, ventilador y bombín de embrague).	Revisión visual

4.	Revisión de sección baja del vehículo (fugas de fluidos como frenos, refrigerante, aceite e hidrolina, guardapolvos, sistema de escape, suspensión (amortiguadores), dirección cremalleras y discos y pastillas de frenos).	Revisión visual
5.	Revisión de elementos extraíbles (rueda de repuesto, tapa de combustible, llave de ruedas, seguro de ruedas, antena y cenicero).	
6.	Revisión de sistema de arranque (arrancador, alternador y batería).	Revisión visual, prueba de manejo y prueba de voltaje con multitester
7.	Revisión de estado de caja de cambios.	Revisión visual y prueba de manejo
8.	Revisión de suspensión, de frenos y de dirección, comportamiento del cambio, estado de embrague, comportamiento de vehículo en curva.	Prueba de manejo
9.	Escaneo general del vehículo (detección de errores, fallos en el motor y kilometraje)	Escáner
10.	Medir compresión del motor	Compresímetro
11.	Informe del vehículo consultado, considerando especialmente papeletas, antecedentes legales, gravámenes, historial de propietarios, orden de captura SAT, entre otros.	Búsqueda online

Nota. Elaborado por los autores de esta tesis

Para completar la reserva del servicio, el cliente deberá abonar a la cuenta de la empresa el costo del plan elegido. El Coordinador de Operaciones preparará la ruta más eficiente en transporte a fin de que los mecánicos brinden los servicios programados y confirmará la programación del servicio. El cliente podrá visualizar la confirmación en su cuenta de la plataforma.

El Coordinador de Operaciones realizará las búsquedas de información indicadas para cada tipo de plan y registrará la información en el sistema a fin de que sea incluida en el reporte que recibirá el cliente.

El cliente podrá reprogramar el servicio, sin costo, con 24 horas de anticipación a la empresa, a través de la plataforma web.

En caso el servicio no se llegue a prestar por causa ajena a la empresa, el Coordinador de Operaciones se comunicará con el cliente para indicarle el cobro de S/ 30 por penalidad y ordenará la transferencia del saldo a la cuenta que el cliente indique.

7.2.1.2 Etapa de Realización del Servicio. El mecánico, con el uniforme que lo identifica como miembro de la empresa, se presentará en el lugar y hora acordada y realizará las actividades incluidas en el alcance del plan elegido. Para ello, conforme revise el vehículo, completará los datos en la plantilla del reporte aprobada por la empresa, que se indica en la Figura 7.1.

Figura 7.1

Reporte de Revisión de Vehículo



INSPECCIÓN VEHICULAR					
PLACA	SOLICITANTE	E-MAIL / TELÉFONO	FECHA / HORA	COMBUSTIBLE	KM.
PLACA		MODELO		PARTE REGISTRAL	
CARROCERÍA		COLOR		AÑO	
SERIE MOTOR		SERIE CHASIS		LUGAR DE SERVICIO	
VIN		DEUDAS SAT			
CONSULTA SUNARP PROPIETARIO (S)					

1		2		3							
GRAVE		LEVE		BUEN ESTADO							
INTERIOR	1	2	3	COMPORTAMIENTO MOTOR	1	2	3	VISIBILIDAD	1	2	3
Luz de freno				Nivel de lubricante motor				Faros Traseros			
Lunes de emergencia e intermitentes				Nivel de refrigerante				Faros Delanteros			
Luz de reversa				Nivel de liq. dirección asistida				Limpia parabrisas			
Luces antinieblas				Nivel de líquido de Frenos				Luna parabrisas			
Otros pilotos exteriores				Nivel de líquido limpiaparabrisas				Señalización y Freno			
Fuelle de transmisión				Estado de conexiones eléctricas				Sonido claxon			
Velocímetro				Fajas y accesorios				Goma de puertas			
Testigo de presión del aceite				Mangueras				Lunas			
Testigo de temperatura				Estado de radiador				Pintura			
Testigo de batería				Ventilador				Retrvisores externos			
Testigo de airbag				Bombín de embrague							
Testigo de avería											
Asientos y tapizados				RÓDAJES	1	2	3	NEUMÁTICOS	1	2	3
Cinturones de seguridad				Delantero izquierdo				Delantero izquierdo			
Aire acondicionado				Delantero derecho				Delantero derecho			
Controles de lunas				Trasero izquierdo				Trasero izquierdo			
GPS				Trasero derecho				Trasero derecho			
MANEJO	1	2	3	ELEMENTOS EXTRAIBLES	1	2	3	PARTE DE ABAJO	1	2	3
Estado de caja de cambios				Rueda de repuesto				Fugas de líquidos			
Suspensión				Tapa de combustible				Guardapolvos			
Frenos				Llave de ruedas				Sistema de escape			
Dirección				Seguro de ruedas				Suspensión (Amortiguadores)			
Comportamiento del cambio				Antena				Dirección cremalleras			
Estado de embrague				Cenicero				Discos y pastillas de frenos			
Comportamiento de vehículo en curva											

COMPRESIÓN MÓTOR		1	2	3	BATERÍA		MIN / MAX	LECTURA	1	2	3
Cilindro 1	psi				Carga 2 horas apagado	min 12.4 V					
Cilindro 2	psi				Carga actual	min 13 V /13.5V - 14.5V					
Cilindro 3	psi				Calda de arranque	min 9 V					
Cilindro 4	psi										
Cilindro 5	psi										
Cilindro 6	psi										

COMENTARIOS ADICIONALES	CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Nota. Elaborado por los autores de la tesis.

El reporte incluirá los resultados de la evaluación del vehículo, así como comentarios adicionales (por ejemplo, detalle sobre observaciones sobre la carrocería, chasis, lunas, y espejos causados o no por choques, errores mostrados en el escáner entre otros).

En el reporte también se indicarán las conclusiones de la evaluación y sugerencias, así como una estimación del precio de compra en caso el cliente lo solicite. El servicio será grabado por el mecánico y compartido al cliente en caso sea solicitado por este.

Una vez completado, el mecánico subirá el reporte en la cuenta del cliente creada previamente en la plataforma, asimismo, se enviará una copia al mail registrado en la cuenta.

A fin de asegurar la calidad de los servicios, el Coordinador de Operaciones periódica y aleatoriamente revisará los reportes preparados por los mecánicos, e identificará oportunidades de mejora, tanto del servicio, así como del mecánico que brindó la asistencia, a fin de proporcionarle un adecuado *feedback*. La plantilla del reporte será revisada y actualizada anualmente.

7.2.1.3 Etapa Posterior al Servicio. Luego de culminado el servicio y que se haya emitido el reporte de la inspección mecánica, la plataforma brindará la opción al cliente de calificar al mecánico que lo atendió y al servicio brindado, en base a su experiencia.

A su vez, si hubiera existido algún problema o reclamo en la prestación del servicio, el mecánico debe anticipárselo al Coordinador de Operaciones.

En caso exista una baja calificación o alguna queja o reclamo por parte del cliente, el Coordinador de Operaciones lo contactará a fin de indagar sobre los hechos, lo conversará con el mecánico que ejecutó el servicio y brindará una solución adecuada. En el caso de calificaciones bajas, se considerarán los comentarios para mejorar el servicio.

La compañía habilitará un canal de whatsapp para la atención post venta de los servicios, el cual será atendido por el *Community Manager* en conjunto con el Coordinador de Operaciones, asimismo, harán seguimiento cercano de los comentarios registrados en la plataforma web y las redes sociales sobre los servicios, a fin de conocer las impresiones de los clientes y manejar cualquier conflicto de manera rápida.

7.2.1.4 Procesos Clave. En la propuesta de negocio, se ha identificado como proceso operativo clave, el proceso de inspección mecánica pues el cliente confiará en la empresa para tomar una decisión respecto de la adquisición del vehículo.

Por ello, la selección de los mecánicos es muy importante y se contratará a mecánicos integrales con experiencia en la revisión de vehículos.

Al incrementarse el número de servicios que brindará la empresa, también se incrementará el número de mecánicos para dichos servicios.

Dado que la compañía abrirá diversos locales en distritos estratégicos de Lima, por el servicio de subasta, se aprovechará dichos espacios para almacenar las herramientas de los mecánicos. Así, la ubicación de los mecánicos y locales permitirá armar rutas eficientes para cada mecánico y optimizar el tiempo y los costos de transporte.

7.2.1.5 Customer Journey Map. En la Tabla 7.4 se muestra el proceso por el que transita el usuario para adquirir y utilizar el servicio de inspección técnica cuando desea adquirir un vehículo.

Tabla 7.4

Customer Journey Map del servicio de inspección técnica

Etapa	Etapa pre servicio				Etapa de realización del servicio		Etapa post servicio
Acciones del Usuario	Encuentra la plataforma web y utiliza el chatbot o llama para realizar consultas	En la plataforma web revisa el alcance del servicio, planes y tarifas, y crea una cuenta.	Reserva el servicio y paga el precio	Obtiene confirmación del servicio en su cuenta	Asiste al lugar donde se brindará el servicio y conversa con el mecánico mientras se brinda el servicio	Visualiza el informe de revisión mecánica en su cuenta en la plataforma y también recibe una copia en su mail.	Recibe una encuesta en su cuenta para que califique al mecánico y al servicio brindado conforme a su experiencia
Puntos de contacto	Redes sociales de la empresa Plataforma web Atención telefónica.	Plataforma web	Plataforma web Pasarela de pago	Servicio agendado en su cuenta (en la plataforma web)	Mecánico	Informe de revisión mecánica	Calificación en la plataforma
¿Qué está pasando?	Asistente Administrativo absuelve las consultas de los clientes	Se genera una base de clientes	El Coordinador de Operaciones prepara las rutas y confirma la programación del servicio		Mecánico uniformado asiste al lugar indicado, realiza el servicio y completa el reporte en el sistema. El servicio es grabado por el mecánico.		El Coordinador de Operaciones contacta al cliente que haya brindado baja calificación al mecánico o servicio, o en caso de algún incidente material reportado.
¿Qué está sintiendo?	Desea adquirir un vehículo, necesita que lo revise un mecánico pero no conoce uno.	Quiere conocer el costo del servicio	Se siente seguro de contratar con una empresa		Tiene curiosidad por saber el estado del vehículo y si vale la pena adquirirlo	Confía en la revisión del mecánico y decide adquirir o no el vehículo	Se siente satisfecho pero podría no tener incentivos para completar encuesta
Experiencia positiva							
Experiencia negativa							

Nota. Elaborado por los autores de esta tesis

7.2.2 Subasta

El *Blueprint* del servicio de subasta se puede ver en la Tabla 7.5.

7.2.2.1 Etapa Previa al Servicio. Tal y como se explicó para el servicio anterior, es necesario que el potencial cliente cree una cuenta en la plataforma web. Allí podrá seleccionar el servicio de subastas, ya sea como vendedor o potencial comprador.

7.2.2.2 Etapa de Realización del Servicio

7.2.2.2.1 Vendedores. Aquellas personas que deseen vender su vehículo podrán crear un anuncio de venta del mismo, en el que deberán completar el precio base, el kilometraje, la placa, el tipo de transmisión, la tracción, el tipo de combustible, y el enlace de la web del fabricante.

Asimismo, podrán incluir una descripción del vehículo mencionando otros tipos de características, señalar contingencias que podrían ser de interés para el potencial comprador (por ejemplo, el plazo para suscribir los documentos, garantías mobiliarias sobre el vehículo, multas, entre otros) e indicar el número mínimo de postores para inicio de subasta.

El anuncio de venta debe incluir fotos actualizadas del vehículo y una copia de la ficha emitida por Registros Públicos.

El vendedor, además, en la plataforma, seleccionará el día, hora y local de la empresa donde llevará al vehículo para que pase por la inspección técnica, luego de la cual quedará en exhibición (*showroom*) para que los potenciales compradores puedan revisarlo.

El vendedor culminará la contratación del servicio pagando la tarifa base y llevando el vehículo al local elegido.

Tabla 7.5

Service Blueprint del Servicio de Subastas

	Etapa pre servicio	Etapa de realización del servicio				Etapa post servicio	
Evidencia física	Plataforma web	Plataforma web Pasarela de pago	Servicio agendado en cuenta	Subasta	Pago de comisión en caso de éxito	Calificación en la plataforma	
Acciones del cliente	Interactúa con chatbot sobre preguntas usuales. Crea una cuenta en la plataforma (registrando su nombre, correo electrónico, documento de identidad y celular)	Los vendedores crean el anuncio del vehículo, y seleccionan fechas de showroom, pagan el precio mínimo por el servicio de subasta y llevan su vehículo al local de la empresa. Los potenciales compradores consignan el monto indicado en la oferta del vehículo elegido.	Los potenciales compradores agendan visita en el showroom (día y hora) por medio de la plataforma que les confirma disponibilidad.	Potenciales compradores pueden participar en la subasta de manera presencial y/o virtual. Finalizada la subasta, el vendedor retirará su vehículo del showroom.	El ganador debe subir a la plataforma los documentos solicitados por el vendedor. Si el ganador es habilitado por el vendedor, debe pagar la comisión por éxito de venta (porcentaje de precio de venta del vehículo)	Califica el servicio	
Acciones de frontstage	Chatbot brinda respuestas programadas	Se certifica el vehículo ofrecido por el vendedor, mediante una previa revisión técnica que se añade al anuncio de venta. Se aprueba la publicación del anuncio de venta en la plataforma	Atención en showroom	Moderar la subasta en vivo hasta elegir al ganador. Atender potenciales compradores en showroom y considerar sus ofertas	Envío de instrucciones al ganador para pago del precio al vendedor. En caso el ganador no pague, se contactará al segundo y tercer puesto de la subasta.	Devolución de consignación a clientes no ganadores	Linea de Interacción
Acciones de backstage		Verificación de cumplimiento de requisitos de los potenciales compradores y de los vendedores.	Seguimiento a visitas agendadas para el showroom	Crear salas con personas conectadas en tiempo real.			Linea de Visibilidad
Soporte del servicio	Actualización de chatbot	Procesar los pagos. Sistema debe mantenerse actualizado para mostrar disponibilidad de showroom.			Procesar los pagos.	Revisión continua de presencia en redes sociales y comentarios de los clientes. Atención post venta de clientes.	Linea de Interacción interna

Nota. Elaborado por los autores de esta tesis

7.2.2.2.2 Compradores. En el caso de los potenciales compradores, estos tendrán acceso a todos los anuncios de vehículos en venta y podrán revisar las características incluidas por el vendedor, así como el reporte de inspección mecánica realizado por la empresa.

El potencial comprador pagará a favor de la compañía, el “monto de consignación” indicado en el anuncio de venta del vehículo de su interés, para participar en la subasta. De esta manera se busca asegurar la asistencia de los postores y la seriedad de su intención de compra.

7.2.2.2.3 Inspección Mecánica. El Coordinador de Operaciones gestionará la realización de la inspección mecánica del vehículo en el local elegido y el reporte correspondiente será registrado en la plataforma.

7.2.2.2.4 Verificación del Cumplimiento de Requisitos. El Martillero aprobará la publicación en la plataforma web del anuncio de venta una vez que se haya confirmado el pago del servicio y el reporte de la inspección mecánica se encuentre adjunto al anuncio de venta. De esta manera los potenciales compradores podrán revisar el anuncio en la plataforma.

El Martillero además revisará que los postores (potenciales compradores) hayan cumplido con el pago de las consignaciones y los habilitará para participar en la subasta.

7.2.2.2.5 Showroom. Los potenciales compradores a través de su cuenta en la plataforma web, podrán agendar visitas en los locales donde se encuentren los vehículos de su interés, indicando el día y la hora en que acudirán al local. En caso se decidan a participar en la subasta, deberán proceder con el pago del “monto consignado” antes indicado.

En el *showroom* los potenciales compradores serán recibidos por los recepcionistas correspondientes a cada local. En el plan de negocios se ha considerado la contratación de un seguro para cada local de *showroom*.

7.2.2.2.6 Realización de subasta. Las subastas podrán ser híbridas s o virtuales.

Las subastas híbridas son aquellas en las que los postores podrán asistir de manera virtual (conectados en una sala *online*) y/o de manera presencial en el *showroom*, y se realizarán en tiempo real, en la hora y día indicada en el anuncio de venta. Así, el Martillero dirigirá la subasta, iniciando con el precio base y recibiendo las ofertas de los postores (tanto de la sala online como del *showroom* en simultáneo) que podrán realizarse dentro de los 30 segundos posteriores a la última oferta válida. El ganador será la persona que realice la última oferta válida.

En el caso de las subastas virtuales, estas solo se llevarán a cabo de manera online. Así, los potenciales compradores podrán realizar una oferta durante todo el tiempo indicado en el anuncio de venta (una semana), y podrán ir viendo la tabla de posiciones con los precios ofertados. La subasta terminará cuando se culmine el plazo de la oferta y se revisará la tabla de resultados para identificar al ganador.

Una vez iniciada la subasta, el Martillero (en el caso de la subasta mixta) o la plataforma (en el caso de la subasta virtual) confirmará que se ha alcanzado el número mínimo de postores, y de ser así, se iniciará la subasta. En caso no se haya alcanzado el número de postores necesarios, se brindarán 5 minutos, y en caso no se complete el número, la subasta se declarará desierta salvo indicación contraria del vendedor.

Finalizada la subasta, el vendedor retirará su vehículo del *showroom*.

7.2.2.2.7 Ganador de la Subasta. Una vez que la empresa comunique el ganador de la subasta al vendedor, éste evaluará el precio ofrecido y requerirá la información que

considere conveniente al ganador en un plazo de 5 días hábiles. El ganador deberá subir la información en su cuenta de la plataforma en el plazo de 5 días hábiles desde la notificación. El vendedor podrá evaluar la información y decidir habilitarlo o no en los siguientes 5 días hábiles.

Los montos consignados del segundo y tercer lugar se mantendrán retenidos hasta que el vendedor habilite al ganador.

En caso el vendedor habilite al ganador, éste deberá pagar la comisión de la compañía por éxito de venta. Verificado el pago, la compañía brindará al ganador la información bancaria para el pago del precio del vehículo al vendedor, que deberá realizarse en el plazo acordado. La suscripción del acta notarial de transferencia vehicular será coordinada directamente por el vendedor y el comprador.

En caso el ganador habilitado incumpla sus obligaciones, el vendedor podrá evaluar las ofertas de los demás participantes, pudiendo contactar al segundo y tercer puesto de la subasta.

7.2.2.3 Etapa Posterior al Servicio. Culminado el servicio, se devolverán las consignaciones a los postores no ganadores. Asimismo, la plataforma brindará la opción al cliente de calificar al Martillero y al servicio brindado, en base a su experiencia.

En caso exista una baja calificación o alguna queja o reclamo por parte del cliente, se procederá de la misma forma descrita para el servicio anterior.

7.2.2.4 Procesos Clave. Como proceso clave se ha identificado la verificación del cumplimiento de los requisitos establecidos para los vendedores y para los compradores. En el caso de los vendedores, la información contenida en el aviso de venta debe guardar concordancia con el reporte de la inspección mecánica. Asimismo, se debe validar que éste se encuentre adjunto al anuncio de venta cuando se publique, a fin de brindar confianza a los postores respecto del vehículo ofertado.

En el caso de los compradores, es importante verificar que se haya procedido con el monto consignado, así se asegura la seriedad de la intención de compra y el interés de los postores para que la subasta se realice de manera exitosa.

Otro proceso clave identificado es la realización de la subasta donde se deben considerar todas las ofertas válidas realizadas por los postores, realizadas de manera virtual o híbrida. El Martillero deberá estar atento a ambos canales para identificar al ganador de la subasta.

7.2.2.5 Customer Journey Map. En la Tabla 7.6 se muestra el proceso por el que transita el usuario para adquirir y utilizar el servicio de subasta, ya sea un vendedor o un potencial comprador.

Tabla 7.6

Customer Journey Map del Servicio de Subasta

Etapa	Etapa pre-servicio	Etapa de realización del servicio					Etapa post servicio
Acciones del Usuario	Encuentra la plataforma web y utiliza el chatbot o llama para realizar consultas	En la plataforma web, el vendedor revisa el alcance del servicio y costo. Tanto el vendedor como el potencial comprador crean una cuenta en la plataforma.	El vendedor crea el anuncio del vehículo, selecciona el showroom, paga el precio mínimo por el servicio de subasta y lleva su vehículo al showroom. Los potenciales compradores pagan el monto de consignación indicado en la oferta del vehículo elegido.	Los potenciales compradores agendan una visita en el showroom por medio de la plataforma y acuden al showroom	Potenciales compradores pueden participar en la subasta de manera presencial y/o virtual. Finalizada la subasta, el vendedor retirará su vehículo del showroom.	El ganador debe subir a la plataforma los documentos solicitados por el vendedor. Si el ganador es habilitado por el vendedor, debe pagar la comisión por éxito de venta (porcentaje de precio de venta del vehículo)	Tanto el vendedor como el ganador de la subasta califican el servicio y su experiencia en la subasta
Puntos de contacto	Redes sociales de la empresa Plataforma web Atención telefónica.	Plataforma web	Plataforma web Pasarela de pago Showroom	Plataforma web Showroom	Plataforma web Showroom Martillero	Plataforma web Pasarela de pago	Calificación en la plataforma
¿Qué está pasando?	Asistente Administrativo absuelve las consultas de los clientes	Se genera una base de clientes	Se certifica el vehículo ofrecido por el vendedor mediante una previa revisión técnica que se añade al anuncio de venta. Se aprueba la publicación del anuncio de venta en la plataforma	Atención en showroom	Se modera la subasta en vivo hasta elegir al ganador. Atención a potenciales compradores en showroom	Envío de instrucciones al ganador para pago del precio al vendedor. En caso el ganador no pague, se contactará al segundo y tercer puesto de la subasta.	Devolución de consignación a clientes no ganadores
¿Qué está sintiendo?	Desea vender su vehículo de manera rápida Desea adquirir un vehículo sin ser estafado	El vendedor quiere conocer el costo del servicio	El vendedor siente que puede aprovechar mejor su tiempo, dado que la empresa mostrará su vehículo, y podrá obtener el mejor precio de venta, pero le puede “doler” pagar la tarifa del servicio. El comprador confía en la información de los vehículos exhibidos	El comprador se alegra de agendar la visita en el horario que más le conviene sin depender de la disponibilidad del vendedor.	Vendedor quiere lograr el mejor precio posible de venta. Comprador quiere adquirir el vehículo al mejor precio.	El vendedor se alegra de tener un comprador serio. El comprador debe realizar un pago a la empresa y eso le puede “doler”.	Se sienten satisfechos con el servicio pero podrían no tener incentivos para completar la encuesta
Experiencia positiva	●	●		●	●		●
Experiencia negativa			●			●	

Nota. Elaborado por los autores de esta tesis

7.3 Localización

Considerando que la proyección de ventas de la compañía para los 5 primeros años implicará la implementación de 6 locales, corresponde determinar la ubicación de los mismos.

Conforme al peso poblacional y la densidad de los distritos limeños, así como el nivel de deseabilidad de los servicios de la empresa reflejados en la Figura 6.10, la compañía enfocará sus operaciones en la zona Lima Oeste inicialmente y luego se expandirá a Lima Norte y Lima Este.

Se ha ponderado ciertos factores que permitan a la empresa elegir la ubicación y tamaño adecuado de los locales. Entre los principales factores que se evalúan son:

Económicos: Costo de m² del alquiler/compra del local. Costo de los impuestos y servicios.

Sociales: Clima en los negocios (ambiente comercial). Riesgos políticos.

Jurídicos: Requisitos para la apertura de un nuevo negocio. Barreras e incentivos gubernamentales. Leyes, normatividad y reglamentos.

Localización de los clientes y la competencia.

Aplicando la teoría de *Qualitative Factor Rating* (QFR) se evaluará la mejor ubicación de acuerdo con valores cualitativos ponderados relacionados con la localización:

Cercanía a los clientes: Es determinante estar ubicados en un distrito cerca de los potenciales clientes.

Competencia: El nivel de competencia en la zona donde estará ubicado el local podrá determinar el éxito o fracaso de la continuidad del negocio.

Seguridad: Es un factor clave para que el modelo de negocio no se vea impactado negativamente.

Tabla 7.7

Aplicación de método QFR para determinar localización dentro de Lima Oeste

Factor Relevante	Peso	Surquillo		Lince		Jesús María	
		Nota	Valor	Nota	Valor	Nota	Valor
Cercanía a los clientes	0.2	9	1.80	7	1.40	6	1.20
Valor Alquiler	0.15	8	1.20	7	1.05	6	0.90
Competencia	0.2	5	1.00	7	1.40	7	1.40
Accesos / Distancia	0.1	9	0.90	9	0.90	7	0.70
Seguridad	0.2	6	1.20	7	1.40	8	1.60
Costos	0.15	7	1.05	6	0.90	5	0.75
Total	1		7.15		7.05		6.55

Nota. Elaborado por los autores de esta tesis

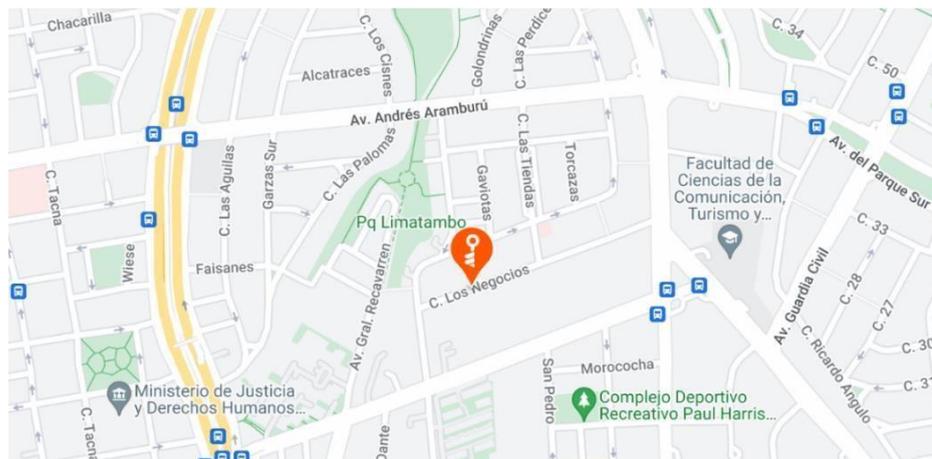
Según el análisis de la Tabla 7.7, al enfocarnos en Lima Metropolitana y los segmentos socioeconómicos B, C y D, las posibles ubicaciones de los primeros locales serían en los distritos de Surquillo y Lince (ambos dentro de Lima Oeste). Asimismo, es importante considerar un local de aproximadamente 170 m² debido a que, con esa área, se tendrá la posibilidad de mostrar ocho vehículos en un espacio de exhibición.

Luego de revisar la oferta en alquiler de estos distritos se preeligen las siguientes alternativas:

Surquillo: Limita al norte, con el distrito de San Isidro y el distrito de San Borja; al este, con el distrito de Santiago de Surco; y al sur y oeste, con el distrito de Miraflores. Es cercano a distritos de clase media y clase alta. El costo de alquiler por metro cuadrado es USD 24.

Figura 7.2

Local Comercial Publicitado en Urbania en Surquillo

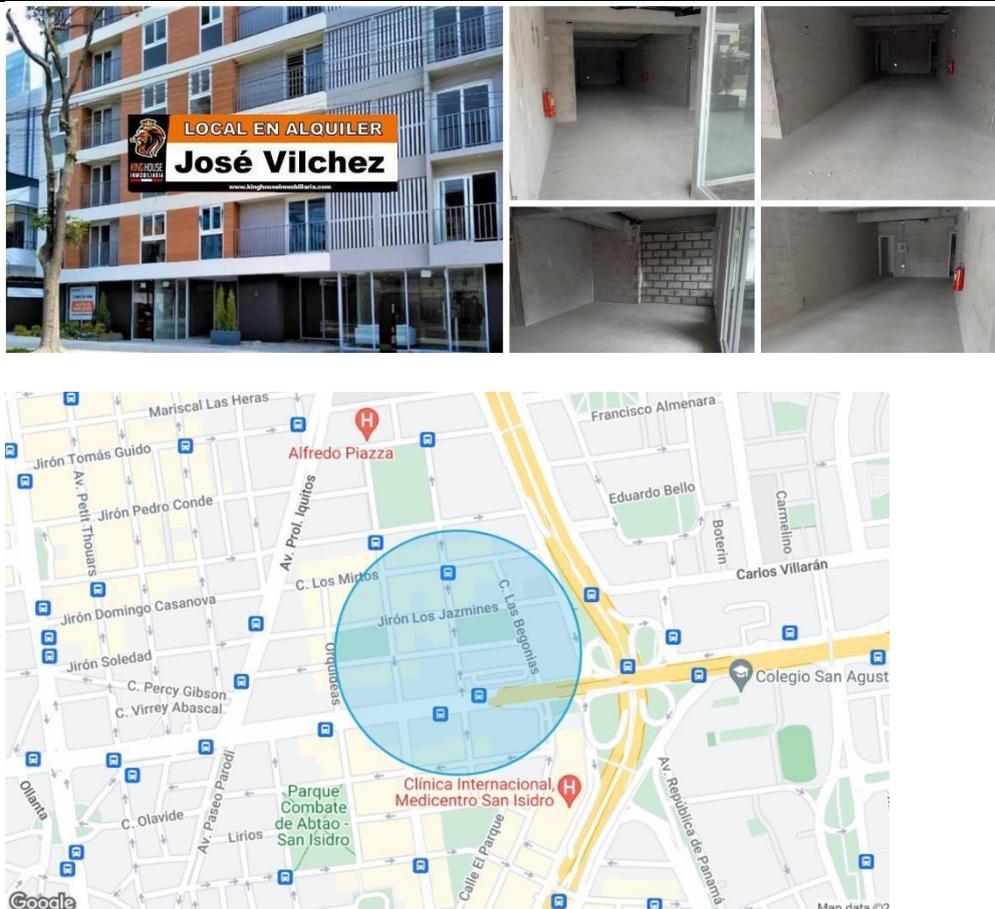


Nota. Fuente Urbania (2023).

Lince: Limita al norte, con los distritos de Jesús María y Lima; al este, con el distrito de La Victoria; y al sur y oeste, con el distrito de San Isidro. Es cercano a distritos de clase media y clase alta. El costo de alquiler por metro cuadrado es USD 22.

Figura 7.3

Local Comercial Publicitado en Urbania en Lince



Nota. Fuente Urbania (2023).

En la aplicación del método QFR señalado en la Tabla 7.7, los primeros tres locales estarán ubicados en los distritos de Surquillo, Lince y Jesús María, y se inaugurarán en ese orden, por los puntajes obtenidos en el análisis.

El costo promedio de alquiler de un local comercial con las características requeridas es de USD 24, USD 22 y USD 14, respectivamente. De esta forma se cubriría la zona de Lima Oeste.

Respecto del cuarto y quinto local, estos se ubicarán en Lima Norte. Para ellos se analizan los distritos de Los Olivos, San Martín de Porres e Independencia (donde los NSE B,

C y D están representados por el 22.5%, 50.3% y 23.5% de la población, respectivamente) (APEIM, 2021) y se aplica el método QFR.

Tabla 7.8

Aplicación de método QFR para determinar localización dentro de Lima Norte

Factor Relevante	Peso	Los Olivos		San Martín de Porres		Independencia	
		Nota	Valor	Nota	Valor	Nota	Valor
Cercanía a los clientes	0.2	9	1.8	8	1.6	8	1.6
Valor Alquiler	0.15	8	1.2	9	1.35	6	0.9
Competencia	0.2	7	1.4	6	1.2	8	1.6
Accesos / Distancia	0.1	8	0.8	7	0.7	9	0.9
Seguridad	0.2	6	1.2	8	1.6	7	1.4
Costos	0.15	6	0.9	8	1.2	5	0.75
Total	1		7.3		7.65		7.15

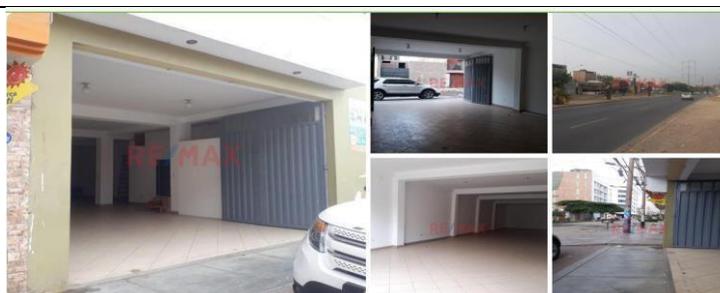
Nota. Elaborado por los autores de esta tesis

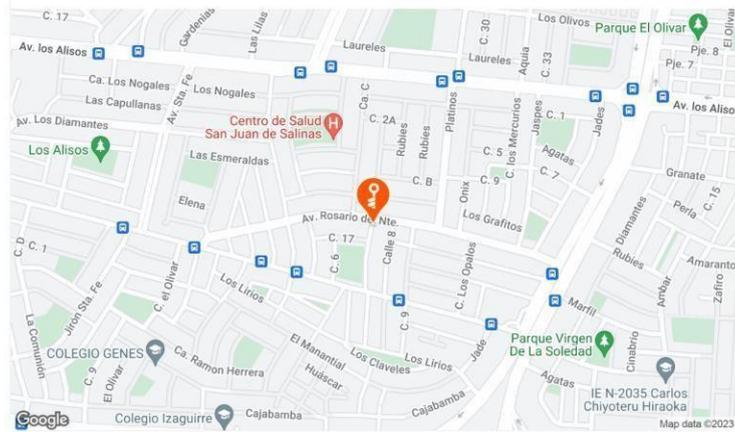
Considerando los resultados, el cuarto local y quinto local se ubicarían en los distritos de San Martín de Porres y en Los Olivos, respectivamente. Asimismo, el costo promedio de alquiler de un local comercial con las características requeridas es de USD 7 y USD 8, respectivamente. Considerando la población de estos distritos, se podría cubrir una importante cantidad del mercado de Lima Norte.

Luego de revisada la oferta de alquiler en los distritos indicados, se preeligen las siguientes alternativas:

Figura 7.4

Local Comercial Publicitado en Urbania en San Martín de Porres





Nota. Fuente Urbania (2023).

Figura 7.5

Local comercial publicitado en Urbania en Los Olivos



Nota. Fuente Urbania (2023).

Finalmente, Lima Este tiene una importante densidad poblacional y deseabilidad de los servicios que serán proveídos por la compañía, por lo tanto, en la Tabla 7.9 se analizarán los distritos de San Juan de Lurigancho, Ate y Santa Anita.

Tabla 7.9

Aplicación de método QFR para determinar localización dentro de Lima Este

Factor Relevante	Peso	San Juan de Lurigancho		Santa Anita		Ate	
		Nota	Valor	Nota	Valor	Nota	Valor
Cercanía a los clientes	0.2	9	1.8	7	1.4	8	1.6
Valor Alquiler	0.15	8	1.2	6	0.9	9	1.35
Competencia	0.2	6	1.2	7	1.4	6	1.2
Accesos / Distancia	0.1	6	0.6	9	0.9	7	0.7
Seguridad	0.2	3	0.6	8	1.6	5	1
Costos	0.15	6	0.9	5	0.75	6	0.9
Total	1		6.3		6.95		6.75

Nota: Elaborado por los autores de esta tesis

Teniendo en cuenta el análisis realizado, el sexto local se ubicará en el distrito de Santa Anita, por brindar mayor seguridad y tener mejores vías de acceso, y tener un movimiento comercial mayor a los demás distritos de Lima Este. El costo promedio de alquiler de un local comercial con las características requeridas es de USD 18.

Las características requeridas para cada local serán contar con un área de 170 m² donde se destine el 119 m² como showroom, para la exposición de los vehículos a ser subastados, y el resto del espacio se destinará a la recepción, espacios de circulación, servicios higiénicos y una pequeña oficina para almacenar las herramientas de los mecánicos.

7.4 Política de Compras y Gestión de Proveedores

Las herramientas identificadas para brindar el servicio de inspección mecánica son escáneres automotrices, caja de herramientas, *multitester*, cámara de acción y celular para cada mecánico.

Se negociará con los proveedores, considerando las proyecciones de ventas, para obtener los mejores precios y condiciones de compra para la adquisición de los equipos antes indicados. Los equipos deberán ser entregados en el mes anterior al ingreso del nuevo mecánico, y se preferirán las marcas más reconocidas en el mercado como *Launch*.

Los proveedores serán seleccionados, validados y registrados en una base de datos. Estos deben ser empresas formales, y no estar registrados en ninguna central de riesgo. Asimismo, se hará un seguimiento constante al cumplimiento de sus obligaciones bajo los contratos, a fin de mantener actualizada la base de proveedores y contratar con aquellos idóneos para la compañía.

7.5 Capacidad de Servicios que se Pueden Brindar Teóricamente

Para determinar la capacidad de servicios que la empresa puede ofrecer, primero se debe entender que todas las compañías que brindan servicios de diferentes tipos se caracterizan por ciertos atributos en común:

Los servicios que se brinda al cliente son intangibles.

Los servicios no se pueden separar.

Los servicios no se pueden almacenar.

Los servicios son variables, de acuerdo con la percepción de cada cliente.

Adicionalmente a lo detallado previamente, se debe tomar en consideración las siguientes variables:

Objetivos estratégicos (Operacionales) de la empresa.

Tamaño de mercado objetivo.

Capacidad de inversión operativa.

detalle de las principales actividades a realizar por el mecánico y por los martilleros, así como, los tiempos promedio de duración de cada actividad.

Por lo tanto, la capacidad de servicios que se puede brindar teóricamente se determinará principalmente por la cantidad de personal operativo (mecánicos y martilleros) que se contrate, la cantidad de locales y los tiempos promedios que el colaborador se demore en realizar un servicio y trasladarse hacia el punto donde se desarrollará la actividad.

De acuerdo con el régimen y tipo de empresa que se constituirá, un colaborador puede trabajar 48 horas semanales (lunes - sábado) durante 52 semanas en un año calendario. Asimismo, el empleado dispone de 2 semanas vacaciones y 11 días festivos al año. No se considera casos de enfermedades o accidentes del personal.

En termino de horas efectivas al año, un empleado dispone de 2312 horas, las cuales se deben distribuir entre las diferentes actividades determinadas para la correcta ejecución de servicio y generación de valor para la compañía.

Los horarios de trabajo se determinarán de acuerdo con las funciones de cada puesto y necesidades de la operativa del negocio.

El equipo administrativo que da soporte a las diferentes actividades principales del negocio, trabajará con un horario de oficina, es decir, de lunes a viernes de 9 a.m. a 6 p.m. y los sábados de 9 a.m. a 12 p.m.

El equipo operativo (Mecánicos y Martilleros) tendrá un horario diferenciado, de acuerdo con la demanda de servicios; por lo tanto, en el caso de los mecánicos, durante los primeros meses se considerará un horario de lunes a sábado de 10 a.m. a 7 p.m. y en el caso de los martilleros, tendrán el mismo horario, pero descansarán los días lunes.

La disposición de la mano de obra, en términos generales es positiva, es decir, en el mercado se pueda reclutar personal con experiencia en el sector.

Sin embargo, para el caso de los puestos claves (equipo operativo) es determinante reclutar personal con experiencia y que se comprometa con la empresa, debido a que se realizará una inversión significativa en capacitación y desarrollo del personal.

Se buscará otorgar un mejor servicio que la competencia y ser reconocidos por un servicio de calidad superior.

En la Tabla 7.10 se detallará las principales actividades que deberá realizar un asesor mecánico y un martillero, asimismo, se precisará la cantidad de horas al año que dedicará para realizar cada actividad, de acuerdo con la proyección de ventas del primer año.

Tabla 7.10

Cantidad de horas requeridas de los asesores mecánicos

		Año	2024
	Cantidad de servicios: Standard		5113
	Cantidad de servicios: Premium		2,191
Total horas disponibles año			2,312
Total horas trabajadas año			21602.9
Diseñar y actualizar el checklist standard para la revisión del auto	1	Hora	12.0
Diseñar y actualizar el checklist premium para la revisión del auto	1	Hora	12.0
Capacitaciones en servicio al cliente y herramientas técnicas	1	Hora	16.0
Atender reuniones con gerencia y revisión de incidentes ocurridos en servicios a clientes	30	Min	243.5
Revisar la agenda de los servicios técnicos programados y planificar las actividades del día	15	Min	1826.0
Realizar la revisión técnica standard al cliente y comunicarle los hallazgos	1	Hora	5113.0
Realizar la revisión técnica premium al cliente y comunicarle los hallazgos	45047	Hora	3286.5
Asistir al punto acordado con el cliente para revisión técnica (1 hora traslado)	1.1	Hora	7304.0
Emisión del reporte sobre revisión técnica y envío al cliente	15	Min	1826.0
Varios (10% del resto)			1963.9
Horas sobre jornada de 48 horas			9.3

Nota. Elaborado por los autores de esta tesis

La duración promedio (Horas / Minutos) determinada por cada actividad, principalmente, diseñar el *check list*, capacitaciones y atender reuniones con gerencia, se

precisó de acuerdo con la información brindada por algunos mecánicos en entrevistas realizadas por miembros del equipo (vía telefónica).

Respecto a las actividades críticas, la cantidad de horas se determinará por medio de una estimación promedio de lo que dura la actividad multiplicado por la cantidad de servicios que se estima realizar en el año.

Las principales actividades críticas son:

Revisar la agenda de los servicios técnicos programados y planificar las actividades del día. Tiempo estimado para revisar la agenda 15 minutos.

Realizar la revisión técnica y comunicarle los hallazgos al cliente. De acuerdo con el tipo de plan contratado el servicio podrá durar como máximo una hora y media para un servicio estándar y dos horas para un servicio premium.

Asistir al punto acordado con el cliente para revisión técnica. De acuerdo con la ubicación geográfica del mercado objetivo y la distribución de los mecánicos a nivel de Lima Metropolitana, se estima un tiempo de traslado de una hora.

Emisión del reporte sobre revisión técnica y envío al cliente. Se automatizará y estandarizará la emisión de reportes, por lo que el tiempo estimado se determina en quince minutos.

Para el caso del servicio de subastas, se determinó realizar dos tipos de servicios, subastas híbridas y virtuales. La persona encargada de llevar a cabo el servicio de subastas será el martillero quien estará presente para llevar a cabo la subasta en un día, hora y lugar determinado.

Tabla 7.11*Cantidad de horas requeridas de los martilleros*

		Año	2024
	Subasta física		394
	Subasta virtual		0
	Total horas disponibles año		2312
Total horas trabajadas año			2088.2
	Revisar documentación de postores	2 Horas	788
	Coordinaciones con potenciales compradores (incluyendo ganadores) y vendedores	2.5 Horas	985
	Subasta física: Organizar a los clientes en el showroom y dirigir la subasta	17.2 Min	315.2
	Horas sobre jornada de 48 horas		0.903200692
	Personas		90.32%

Nota. Elaborado por los autores de esta tesis

Las principales actividades son:

Revisar la documentación presentada por cada postor y documentar el perfil de cada cliente. Tiempo estimado: 2 horas.

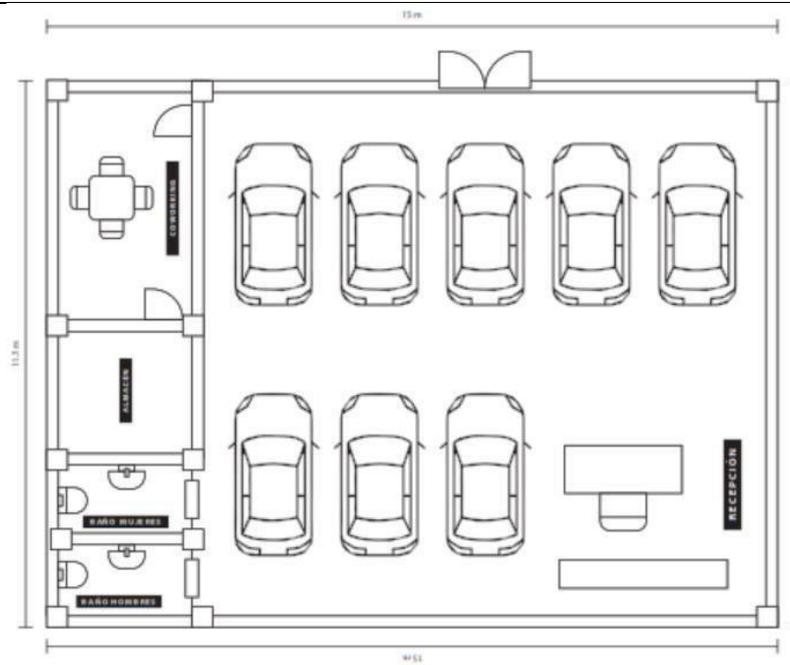
Coordinar con los potenciales postores (compradores) y vendedores de cada vehículo expuesto en la subasta para que el evento se lleve a cabo sin ningún problema y con la participación de todos. Tiempo estimado: 2.5 horas.

Realizar la subasta de forma presencial en un local determinado. Organizar a los clientes en el showroom y llevar a cabo la subasta de forma transparente y correcta. Tiempo estimado: 48 minutos.

En la Figura 7.6 se grafica la distribución de cómo se ubicarán los vehículos en el showroom y los espacios mínimos para poder desarrollar la gestión administrativa de los servicios objeto del presente estudio.

Figura 7.6

Distribución del Showroom



Nota. Fuente Elaboración propia.

Figura 7.7

Branding del showroom





Nota. Fuente Elaboración propia.

Se proyecta que cada local cuente con un tamaño promedio de 170 m², de los cuales el 70% (aproximadamente 120 m²) del espacio será utilizado para la exposición de vehículos. El 30% del espacio restante será utilizado para desarrollar labores administrativas y reuniones.

La capacidad máxima de exposición de los vehículos a la semana es de 8 unidades. Lo cual significa que al mes solo se podrán exponer 32 vehículos.

Por lo tanto, de acuerdo con la proyección de venta de cada año, se deberá incrementar la cantidad de locales para poder exponer la mayor cantidad de vehículos.

7.6 Política de logística

Con el fin de lograr los objetivos del área de Operaciones se propone distribuir a los mecánicos y locales en los principales distritos con mayor potencial en cuanto a cantidad de servicios; estas zonas podrían variar en el tiempo, así como la cantidad de mecánicos o locales pudiesen aumentar, de acuerdo con el crecimiento de la demanda de servicios.

Por lo tanto, el sistema logístico empieza:

7.6.1 Asesor Mecánico

Contacto directo del cliente con la empresa por medio de la web o central telefónica.

De acuerdo con la ubicación donde se realizará el servicio y la fecha y hora estimada se programará el mecánico especialista para la atención del requerimiento.

En el día y horario programado, el mecánico se trasladará al punto para poder realizar el servicio contratado.

El traslado al punto (ida y vuelta) se realizará en una movilidad particular o taxi.

Luego de realizado el servicio, el mecánico informará al cliente sobre algún hecho o tema relevante para poder tomar acción.

Asimismo, el mecánico se reportará e indicará el siguiente punto donde se movilizará.

Las rutas que realizará cada mecánico se programarán de acuerdo con la urgencia del cliente y la capacidad de atención de los mecánicos. Los servicios se clasificarán en 2 tipos:

Servicios programados: Servicios que el cliente contrata para una fecha y horario determinado. De acuerdo con la ubicación donde se realizará el servicio, se programará la atención con el mecánico que cubra dicha zona (Oeste, Norte y Este).

Servicios urgentes: Servicios diferenciados debido a la necesidad de atención inmediata. Se evalúa que mecánico se encuentra cerca y disponible para poder atender dicho requerimiento.

Los servicios de movilidad para trasladar a los mecánicos desde un punto a otro se realizarán por medio de la contratación del servicio de aplicativos de taxi, principalmente:

Uber, Didi e In drive. El gasto de movilidad es un gasto variable de acuerdo con la cantidad de servicios que realice el mecánico.

7.6.2 Subastas – Martilleros

El servicio inicialmente se realizará de forma presencial, por lo que se requiere la presencia de un martillero para poder gestionar la subasta y cierre de las ventas.

En este caso, la gestión logística se limitará a la asistencia y participación de la gestión de los compradores y vendedores en el lugar y hora indicada.

Las principales políticas del área logística son las siguientes:

Contratar con proveedores socialmente responsables y con experiencia validada en el mercado por más de 2 años en el rubro de servicio ofertado.

Contratar personal con las competencias requeridas y valores alineados a los de la empresa.

Transparencia en todas las actividades de todas las áreas funcionales. Todas las actividades son auditadas y sujetas a mejoras continuas.

7.7 Presupuesto de Operaciones

Para elaborar el presupuesto de Operaciones es determinante definir cuáles son los objetivos que se desea conseguir. Ello le permitirá a la compañía realizar un presupuesto lo más ajustado a la realidad con el fin de evitar grandes desviaciones y obtener los márgenes estimados.

El presupuesto de Operaciones, así como la mayoría de los presupuestos tienen cierta variabilidad debido a diversos factores externos que pueden impactar tanto en la proyección de ventas como en los costos de mano de obra, materiales y otros. Por lo tanto, se debe definir las principales variables que afectan el presupuesto:

Proyección de ventas. Factor variable que depende de la demanda del mercado y la capitalización de las oportunidades de negocio.

Mecánicos: En el primer año se contratarán 16 mecánicos; sin embargo, de acuerdo con el crecimiento de la demanda de servicios se contratará más personal para cubrir los requerimientos en un determinado periodo.

Transporte de personal: Factor variable que depende de la cantidad de servicios contratados.

Martillero: Durante el primer año se contratarán 2 martilleros; sin embargo, de acuerdo con el crecimiento de la demanda de servicios se contratará más personal para cubrir los requerimientos en un determinado periodo.

Uniformes y EPP's: Factores variables que dependen directamente de la cantidad de personal operativo contratados (mecánicos y martilleros) y la cantidad de servicios programados.

De acuerdo con las variables detalladas previamente, se elabora un cuadro con la proyección de los principales costos operacionales, en función a la proyección de ventas del primer año (expresado en Soles).

Tabla 7.12

Proyección de cantidad de servicios para los cinco años de operaciones

	Año 01	Año 02	Año 03	Año 04	Año 05
Cantidad de servicios inspección mecánica	7,304	15,490	24,557	28,754	30,223
Cantidad de Mecánicos	16	29	37	41	42
Cantidad de servicios Subasta física	392	835	1,323	1,673	1,954
Cantidad de Martilleros	2	3	4	5	6

Nota. Elaborado por los autores de esta tesis

Tabla 7.13*Proyección de Presupuesto de Operaciones para los cinco años (Expresado en Soles)*

	Año 01	Año 02	Año 03	Año 04	Año 05
Mecánico	510,540	1,057,260	1,648,200	1,925,580	2,026,080
Transporte de personal (promedio mensual)	87,648	185,880	294,684	345,048	362,676
Martillero	63,650	100,500	157,450	194,300	217,750
Responsable de Tienda	28,140	68,340	96,480	144,720	144,720
Coordinador de Operaciones	48,240	80,400	96,480	128,640	144,720
Uniforme y EPPs	16,000	14,000	9,000	5,000	1,000
Renovación uniformes y EPPS	0	16,000	14,000	9,000	5,000
Pagos por reporte plus (para premium)	65,511	138,945	220,273	257,917	271,103
Alquiler de local comercial (incluye luz, agua)	294,549	435,370	541,253	608,940	709,920
Sistema CCTV y seguro	38,000	62,000	96,000	120,000	136,000
Licencia de funcionamiento	300	600	300	0	300
Certificado ITSE	500	1,000	1,000	2,000	2,000
Arbitrios	3,800	6,200	9,600	12,000	13,600
Infraestructura AWS	21,162	30,428	51,484	62,476	65,913
Mantenimiento AWS	9,408	9,456	9,504	9,552	9,600
Valor de Gasto Operaciones	1,187,448	2,206,379	3,245,708	3,825,173	4,110,383

Nota. Elaborado por los autores de esta tesis

7.8 Establecimiento de KPI's

Para medir los resultados del plan de Operaciones, se consideran los siguientes indicadores de gestión:

Flujo de caja operativo.

Margen de beneficio neto.

Tasa de utilización de los empleados.

Horas extras y tasa de ausentismo.

Previsión de la demanda.

Tiempo de ciclo para la realización de un servicio.

Generación de informes instantáneos y datos centralizados.

Uso del espacio.

Capítulo VIII Plan de Diseño Organizacional y de Recursos Humanos

En el presente capítulo se introducen los aspectos referidos a la estructura, organización y gestión del capital humano, así como los temas administrativos y legales asociados a la compañía.

8.1 Objetivos del Plan de Diseño Organizacional

El plan de diseño organizacional pretende especificar el proceso necesario para el funcionamiento de la empresa.

Por tanto, los objetivos del presente plan son:

Conocer el proceso de constitución de una empresa de acuerdo con las normas de formalización del Estado Peruano.

Determinar el régimen tributario, laboral, societario apropiado al tipo y tamaño de la organización propuesta.

8.1.1 Constitución de la Empresa

El Estado Peruano a través de sus entidades funcionales proporciona los procedimientos mediante el cual una persona o más pueden registrar una empresa formal (Plataforma Digital Única del Estado Peruano, 2023).

El proceso que seguirá la empresa para constituirse será la establecida por el Estado Peruano:

8.1.1.1 Búsqueda y Reserva de Nombre. Es una etapa anterior a la constitución de una empresa formal. A pesar de que no es un trámite obligatorio, sí es recomendable para (a) validar que no existan otras personas jurídicas que posean una razón social igual o similar a la que se requiere disponer; (b) reducir el tiempo en la inscripción de la compañía en la entidad autorizada para estos trámites, en este caso la Superintendencia Nacional de Registros Públicos - Sunarp. Para efectos del plan de negocio, se determinó que el nombre de la sociedad será AutOkey.

Con el fin de evitar que la marca seleccionada sea empleada por otra sociedad, se debe hacer el registro de marca ante el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual - INDECOPI. Los pasos a seguir son sencillos y permiten registrar la marca ante la Dirección de Signos Distintivos, presentando el nombre y logotipo previo pago de la tasa impositiva. La entidad otorga la certificación de registro por un periodo de 10 años, de carácter renovable (INDECOPI, 2023).

8.1.1.2 Registro de Nombre de Dominio. En esta parte del proceso, se debe inscribir el nombre del dominio que se desea para la entidad, en este caso se escogió a <https://autokeyperu.com/> como el nombre a utilizar y este dominio fue adquirido a namecheap.com.

8.1.1.3 Elaboración del Acto Constitutivo (Minuta). Es un documento en el cual un grupo de personas expresan su decisión de establecer una persona jurídica mediante una descripción de acuerdos como la actividad principal y secundaria de la empresa, domicilio fiscal, representantes legales, etc. Para efectos del plan de negocio, el proceso de minuta y constitución se realizaría mediante un notario público.

8.1.1.4 Abono de Capital y Bienes. En este paso se establece el aporte de las personas que constituyen la persona jurídica de dinero y/o bienes muebles e inmuebles en favor de la sociedad, todo esto acreditado por una entidad financiera en el caso de aporte monetario o escritura pública en caso sea una transferencia y/o valorización de un bien mueble o inmueble. Para efectos del plan de negocio, se resolvió que los aportes de capital serán mediante dinero y en partes igual, así como la cantidad de acciones de la empresa.

8.1.1.5 Elaboración de Escritura Pública. En esta etapa se genera la Escritura Pública, documento que es firmado y sellado por notario público, quien da fe que la sociedad es legal y cumple con los requisitos exigidos por el Estado. Para efectos del plan de negocio, será el notario público elegido en su momento el que realice esta gestión ante la entidad legal correspondiente.

8.1.1.6 Inscripción en Registros Públicos. Es el notario ante el cual se realizó el proceso el encargado llevar la escritura pública para la respectiva inscripción de la empresa de registros públicos en la Superintendencia Nacional de Registros Públicos - Sunarp.

8.1.1.7 Inscripción al RUC para Persona Jurídica. Una vez finalizada la inscripción en registros públicos, la compañía debe solicitar su inscripción en el Registro Único de Contribuyentes - RUC de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria - SUNAT. Para efectos del plan de negocio, uno de los representantes legales definidos previamente será el responsable de ejecutar la inscripción requerida por la entidad legal.

8.1.2 Régimen Tributario

El Estado Peruano posee 4 regímenes tributarios disponibles para personas naturales y empresas, siendo estas: Nuevo Régimen Único Simplificado (NRUS), Régimen Especial de

Impuesto a la Renta (RER), Régimen MYPE Tributario (RMT) y Régimen General (RG) (Plataforma Digital Única del Estado Peruano, 2023).

Estos regímenes poseen las siguientes características (SUNAT, 2023):

Tabla 8.1

Características regímenes tributarios

Conceptos	Nuevo Régimen Único Simplificado - NRUS	Régimen Especial de Renta – RER	Régimen MYPE Tributario - RMT	Régimen General de Renta
Persona Natural o Jurídica	Sólo para Personas Naturales.	Personas Naturales y Jurídicas.	Personas Naturales y Jurídicas.	Personas Naturales y Jurídicas.
Características	Personas que tienen un pequeño negocio	Orientado a pequeñas empresas (Persona Natural o Jurídica) que realicen actividades de comercialización de bienes que adquieran o produzcan.	Dirigido a las Micro y Pequeñas empresas (Persona Natural o Jurídica), que generen rentas de tercera categoría.	Orientado a medianas y grandes empresas (Persona Natural o Jurídica), que generen rentas de tercera categoría.
Límite de ingresos	Hasta S/ 96,000 anuales u S/ 8,000 mensuales.	Hasta S/ 525,000 anuales.	Ingresos netos que no superen 1,700 UIT en el año.	Sin límite.
Límite de compras	Hasta S/ 96,000 anuales u S/ 8,000 mensuales.	Hasta S/ 525,000 anuales.	Sin límite.	Sin límite.
Comprobantes de pago que pueden emitir	Boletas de venta, Guías de remisión y tickets (*).	Facturas, boletas y todos los demás permitidos.		
Declaración Jurada Mensual/ Anual	Con el pago de la cuota mensual se tendrá por presentada la Declaración Mensual.	Sólo Declaración Mensual.	Declaración Mensual y Anual.	
Trabajadores	Sin límite.	Máximo 10 por turno.	Sin límite.	Sin límite.
Libros o registros contables que debe llevar	Ninguno	Sólo Registro de Compras y Ventas.	Según tus ingresos.	Según tus ingresos.
Valor máximo de activos fijos	S/ 70,000 (no se computan predios ni vehículos)	S/ 126,000 (no se computan predios ni vehículos)	Sin límite.	Sin límite

Nota. Elaborado por los autores de esta tesis con información de SUNAT

De los regímenes descritos en la Tabla 8.1 y considerando la proyección de facturación que se mencionará posteriormente en el plan financiero, el régimen ideal para el modelo de negocio propuesto será el de Régimen MYPE Tributario (RMT) para Micro y

Pequeña Empresa (MYPE) debido a factores claves como la orientación del régimen, que para la presente tesis sería una pequeña empresa, y la de ingresos netos, los cuales no superarán las 1700 UIT en el año (valor UIT al 2023 = S/4,950).

Asimismo, este régimen tributario seleccionado ofrece condiciones favorables para una entidad como la propuesta, como contabilidad sencilla (incluye registro de ventas, compras y libro diario de formato simplificado de hasta 300 UIT), acogimiento a prórroga del IGV y pagar el impuesto que corresponda de acuerdo con la ganancia anual.

8.1.3 Régimen Laboral

El Estado Peruano dispone de regímenes laborales comunes o generales y especiales, siendo estos establecidos de acuerdo con ciertas características.

Es así como, de acuerdo con el Decreto Supremo N° 013-2013-PRODUCE (TUO. DS 013-2013-PRODUCE de 28.12.2013), para calificar como micro o pequeña empresa y, a efecto de acogerse al Régimen Laboral Especial para la Micro y Pequeña Empresa es necesario identificar el nivel de venta anual de la sociedad, siendo una Microempresa si sus ventas son hasta 150 UIT y una Pequeña Empresa si las ventas anuales son hasta 1700 UIT.

Asimismo, cada régimen laboral cuenta con las siguientes características (Ministerio de Trabajo – MINTRA, 2019):

Tabla 8.2

Características regímenes laborales

Beneficios de los trabajadores	Régimen general o común	Microempresa	Pequeña empresa
Remuneración Mínima vital	Todos los trabajadores del régimen laboral de la actividad privada tienen derecho a percibir una remuneración mínima vital.		
Jornada máxima de trabajo	La jornada máxima de trabajo es de 8 horas diarias o de 48 horas a la semana como máximo. Si eres menor de edad, podrás trabajar siempre y cuando cuentes con la autorización del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo y las labores no afecten tu integridad física, ni psicológica y permitan continuar con tus estudios escolares.		
Derecho al refrigerio	Todo trabajador tiene derecho a 45 minutos de refrigerio como mínimo.		
Descanso semanal obligatorio	Los trabajadores tienen derecho como mínimo a 24 horas consecutivas de descanso cada semana, otorgado preferentemente en domingo. También tienen derecho a descanso remunerado en los días feriados.		
Licencia prenatal y post natal	Toda trabajadora gestante tiene derecho a gozar de 49 días de descanso pre-natal y 49 días de descanso postnatal. Asimismo, después tienen derecho a una hora diaria de permiso para darle de lactar a su hijo, la cual se extiende hasta cuando el menor tenga un año.		
Licencia por paternidad	El trabajador tiene derecho a ausentarse del trabajo durante 10 días con ocasión del nacimiento de su hijo.		
Vacaciones truncas	Son vacaciones truncas aquellas que se dan cuando el trabajador ha cesado sin haber cumplido con el requisito de un año de servicios y el respectivo récord vacacional para generar derecho a vacaciones. En ese caso se le remunerará como vacaciones truncas tanto dozavo de la remuneración vacacional como meses efectivos haya laborado. Es preciso mencionar que para que se perciba este beneficio el trabajador debe acreditar por lo menos un mes de servicios a su empleador.		
Vacaciones	El trabajador tiene derecho a 30 días calendario de descanso vacacional por cada año completo de servicio. Estas pueden reducirse de 30 días.	El trabajador tiene derecho a 15 días calendario de descanso vacacional por cada año completo de servicio.	El trabajador tiene derecho a 15 días calendario de descanso vacacional por cada año completo de servicio.
Compensación por tiempo de servicios (CTS)	Una remuneración mensual, depositadas en dos oportunidades semestrales (mayo y noviembre).	No corresponde el pago de dicho beneficio.	15 remuneraciones diarias depositadas en dos oportunidades semestrales (mayo y noviembre).
Seguro de salud	ESSALUD 9% de la remuneración – lo aporta en su integridad el empleador.	Seguro Integral de Salud (SIS) – El empleador deberá realizar un aporte mensual equivalente al 50% del aporte mensual total del régimen semicontributivo del SIS, el otro 50% será completado por el Estado.	ESSALUD 9% de la remuneración – lo aporta en su integridad el empleador.
Indemnización por despido arbitrario	Una remuneración y media por cada mes dejado de laborar, en caso sea un contrato a plazo determinado, y una remuneración y media por cada año de trabajo en caso sea un contrato indeterminado; en ambos casos con un máximo de 12 remuneraciones.	10 remuneraciones diarias por cada año completo de servicios con un máximo de noventa (90) remuneraciones diarias. Las fracciones de año se abonan por dozavos.	20 remuneraciones diarias por cada año completo de servicios con un máximo de ciento veinte (120) remuneraciones diarias. Las fracciones de año se abonan por dozavos.

Nota. Elaborado por los autores de esta tesis con información del MINTRA

Se eligió que el modelo de negocio será una Pequeña Empresa puesto que los factores claves para la selección del régimen laboral es la venta anual (la cual se explicará más adelante en el capítulo financiero) y además de las características presentadas en la Tabla 8.2.

8.1.4 Régimen Societario

En el Perú existen 5 tipos de regímenes societarios, siendo estos: Sociedad Anónima (S.A.), Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.), Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada (S.R.L.), Empresario Individual de Responsabilidad Limitada (E.I.R.L.) y Sociedad Anónima Abierta (S.A.A.) (Plataforma Digital Única del Estado Peruano, 2023).

De estos 5 tipos de regímenes, son 2 los que se ajustarían al modelo de negocio que se desea implementar, siendo estas la Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.) y Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada (S.R.L.).

Ambos regímenes societarios tienen como principales similitudes i) la responsabilidad civil, la cual es limitada solo a la actividad empresarial, es decir, las obligaciones asumidas como consecuencia del ejercicio no afectarán el patrimonio personal de terceros, en este caso los socios y/o accionistas y, ii) el derecho de adquisición preferente, en la cual, ante el proceso de venta de acciones por parte de un socio, la prioridad de compra la tendrán los demás asociados. (Ley General de Sociedades N° 26887, 1997).

La diferencia radica principalmente en la titularidad de las acciones. En una Sociedad Anónima Cerrada (SAC) las acciones no tienen carácter público, es decir, ante una transferencia de acciones, estas no necesitan ser registradas en SUNARP y solo será necesario que se registre en el Libro de Matrícula de acciones, mientras que, en la Sociedad de Responsabilidad Limitada es imprescindible el registro debido a su carácter público. (Ley General de Sociedades N° 26887, 1997).

Es así como, por lo explicado, el modelo de negocio será establecido como una Sociedad Anónima Cerrada (SAC), bajo la razón social AUTOKEY S.A.C. y dentro del marco de la Ley General de Sociedades N° 26887.

8.2 Conclusiones del Plan de Diseño Organizacional

Para establecer la sociedad de acuerdo con lo descrito anteriormente, se considerará un gasto aproximado de S/ 1,750 nuevos soles.

Asimismo, a efectos del presente plan de negocio, se determinó lo siguiente:

Establecer como accionista a cada uno de los integrantes de la tesis.

La entidad societaria como AutoKey.

Para la sociedad, el aporte de dinero será en partes iguales y poseer acciones de la misma forma.

Seleccionar como estructura de la sociedad una Sociedad Anónima Cerrada o SAC debido a ventajas de responsabilidad ante terceros.

Elegir el régimen tributario MYPE Tributario (RMT) por las ventajas que presentan para la Sociedad.

Escoger el régimen laboral de Pequeña Empresa por los atributos que presenta para la compañía.

8.3 Objetivos del Plan de Recursos Humanos

El plan de recursos humanos procurará detallar la estructura de la empresa, así como la gestión de los recursos necesarios para el funcionamiento de esta. Por consiguiente, los objetivos del presente plan son:

Elaborar el organigrama de la empresa.

Especificar el perfil de cada puesto de trabajo, incluyendo las competencias requeridas y funciones a desarrollar.

Establecer el proceso de reclutamiento y selección de los trabajadores.

Definir los indicadores de medición de desempeño de los colaboradores.

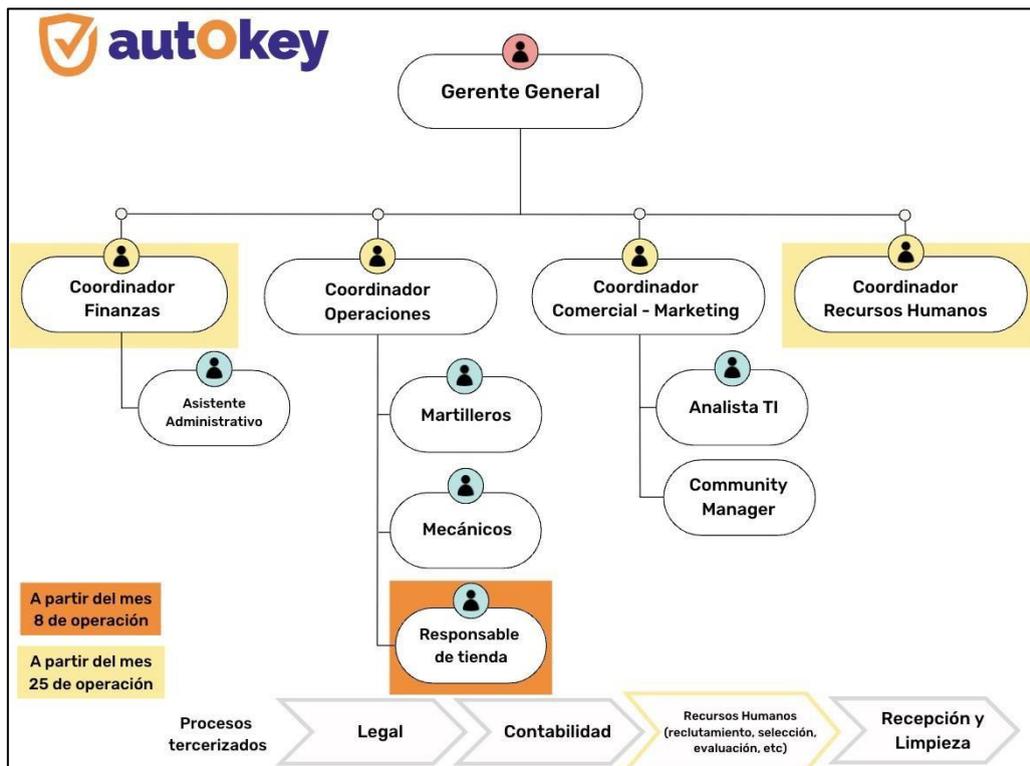
Elaborar el presupuesto que comprenda los gastos asociados al capital humano.

8.3.1 Estructura Organizacional

En relación con la estructura organizacional, los socios determinaron que la ideal para las operaciones será una estructura jerárquica. En la Figura 8.1 se presenta el organigrama de AutoOkey.

Figura 8.1

Organigrama AutoOkey



Nota. Fuente Elaboración propia.

Para el inicio de actividades de la compañía, se han definido los siguientes puestos:

Gerente General

Coordinador Comercial y Marketing

Coordinador de Operaciones

Coordinador de Finanzas (ingresará desde el año 3 a la compañía)

Coordinador de Recursos Humanos (ingresará desde el año 3 a la compañía)

Responsable de Tienda

Analista TI

Asistente Administrativo

Community Manager

Mecánico

Martillero

Asimismo, se especifica la dotación del personal del proyecto en la Tabla 8.3:

Tabla 8.3

Dotación de personal Autokey

Dotación de personal 2023	Cantidad Año 1	Cantidad Año 2	Cantidad Año 3	Cantidad Año 4	Cantidad Año 5
Gerente General	1	1	1	1	1
Coordinador Comercial - Marketing	1	1	1	1	1
Responsable de Tienda	1	1	1	1	1
Coordinador de Operaciones	1	2	2	3	3
Coordinador de Finanzas	0	0	1	1	1
Coordinador de Recursos Humanos	0	0	1	1	1
Analista TI	1	1	1	1	1
Asistente Administrativo	1	1	2	2	2
Community Manager	1	1	1	1	1
Mecánicos	16	29	37	41	42
Martilleros	2	3	4	5	6
Total personas por año	25	40	52	58	60

Nota. Elaborado por los autores de esta tesis

8.3.2 Perfiles y Funciones de los Empleados

El perfil necesario para cada puesto descrito es:

8.3.2.1 Gerente General. El Gerente General deberá tener las siguientes características:

Tabla 8.4

Perfil del Gerente General

Descripción del puesto	Gerente General
Reporta a	Junta General de Accionistas
Reportes directos	Coordinador de Finanzas, Coordinador de Operaciones, Coordinador Comercial-Marketing, Coordinador Recursos Humanos
Misión del puesto	Garantizar la ejecución de los objetivos estratégicos de la compañía
Perfil del puesto	<ul style="list-style-type: none">• Profesional con Educación Superior Universitario en Administración de Empresas, Economía, Ingeniería industrial o similares.• Experiencia de al menos 8 años en jefaturas o gerencia general en empresas similares (de preferencia).• Con conocimiento en Finanzas, Marketing y Ventas (de preferencia).
Competencias requeridas	<ul style="list-style-type: none">• Orientación a resultados.• Capacidad para trabajo en equipo.• Liderazgo.• Capacidad de innovación.
Funciones principales	<ul style="list-style-type: none">• Planificar objetivos y estrategias de la compañía.• Dirigir y tomar las decisiones empresariales en conjunto con los Coordinadores.• Establecer el presupuesto y finanzas de la empresa.• Organizar y supervisar la productividad de los empleados.

Nota. Elaborado por los autores de esta tesis

8.3.2.2 Coordinador Comercial y Marketing. El Coordinador Comercial y de

Marketing deberá tener las siguientes características:

Tabla 8.5

Perfil del Coordinador Comercial y Marketing

Descripción del puesto	Coordinador Comercial y Marketing
Reporta a	Gerente General
Reportes directos	Analista TI y Community Manager
Misión del puesto	Elaborar y ejecutar las estrategias de ventas y marketing de acuerdo con el plan estratégico de la compañía.
Perfil del puesto	<ul style="list-style-type: none">• Titulación Universitaria Superior, de preferencia en las carreras de Administración de Empresas, Marketing, Ventas o similares .• Experiencia de al menos 3 años en empresas similares (de preferencia).• Con conocimiento en Marketing y Ventas Digitales, así como en elaboración de estudios de mercado, material de marketing y analizar datos de ventas.
Competencias requeridas	<ul style="list-style-type: none">• Orientación a resultados.• Capacidad para trabajo en equipo.• Relaciones humanas.• Capacidad de comunicación.
Funciones principales	<ul style="list-style-type: none">• Planificar, dirigir y coordinar programas de ventas.• Realizar el seguimiento a la cantidad de ventas mensuales y ejecución de métricas asociadas.• Estructura y define las campañas publicitarias de la compañía, además, coordina el desarrollo de investigación de mercado.• Coordina el proceso de atención de los clientes en conjunto con Operaciones, Finanzas, Recursos Humanos y Gerencia General.• Verifica que el plan de marketing se desarrolle de acuerdo con los lineamientos de la compañía.• Coordinar con proveedores de marketing digital que la compañía eligió.

Nota. Elaborado por los autores de esta tesis

8.3.2.3 Coordinador de Operaciones. El Coordinador de Operaciones deberá tener

las siguientes características:

Tabla 8.6

Perfil del Coordinador de Operaciones

Descripción del puesto	Coordinador de Operaciones
Reporta a	Gerente General
Reportes directos	Martilleros, Mecánicos y Responsables de tienda
Misión del puesto	Asegurar el cumplimiento de los objetivos operacionales de la compañía.
Perfil del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Profesional con Educación Superior Universitario en Administración de Empresas, Logística, Supply Chain, Ingeniería industrial o similares. • Experiencia de al menos 5 años en coordinación de Operaciones, Logística y/o Supply Chain en empresas similares. • Con conocimiento avanzado en uso de herramientas de Supply Chain, Office365 y PowerBI.
Competencias requeridas	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a resultados. • Liderazgo. • Capacidad para trabajo en equipo. • Relaciones humanas. • Capacidad de comunicación.
Funciones principales	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar, dirigir y coordinar las operaciones de los servicios de inspección mecánica y subastas/showroom. • Elaborar la ruta de los mecánicos de acuerdo con la información compartida por el Asistente Administrativo / Community Manager). • Programar y supervisar los servicios de los mecánicos y martilleros, validando que se hayan ejecutado para que pueda ingresar la información al sistema y se envíe el reporte a los clientes. • Desarrollar programas de mantenimiento de las maquinarias, equipos y demás utilizados en la prestación de los servicios otorgados por la compañía. • Verifica los reportes preparados por los mecánicos y martilleros, para identificar oportunidades de mejora a fin de poder brindar adecuado feedback.

Nota. Elaborado por los autores de esta tesis

8.3.2.4 Coordinador de Finanzas. El Coordinador de Finanzas deberá tener las siguientes características:

Tabla 8.7

Perfil del Coordinador de Finanzas

Descripción del puesto	Coordinador de Finanzas
Reporta a	Gerente General
Reportes directos	Asistente Administrativo
Misión del puesto	Asegurar el cumplimiento de los objetivos financieros de la compañía.
Perfil del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Profesional con Educación Superior Universitario en Economía, Contabilidad o Ingeniería Industrial o similares. • Experiencia de al menos 5 años en puestos empresas similares (de preferencia). • Conocimientos en normas NIIF, análisis de estados financieros, sistema ERP, planificación presupuestaria, contabilidad, otros.
Competencias requeridas	<ul style="list-style-type: none"> • Administración de recursos. • Experiencia para la conciliación y negociación. • Capacidad para trabajo en equipo. • Toma de decisión. • Capacidad de comunicación.
Funciones principales	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar, dirigir y coordinar el presupuesto de la empresa. • Analizar los márgenes al final de cada mes, revisando los costos en base al presupuesto asignado. • Reportar las observaciones realizadas en reunión gerencial. • Desarrollar los estados financieros mensuales y anuales. • Asesorar en el cumplimiento de las funciones de administración. • Gestionar financiamiento y asegurar el flujo de caja necesario para la compañía.

Nota. Elaborado por los autores de esta tesis

8.3.2.5 Coordinador de Recursos Humanos. El Coordinador de Recursos Humanos

deberá tener las siguientes características:

Tabla 8.8

Perfil del Coordinador de Recursos Humanos

Descripción del puesto	Coordinador de Recursos Humanos
Reporta a	Gerente General
Reportes directos	-
Misión del puesto	Asegurar el cumplimiento de los objetivos de recursos humanos de la compañía.
Perfil del puesto	<ul style="list-style-type: none">• Profesional con Educación Superior Universitario en Administración de Empresas, Gestión Humana o similares.• Experiencia de al menos 5 años como coordinador de RRHH o un puesto administrativo relacionado.• Experiencia con bases de datos de RRHH, trámites ante entidades del Estado.• Dominio de MS Office.
Competencias requeridas	<ul style="list-style-type: none">• Administración de recursos.• Experiencia para la conciliación y negociación.• Capacidad para trabajo en equipo.• Toma de decisión.• Capacidad de comunicación.• Poseer habilidades blandas.
Funciones principales	<ul style="list-style-type: none">• Desarrollar los perfiles que necesita la empresa.• Preparar el plan de reclutamiento buscando perfiles o candidatos, realizando verificaciones de antecedentes, etc.• Elaborar los planes de capacitación y entrenamiento del personal de manera anual.• Mantener los registros de datos relacionados con el personal de manera documentada como en la base de datos.• Asegurar que se cumplen todos los requisitos laborales.• Enviar a registrar los contratos laborales a las entidades legales.• Coordinar con proveedor de reclutamiento y selección para asegurar la dotación de personal de la compañía.

Nota. Elaborado por los autores de esta tesis

8.3.2.6 Analista TI. El Analista TI deberá tener las siguientes características:

Tabla 8.9

Perfil del Analista TI

Descripción del puesto	Analista TI
Reporta a	Coordinador Comercial – Marketing
Reportes directos	-
Misión del puesto	Garantizar que la plataforma web y medios de comunicación de la compañía funcionan correctamente.
Perfil del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Profesional con Educación Superior Universitario en Ingeniería de Sistemas o similares. • Experiencia de al menos 5 años en puestos similares. • Con conocimiento en uso de herramientas de SQL, Phytón y Office365.
Competencias requeridas	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para trabajo en equipo. • Toma de decisión. • Capacidad de comunicación. • Capacidad de innovación.
Funciones principales	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar los diseños y mejoras de la web para un mejor uso y adaptabilidad para el cliente. • Garantizar que la web tenga los estándares de calidad para el funcionamiento. • Otorgar soporte técnico de forma remota en caso se presente alguna falla. • Implementar las configuraciones para el funcionamiento de la herramienta. • Coordinar con proveedores tecnológicos para asegurar los servicios contratados.

Nota. Elaborado por los autores de esta tesis

8.3.2.7 Asistente Administrativo. El Asistente Administrativo deberá tener las

siguientes características:

Tabla 8.10

Perfil del Asistente Administrativo

Descripción del puesto	Asistente Administrativo
Reporta a	Coordinador de Finanzas
Reportes directos	-
Misión del puesto	Garantizar que los mensajes de los clientes sean recepcionados y atendidos en su totalidad, además de brindar soporte a gestiones administrativas de cada Encargado de Tienda.
Perfil del puesto	<ul style="list-style-type: none">• Profesional con Educación Superior o Técnico en Administración o similares.• Experiencia de al menos 3 años en puestos similares.• Con conocimiento en atención al cliente, Office365.
Competencias requeridas	<ul style="list-style-type: none">• Capacidad para trabajo en equipo.• Toma de decisión.• Capacidad de comunicación.• Capacidad de innovación.
Funciones principales	<ul style="list-style-type: none">• Recepcionar y responder conversaciones con los clientes.• Establecer relación y comunicación con las distintas áreas de trabajo de la organización para identificar los objetivos de cada una y los datos más relevantes que deberá investigar en la red en función de estos objetivos.• Brindar soporte a cada local asignado.

Nota. Elaborado por los autores de esta tesis

8.3.2.8 *Community Manager*. El *Community Manager* deberá tener las siguientes

características:

Tabla 8.11

Perfil del Community Manager

Descripción del puesto	<i>Community Manager</i>
Reporta a	Coordinador Comercial – Marketing
Reportes directos	-
Misión del puesto	Administrar y gestionar la comunidad online de la empresa.
Perfil del puesto	<ul style="list-style-type: none">• Profesional con Educación Superior o Técnico en Marketing Digital o similares.• Experiencia de al menos 3 años en puestos similares.• Con conocimiento en atención al cliente, Office365 y redes sociales: Facebook, Tik Tok, Instagram, LinkedIn, Youtube.
Competencias requeridas	<ul style="list-style-type: none">• Capacidad para trabajo en equipo.• Toma de decisión.• Capacidad de comunicación y escucha activa.• Capacidad de innovación.
Funciones principales	<ul style="list-style-type: none">• Dinamizar el contenido digital de acuerdo con la estrategia general de la organización en las diferentes redes sociales.• Recepcionar y responder conversaciones con los clientes.• Monitorear y analizar las redes sociales con el fin de detectar áreas de mejora para la organización.• Responsable de la comunicación bidireccional entre la marca y el público objetivo• Trabajar posicionamiento de la marca en buscadores (SEO).• Investigar y analizar a la competencia.• Coordinar con proveedores de marketing digital para asegurar cumplir los procesos de la compañía.

Nota. Elaborado por los autores de esta tesis

8.3.2.9 Mecánico. El Mecánico deberá tener las siguientes características:

Tabla 8.12

Perfil de los Mecánicos

Descripción del puesto	Mecánicos
Reporta a	Coordinador de Operaciones
Reportes directos	-
Misión del puesto	Garantizar que los servicios de inspección mecánica se ejecuten satisfactoriamente de acuerdo con el plan contratado por el cliente.
Perfil del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Profesional con Educación Superior o Técnica en Mecánica o similares. • Experiencia de al menos 5 años en puestos similares. • Con conocimiento en reparación de vehículos multimarca, Office365 nivel básico.
Competencias requeridas	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para trabajo en equipo. • Toma de decisión. • Capacidad de comunicación.
Funciones principales	<ul style="list-style-type: none"> • Elabora check-list con los puntos o partes del vehículo a inspeccionar acorde a los planes establecidos por la Dirección. • Revisar el vehículo a domicilio de acuerdo con el plan contratado por el cliente. • Desarrolla reporte luego de haber inspeccionado los vehículos de segunda.

Nota. Elaborado por los autores de esta tesis

8.3.2.10 Martillero. El Martillero deberá tener las siguientes características:

Tabla 8.13

Perfil de los Martillero

Descripción del puesto	Martillero
Reporta a	Coordinador de Operaciones
Reportes directos	-
Misión del puesto	Asegurar que los servicios de showroom/subastas se ejecuten satisfactoriamente de acuerdo con las expectativas del cliente.
Perfil del puesto	<ul style="list-style-type: none">• De preferencia con título de Martillero registrado en el Registro de Martilleros Públicos de la Sunarp.• Mínimo de 5 años de experiencia brindando servicios de remate o subasta.• Con conocimiento en subastas públicas, registro de bienes ante entidades públicas y asesoría vehicular.
Competencias requeridas	<ul style="list-style-type: none">• Capacidad para trabajo en equipo.• Toma de decisión.• Capacidad de comunicación.
Funciones principales	<ul style="list-style-type: none">• Conducir en forma presencial o virtual el remate público de las unidades vehiculares de segunda mano.• Otorgar y/o adjudicar el vehículo usado a su nuevo propietario de acuerdo con lo estipulado en las bases de la subasta.• Brindar soporte en las actividades administrativas de cada local en conjunto con el Responsable de Tienda.

Nota. Elaborado por los autores de esta tesis

8.3.2.11 Responsable de Tienda. El Responsable de Tienda deberá tener las siguientes características:

Tabla 8.14

Perfil del Responsable de Tienda

Descripción del puesto	Responsable de Tienda
Reporta a	Coordinador de Operaciones
Reportes directos	-
Misión del puesto	Asegurar que los servicios de cada tienda se ejecuten satisfactoriamente de acuerdo con las expectativas del cliente y personal administrativo.
Perfil del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Titulación universitaria Superior y/o carrera técnica en administración. • Con experiencia en monitoreo de operaciones no menor a 2 años en el sector.
Competencias requeridas	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para trabajo en equipo. • Toma de decisión. • Capacidad de comunicación.
Funciones principales	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de los servicios logísticos (compras, almacén y distribución interna). • Atender a los clientes que programen cita o se acerquen a los diferentes locales. • Guiar a los clientes en la reserva de los servicios brindados.

Nota. Elaborado por los autores de esta tesis

8.3.2.12 Servicios Tercerizados. Se ha definido que las áreas Legal, Contabilidad, Recursos Humanos (año 1 y 2), Recepción y Limpieza no serán actividades principales de la gestión empresarial, por lo tanto, serán tercerizados para encontrar pronta eficiencia operativa.

8.3.3 Reclutamiento, Selección, Inducción, Evaluación del Desempeño, Capacitación, Remuneraciones y Retención

8.3.3.1 Reclutamiento y Selección. Posterior a la definición de los puestos necesarios para la compañía, incluyendo las funciones y requisitos, se debe establecer el proceso de reclutamiento y selección a los candidatos con perfil idóneo.

Se ha establecido el siguiente proceso:

Convocatoria: Difundir las oportunidades laborales en los principales medios de empleo del país (LinkedIn, Bumeran, etc.). Adicionalmente, se solicitarán hojas de vida de personas requeridas o recomendadas.

Se establecerá como plazo máximo de recepción de hojas de vida hasta 15 días posteriores a la apertura del puesto solicitado. Al inicio de las operaciones será la Gerencia General junto con la empresa especialista en reclutamiento quienes llevarán a cabo esta tarea.

Evaluación: Revisar y filtrar las hojas de vida recibidas, teniendo en consideración un máximo 5 candidatos por puesto requerido. Se establecerá como plazo máximo de revisión y constatación de información hasta 4 días posteriores al proceso anterior.

Entrevistas: Citar a los candidatos evaluados previamente para entrevista personal, donde se evaluarán competencias y habilidades de cada puesto requerido. Las entrevistas serán lideradas en principio por la Gerencia General y desde el mes 26 por el Coordinador de Recursos Humanos.

Selección: Al inicio de las operaciones, la Gerencia General elegirá al candidato para la posición requerida y a partir del mes 26, será el Coordinador de Recursos Humanos quien notificará a la persona elegida la oferta para la aceptación correspondiente.

8.3.3.2 Inducción. El trabajador seleccionado deberá ser entrenado para la posición requerida. Para esto, se considerará un proceso de inducción de una semana por el responsable del área funcional correspondiente.

Los objetivos principales de inducción serán los siguientes:

Explicar la cultura organizacional de la empresa.

Proporcionar conocimiento básico de la posición a cubrir.

Establecer compromiso del trabajador con la organización.

8.3.3.3 Evaluación de Desempeño. De acuerdo con lo señalado por Gómez-Mejía et al. (2008), las evaluaciones del desempeño tienen como finalidad tomar decisiones sobre la situación laboral del trabajador como promoción, recompensa o despido. Asimismo, se describe que, la evaluación de desempeño deberá ser el medio para el desarrollo del empleado, con la finalidad de fortalecer las capacidades de este, proporcionando información del rendimiento por las labores realizadas y oportunidades de mejora.

Es así como, se establecieron las siguientes pautas para su desarrollo:

Los objetivos generales y específicos del área para la evaluación de desempeño serán establecidos por el Gerente General.

Estos objetivos deberán ser medibles para desarrollar una evaluación objetiva.

La evaluación deberá ser de manera semestral, la primera será para evaluar el avance de los objetivos propuestos y la segunda y última será la evaluación final acorde al desempeño del año.

El responsable directo será el encargado de desplegar los recursos necesarios para el desarrollo, implementación y ejecución de la evaluación de desempeño.

La evaluación de desempeño deberá ser ejecutada por el responsable directo de cada área.

Se deberá establecer el medio para el desarrollo de la evaluación de desempeño, en primera instancia podrá ser utilizando Microsoft Office.

La evaluación de desempeño se evaluará en escala del 1 al 5, donde 1= rendimiento deficiente; 2=rendimiento bajo pero cumple con los objetivos; 3= rendimiento óptimo y cumple con los objetivos; 4=excede los objetivos satisfactoriamente y 5=rendimiento exponencial y excede los objetivos.

Tabla 8.15*Plantilla general evaluación de desempeño*

Ítem	Objetivo	Descripción del objetivo	KPI	Target	Peso
1	Satisfacción del cliente	a) Obtener más de 75% de satisfacción al cliente	a) Encuesta de satisfacción al cliente	a) 75% de satisfacción	25%
2	Desempeño del producto	a) Recursos - disponer de mecánicos para atender las solicitudes b) Facturación - expedir comprobantes de pago por cada servicio a tiempo c) Disponibilidad – atender todas las solicitudes de los clientes	a) Planilla b) Reporte facturación c) Reporte solicitudes registradas	a) 90% mecánicos activos por mes b) 0 servicios pendientes de facturar por semana c) 100% solicitudes recibidas y programadas	30%
3	Eficiencia y proceso	Identificar oportunidades de mejora	Email	1-2 propuestas de mejora con impacto en el negocio	20%
4	Trabajadores	a) Incrementar satisfacción laboral b) Desarrollo personal	a) Encuestas internas b) Plan de desarrollo profesional	a) 80% de satisfacción laboral b) 1 plan de desarrollo profesional al año	15%
5	Crecimiento	Ingreso bruto	Ingreso bruto	S/ 1.5M	10%
					100%

Nota. Elaborado por los autores de esta tesis

8.3.3.4 Capacitación. De acuerdo con Dessler (2013) es importante que las personas sepan constantemente sus funciones y cómo desarrollarlas de acuerdo con los objetivos de la compañía, por ese motivo es clave que los empleados sean constantemente capacitados.

Por lo señalado y considerando que los principales servicios que ofrecerá la compañía involucrarán al personal operativo, es decir los mecánicos y martilleros, el plan de capacitación anual deberá contener programas que proporcionen orientación e información en

temas técnicos, tecnológicos y servicio al cliente a estos, sin descuidar a los demás trabajadores.

Es así como, al inicio del proyecto, el Gerente General y, a partir del mes 25 el Coordinador de Recursos Humanos diseñarán el programa anual de capacitación de la empresa y destinarán los recursos necesarios para la contratación de una consultora especializada en los temas de interés mencionados. Además, se realizará en base a la cantidad de trabajadores por área y teniendo en cuenta los objetivos estratégicos de la compañía.

A continuación, se presenta el presupuesto de las capacitaciones y el costo asignado para cada tema:

Tabla 8.16

Presupuesto de capacitaciones AutoKey

Rubro	Personal objetivo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Técnicas de inspección vehicular	Mecánicos	S/8,000	S/8,000	S/8,000	S/8,000	N/A
El uso de la tecnología en inspección y subastas	Mecánicos y/o martilleros	S/8,000	S/8,000	S/8,000	S/8,000	N/A
Customer Experience, métodos de atención al cliente	Todos	S/8,000	S/8,000	S/8,000	S/8,000	N/A

Nota. Elaborado por los autores de esta tesis

8.3.3.5 Retención. Como parte clave del desarrollo del negocio, la retención del talento se vuelve crítica, por tal motivo elaborar un programa con estrategias y acciones es crucial. Por lo indicado, una programación de retención de los trabajadores, principalmente para los mecánicos y martilleros, puede proporcionar una ventaja en la competitividad y productividad en relación a los competidores.

El plan de retención consistirá en lo siguiente:

Planes de carrera: El Gerente General como los Coordinadores Funcionales serán los encargados de elaborar el plan de carrera, que tendrá como principal objetivo que los trabajadores puedan tener la posibilidad de crecer profesionalmente dentro de la compañía, ya sea de manera vertical u horizontalmente previo establecimiento de un plan de desarrollo individual.

Para tal fin, cada Coordinador Funcional dispondrá de sesiones mensuales con cada reporte directo para elaborar el plan, las estrategias y tareas a ejecutar, incluyendo plazos para el seguimiento respectivo.

Planes de incremento salarial: Al ser una empresa que recién estaría estableciéndose, es importante ser precavidos en el establecimiento de incrementos salariales, aun así, esto se debe considerar como parte de la estrategia de retención del personal clave para la consecución de los resultados empresariales esperados. Es así como, de acuerdo a la evaluación de los puestos claves, se estableció que:

Los mecánicos y martilleros deberán tener un incentivo diferenciado del resto de trabajadores, teniendo un incremento salarial anual de al menos el mismo porcentaje de la inflación del país más un 2% adicional si obtienen al menos un 4 como puntaje en la evaluación de desempeño anual.

Mientras que los demás trabajadores que obtengan un puntaje de 4 en la evaluación de desempeño anual obtendrán un incremento igual a la inflación del país.

8.3.3.6 Remuneraciones. De acuerdo con la Ley 29783 de Seguridad y Salud en el Trabajo emitido en las Normas Legales del diario oficial El Peruano (2011), los empleados tienen derecho a lo siguiente:

Jornada de trabajo para los empleados: Conforme a lo establecido por la Ley, el trabajador está obligado a laborar ocho horas diarias o cuarenta y ocho horas por semana como máximo.

Salario mínimo vital: La remuneración mínima que deberá percibir cada trabajador es de S/ 1050 nuevos soles.

Período de prueba: Se tiene establecido como periodo de prueba de 3 meses. Este periodo de prueba se puede ampliar a 6 meses para los trabajadores calificados y 12 meses para el personal directivo.

Vacaciones anuales: El trabajador tiene derecho a 30 días calendarios de vacaciones anuales pagadas por cada año completo de servicio. La remuneración pagada durante este periodo es equivalente al salario mensual del empleado.

Gratificaciones: El empleado tiene derecho al pago de 2 gratificaciones por año, en julio y diciembre. Cada gratificación es equivalente al salario mensual que el empleado está recibiendo en el momento en que se paga dicha gratificación.

Seguro Social de Salud: La empresa está obligada a pagar aportaciones al sistema de salud pública (Essalud) con la finalidad que se le proporcione estos servicios al empleado. El aporte del empleador es equivalente al 9% del salario mensual del trabajador y es responsabilidad de la empresa declararlo y pagarlo.

Compensación por Tiempo de Servicios (CTS): Este beneficio tiene como finalidad cubrir las contingencias del empleado ante la terminación del empleo. El empleador debe hacer el depósito de la CTS en la cuenta bancaria indicada por el trabajador dos veces al año (mayo y noviembre).

Sistema de Pensiones: El trabajador puede escoger entre dos opciones del Sistema, ya sea el Sistema Nacional de Pensiones (SNP) o el Sistema Privado de Pensiones (SPP). La tasa es variable dependiendo del Sistema elegido, en el caso de SNP se retiene el 12% de la remuneración mensual del trabajador y la tasa del SPP es de 11.8%. Esta aportación es asumida por el trabajador, pero la empresa se responsabiliza de su descuento.

Conforme a todos los puntos descritos y acorde a lo decidido por la organización, la remuneración de cada trabajador será de acuerdo con lo establecido en el mercado para una PYME, es así como, la planilla se resume en la siguiente Tabla 8.17:

Tabla 8.17

Remuneración anual del personal directo AutOkey

CARGO	Sueldo bruto mensual	Costo total Año 1	Costo total Año 2	Costo total Año 3	Costo total Año 4	Costo total Año 5
Gerente General	S/10,000.00	S/160,800	S/160,800	S/160,800	S/160,800	S/160,800
Coordinador Comercial - Marketing	S/3,000.00	S/48,240	S/48,240	S/48,240	S/48,240	S/48,240
Responsable de Tienda	S/3,000.00	S/28,140	S/68,340	S/96,480	S/144,720	S/144,720
Coordinador de Operaciones	S/3,000.00	S/48,240	S/80,400	S/88,440	S/128,640	S/144,720
Coordinador de Finanzas	S/3,000.00	S/0	S/0	S/48,240	S/48,240	S/48,240
Coordinador de Recursos Humanos	S/3,000.00	S/0	S/0	S/48,240	S/48,240	S/48,240
Analista TI	S/2,800.00	S/45,024	S/45,024	S/45,024	S/45,024	S/45,024
Asistente Administrativo	S/2,000.00	S/32,160	S/32,160	S/32,160	S/32,160	S/32,160
Community Manager	S/2,000.00	S/32,160	S/32,160	S/32,160	S/32,160	S/32,160
Mecánicos	S/3,000.00	S/510,540	S/1,057,260	S/1,648,200	S/1,925,580	S/2,026,080
Martillero	S/2,500.00	S/63,650	S/100,500	S/157,450	S/194,300	S/217,750
TOTAL		S/968,954	S/1,624,884	S/2,413,474	S/2,808,104	S/2,948,134

Nota. Elaborado por los autores de esta tesis

8.4 Indicadores

Para cualquier empresa es fundamental evaluar el desempeño para revisar medidas y planes de acción. Es así como, la empresa a través de los accionistas determinó que los siguientes indicadores son los más importantes a estimar:

Tabla 8.18*Indicadores de Recursos Humanos AutOkey*

Indicador	Definición	Métrica	Resultado
Rotación de personal	Permanencia de los trabajadores	Renuncias/Número de trabajadores	<8%
Accidentes laborales	Número de accidentes	Número de accidentes por mes	<1
Ausentismo laboral	Faltas o tardanzas	Número de horas ausencia/Número de horas trabajadas por mes	<3%
Compromiso laboral	Grado de pertenencia	Escala de satisfacción del 1 al 5	>2

Nota. Elaborado por los autores de esta tesis

8.5 Presupuesto

Para la elaboración del presupuesto de Recursos Humanos, es importante considerar los costos laborales de Pequeña Empresa. Además, como se señaló previamente, la inflación será un factor que determine el incremento salarial anual.

Un punto para considerar es que, de acuerdo con lo establecido por los accionistas, el presupuesto de Recursos Humanos también incluirá los costos de Administración, por lo cual, el presupuesto estimado será el descrito en la Tabla 8.19

Tabla 8.19*Presupuesto de Recursos Humanos & Administración (expresado en soles)*

Costo en Soles	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente General	160.800	160.800	160.800	160.800	160.800
Coordinador Comercial + Marketing	48.240	48.240	48.240	48.240	48.240
Coordinador de Finanzas	0	0	48.240	48.240	48.240
Coordinador de Recursos Humanos	0	0	48.240	48.240	48.240
Analista TI	45.024	45.024	45.024	45.024	45.024
Asistente Administrativo	32.160	32.160	32.160	32.160	32.160
Community Manager	32.160	32.160	32.160	32.160	32.160
Teléfono + Internet	10.800	18.600	28.840	33.960	36.200
Papelería y material de oficina	1.900	3.100	4.800	6.000	6.800
Inducción y capacitación personal	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000
Seguro complementario de trabajo (SCTR)	5.400	10.800	17.280	19.980	21.060

Costo en Soles	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicios tercerizados (Legal, Contable)	24.000	30.000	37.500	46.875	58.594
Servicios tercerizados (Recepción, RRHH, Limpieza)	66.500	108.500	168.000	210.000	238.000
Dominio (namecheap.com)	118	59	59	60	60
Actualización de Software de Scanner (3er año scanner en adelante)	0	0	25.344	20.696	36.800
Office 365	3.152	3.735	5.702	6.304	6.336
Total de Gasto de Administración	438.253	501.178	710.390	766.739	826.714

Nota. Elaborado por los autores de esta tesis

Capítulo IX Plan de Tecnología

Para poder implementar la propuesta de valor, se requiere de una plataforma web que sea el medio por el cual se presentan y se reciben las solicitudes de los servicios. A su vez la plataforma concentrará las funcionalidades que acompañan la ejecución de las operaciones para lo cual deberá incorporar tecnologías específicas acorde con los servicios ofrecidos. Si bien se requiere de una plataforma robusta, también se prevé que se necesitará varias mejoras progresivas durante los primeros meses de operación a medida que se vayan ajustando los servicios y funcionalidades de acuerdo con el *feedback* del mercado.

Con la finalidad de mantener flexibilidad en los cambios y no comprometer una gran inversión desde el principio, se ha decidido comenzar con una plataforma base que permita comprobar los primeros supuestos y aplicar cambios rápidos durante los primeros seis meses de operación hasta que las funcionalidades hayan alcanzado madurez. Cabe resaltar que la interacción con los clientes se realizará a través de la plataforma web que podrá accederse desde cualquier navegador, incluidos los dispositivos móviles.

9.1 Arquitectura de la Información de la Plataforma Web

La plataforma web integral estará compuesta principalmente por un portal web (capa de presentación), el desarrollo de reglas de negocios que incluye la integración de APIs externas (capa de procesos) y la configuración de base de datos, conformando así un modelo tecnológico de 3 capas que se describe en la Figura 9.1.

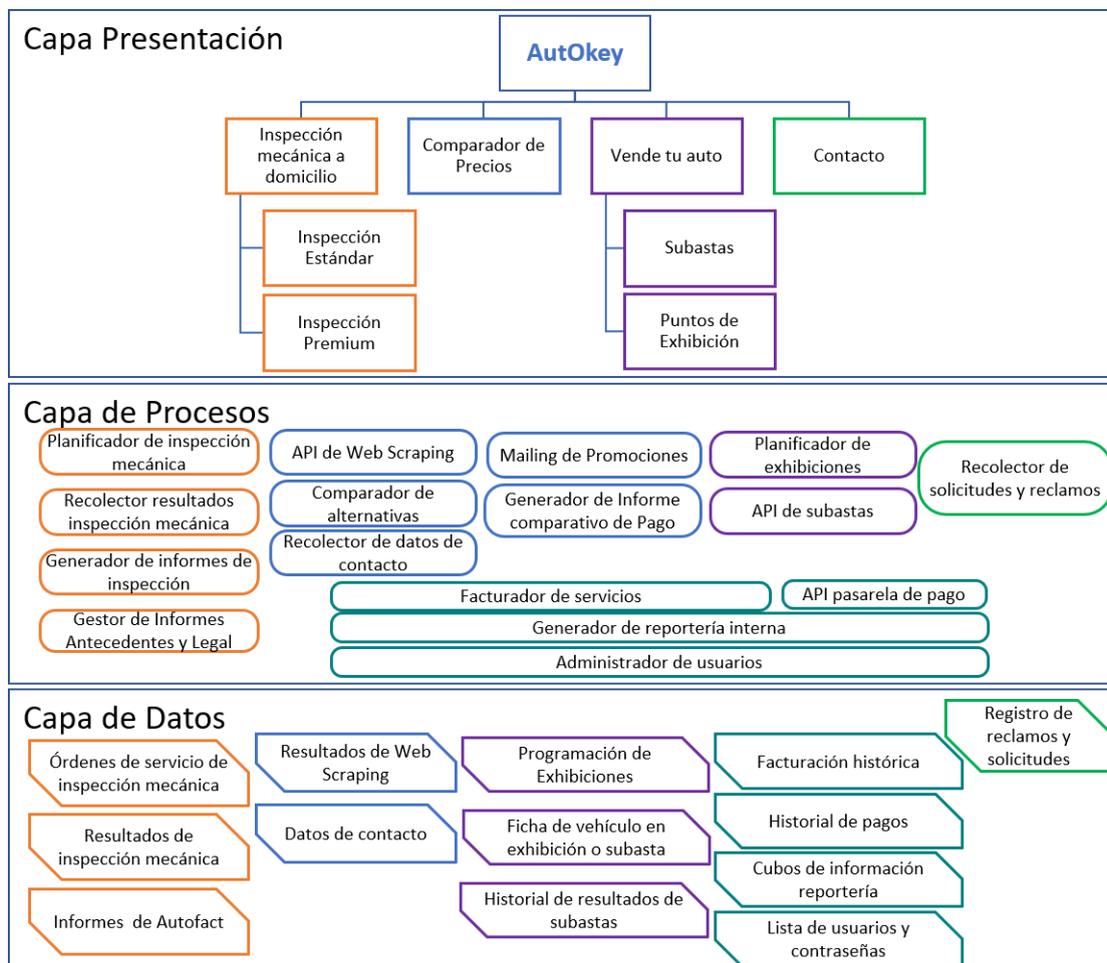
En la capa de presentación, el portal web será el elemento mediante el cual el cliente interactúe con la plataforma y desde la cual podrá contratar los servicios que se ofrecen. El portal será el principal canal de comunicación con el cliente y todas las campañas de marketing digital direccionarán el tráfico hacia este. Se deberá aplicar lineamientos SEO (*search engine optimization*) desde el planteamiento inicial de la propuesta del portal web.

Esto permitirá definir la jerarquía de los contenidos dentro del portal, las palabras clave que deben incluirse, y cómo debe estructurarse la información de tal forma de que sea fácil para el usuario navegar entre los contenidos.

Si se parte con una adecuada arquitectura de la información también se favorecerá el rastreo y la indexación del sitio web, todo esto con el objetivo de darle mayor visibilidad dentro de los resultados orgánicos de los motores de búsqueda e incluso lograr que Google habilite los *sitelinks* en los resultados de búsqueda.

Figura 9.1

Arquitectura de Información Plataforma Web



Nota. Fuente Elaboración propia.

En la capa de procesos, se alojan las diferentes funciones y lógicas de negocio que dan soporte los servicios web. Para dotar las funcionalidades específicas de la oferta de valor se utilizarán las siguientes APIs para integración con la plataforma:

Sendinblue CRM y Mailing: Para el registro y almacenamiento de datos de contacto potenciales clientes. Además, permite configurar campañas de mailing de acuerdo con las preferencias previamente recopiladas.

Sendinblue Chat Omnicanal y Chatbot: Para centralizar las conversaciones con los clientes desde múltiples canales (Plataforma Web, Facebook, Instagram, y Whatsapp). El chatbot a incorporar podrá automatizar respuestas a consultas frecuentes. Además, permitirá conocer mejor la necesidad del cliente antes de redirigir la consulta en vivo hacia al asistente administrativo o el community manager.

Oxylabs Scraper: Para la extracción de la información referida a los vehículos usados ofrecidos en los principales e-commerce, plataformas web y concesionarios del país.

BidJS: Para la implementación de las funcionalidades relacionadas a subastas, así como a la transmisión en vivo por la web.

Bsale: Para la generación de boletas de venta electrónicas que se envían por correo.

Niubiz: Como pasarela de pago para transacciones con tarjeta de crédito y creación de links de pago.

En la capa de datos se crearán tablas que estructuren la información que se recopile de clientes, potenciales clientes, el detalle de la prestación de servicios y los contenidos entregados a cada cliente. Esta capa no solo se concentrará en almacenar datos, sino que también asegurará la integridad de la información y permitirá extraer reportes a través de

consultas. Los datos servirán de insumo para el diseño de *dashboards* de negocio que permitirán hacer un seguimiento de los KPI's de toda la empresa.

9.2 Infraestructura en la Nube

Se aprovechará la existencia de proveedores de infraestructura como servicio (IaaS) a fin de no invertir en activo fijo para alojar la plataforma web. Se alquilará infraestructura en la nube cuyas capacidades podrán incrementarse a medida que la plataforma web requiera mayores recursos computacionales.

De entre los proveedores existentes en el mercado se elegirá a Amazon Web Service (AWS) por ser la empresa líder en el mercado según Gartner (2022). AWS sobresale por su capacidad de ejecución, además de brindar servicios en la nube a más del 30% de empresas en el mundo que tercerizan su arquitectura tecnológica.

Para el inicio de las configuraciones, se adquirió el dominio <https://autokeyperu.com/> y un hosting AWS de capacidad suficiente para iniciar con el diseño, construcción e implementación de cada una de las subsecciones correspondientes a cada servicio de la propuesta.

La creación de la plataforma web tomará unos seis meses, mientras se desarrolla y se configura la arquitectura en la nube. El diseño y la lista de componentes necesarios para soportar la solución se detalla en la Figura 9.2.

La arquitectura considera el uso de una nube privada y el uso de dos zonas de disponibilidad de AWS. En las subredes públicas se configurarán host bastión para proporcionar un acceso seguro a las instancias en las subredes privadas. También se implementará un balanceador de aplicación para distribuir en automático el tráfico entrante hacia las zonas de mayor disponibilidad de recursos.

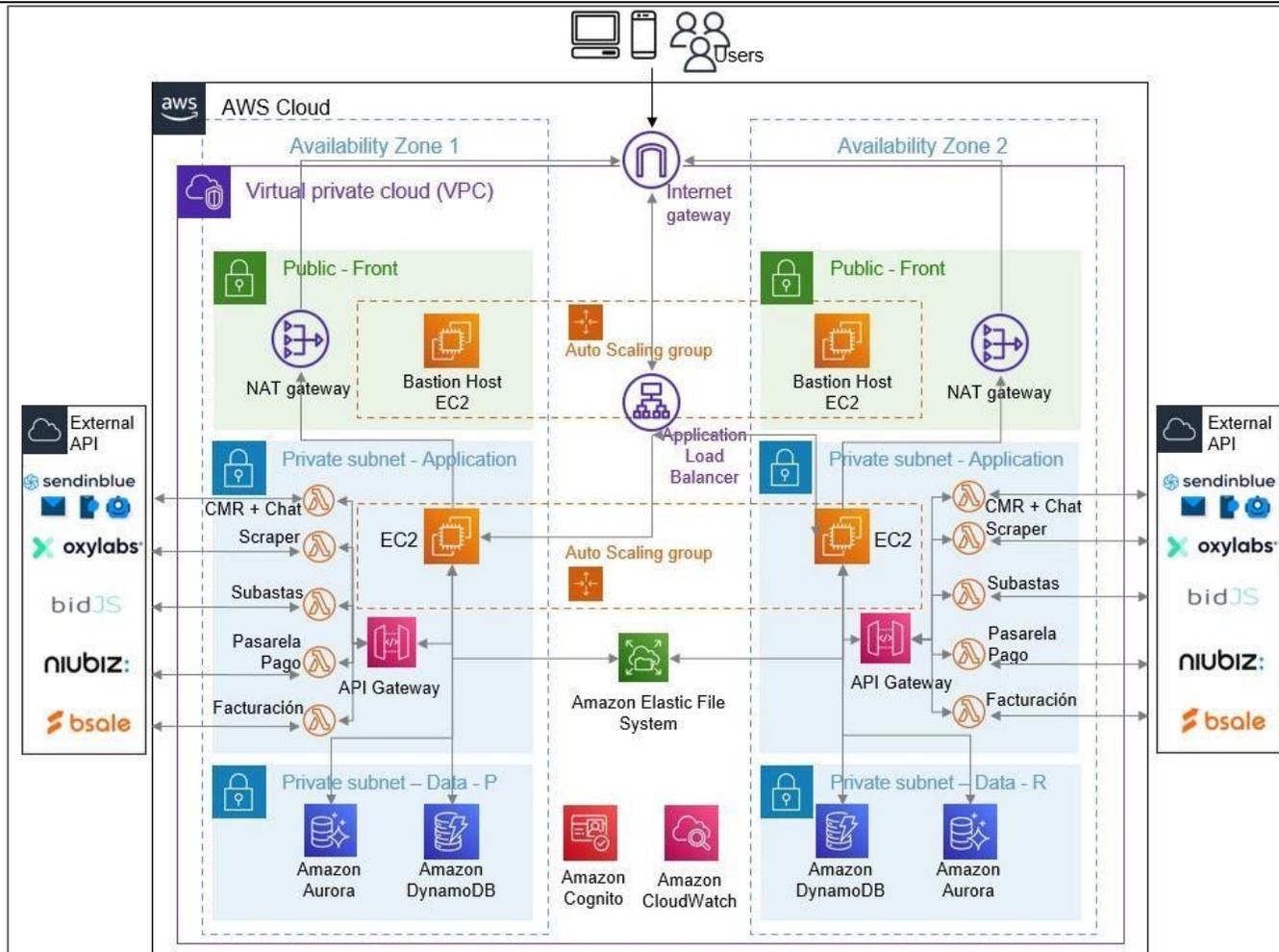
En las subredes privadas se configurará los Amazon Elastic Compute Cloud (EC2) que dotarán de capacidad informática para ejecutar las lógicas de negocio requeridas para la prestación de los servicios. Estos estarán configurados con auto escalamiento a fin de que en horas de alta demanda AWS asigne los EC2 que hagan falta para soportar el tráfico web. Adicionalmente, debido a que se utilizará aplicaciones externas, se configurará un API Gateway que permitirá gestionar todas las tareas en simultáneo de las llamadas que se hagan a las APIs externas.

Para el almacenamiento y administración de todos los datos generados, se configurará bases de datos relacionales (Aurora) y no relacionales (DynamoDB) para almacenar la información de los servicios brindados. Estos componentes también incluyen una capacidad de procesamiento diferenciada y orientada exclusivamente para el almacenamiento y extracción de datos, dotando de disponibilidad y rendimiento a todas las consultas de información que se requieran a estas bases de datos.

Como componentes más transversales, se implementará Amazon Cognito el cual permitirá manejar usuarios dentro de la plataforma, a fin de poder otorgar accesos individuales a la información de los servicios en curso o ya ejecutados; también se utilizará CloudWatch a fin de monitorear el funcionamiento de toda la plataforma. Las métricas por recopilar permitirán identificar mejoras en los demás componentes y permitirá aplicar mejora continua a la infraestructura de la plataforma web.

Figura 9.2

Arquitectura de la Plataforma Web



Nota. Fuente Elaboración propia.

9.3 Parámetros para Escalabilidad de la Arquitectura

Los componentes de la plataforma web deben acompañar el crecimiento en la cantidad de servicios prestados y el tráfico web recibido por parte de los potenciales clientes. Una mayor cantidad de visitantes implica una mayor concurrencia de consultas, que a su vez requiere una mayor capacidad de memoria y procesamiento para que la plataforma web responda adecuadamente.

En la Tabla 9.1 se describe cómo los componentes van ampliándose en capacidad a medida que incrementan: la cantidad de visitantes diarios, la concurrencia de consultas en horas pico, la memoria RAM necesaria para soportar la concurrencia, la cantidad de información procesada durante todo el mes, el peso de la información a almacenar y la cantidad de usuarios activos. Se debe tener en cuenta que los componentes de mayores prestaciones involucran un mayor presupuesto. Es necesario precisar que en el año cero (seis primeros meses de configuración) se instalará la arquitectura mínima necesaria para realizar las pruebas de la configuración inicial y puesta en marcha.

Tabla 9.1

Presupuesto de Arquitectura requerida para AWS

Parámetro	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de visitantes diarios		3,287	6,003	7,893	9,020	9,350
Cantidad de consultas promedio por segundo		3	6	7	8	9
Cantidad de consultas por segundo en hora pico		18	33	44	50	52
Memoria RAM hora pico (GB)	2	6	8	10	11	12
Cantidad de información procesada por mes (GB)	30	1,252	2,657	5,081	7,048	7,555
Cantidad de información almacenada por mes (GB)	7	53	142	238	294	322
Cantidad de usuarios activos mes	10	641	1,360	2,168	2,578	2,763
Prestaciones de los principales componentes de AWS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5

Amazon EC2 (Bastion)	T3a.micro 1GB vCPU 2	T3a.small 2GB vCPU 2	T3a.small 2GB vCPU 2	T3.med 4GB vCPU 2	T3.med 4GB vCPU 2	T3.med 4GB vCPU 4
Application Load Balancer (GB procesados)	30GB	1,252GB	2,657GB	5,081GB	7,048GB	7,555GB
Amazon EC2 (Procesamiento en la nube)	T3a.micro 1GB vCPU 2	T3a.med 4GB vCPU 2	T3a.med 4GB vCPU 2	T3a.large 8GB vCPU 2	T3a.large 8GB vCPU 2	T3a.large 8GB vCPU 2
Amazon Aurora (MySQL)	T2.small 3 GB	T2.small 23GB	T2.small 61GB	T2.med 102GB	T2.med 126GB	T2.med 138GB
Amazon DynamoDB (Base de datos NoSQL)	Standard 4GB	Standard 30GB	Standard 81GB	Standard 136GB	Standard 168GB	Standard 184GB
Costo anual (USD) de AWS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VPC + Internet Gateway + Data Transfer	66	2,143	3,660	6,278	8,402	8,950
Amazon EC2 (Bastion)	110	339	339	749	749	749
Application Load Balancer	100	317	452	685	874	922
Amazon EC2 (Procesamiento en la nube)	110	560	560	1,120	1,120	1,120
API Gateway	2	179	183	185	187	187
Elastic File System	14	29	34	48	53	58
Amazon Aurora (MySQL)	64	752	798	1,565	1,594	1,609
Amazon DynamoDB (Base de datos NoSQL)	207	584	737	902	998	1,046
Amazon Cognito	3	387	816	1,301	1,547	1,658
Amazon CloudWatch	36	108	144	168	175	181
Costo Total AWS Año USD	713	5,398	7,723	13,001	15,697	16,478
Costo Total AWS Año S/.	2,782	21,162	30,428	51,484	62,476	65,913

Nota. Elaborado por los autores de esta tesis con la pagina web www.calculator.aws

9.4 Elección de Proveedor de Desarrollo de Aplicación

Con el alcance y funcionalidades definidos en el capítulo de operaciones, se contratará a un proveedor especializado en el desarrollo de plataformas alojadas en la nube AWS, que pueda configurar la arquitectura adecuada a las operaciones y preparada para dar escalabilidad a los servicios. Para la selección del proveedor se utilizará los criterios especificados en la Tabla 9.2. La evaluación y selección estará a cargo del Gerente General.

Tabla 9.2*Criterios de selección de proveedores de desarrollo*

Criterio	Detalle del sustento	Peso
Experiencia	Debe contar con al menos 5 años en el mercado y experiencia en desarrollo de software dentro de arquitectura AWS (precisar portafolio de proyectos relacionados).	7
Costo	Cotización para el alcance de las funcionalidades requeridas para la ejecución de los servicios. El costo debe considerar el tiempo de desarrollo estimado y el soporte post – desarrollo.	5
Certificación	Uno o más integrantes del equipo de desarrollo deben contar con las certificaciones “Developer Associate” y “Solutions Architect” de AWS.	4
Referencias	Contar con al menos 3 empresas (clientes) que puedan dar referencia de proyectos ejecutados con anterioridad	4

Nota. Elaborado por los autores de esta tesis

9.5 Cronograma de Desarrollo

Con la finalidad de poder abarcar todas las actividades vinculadas al desarrollo, se define en la Tabla 9.3 el cronograma con la planificación de actividades a fin de poder culminar con la implementación de la plataforma web antes de iniciar el año 1.

Tabla 9.3*Cronograma de desarrollo de plataforma web*

Cronograma	Días útiles	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	
Pre Desarrollo	45 días	■								
Planificación de proyecto	5 días	■								
Definiciones funcionales e historias de usuario	10 días	■								
Invitación a proveedores	5 días		■							
Selección de proveedores	25 días		■	■	■	■	■	■	■	
Desarrollo	125 días			■						
Sprint 1	20 días			■	■	■	■	■	■	
Despliegue 1	5 días				■					
Sprint 2	20 días				■	■	■	■	■	
Despliegue 2	5 días					■				
Sprint 3	20 días					■	■	■	■	
Despliegue 3	5 días						■			
Sprint 4	20 días						■	■	■	
Despliegue 4	5 días							■		

Cronograma	Días útiles	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
Sprint 5	20 días							■	
Despliegue 5	5 días							■	
Pruebas Integrales	25 días	■	■	■	■	■	■	■	■
Pruebas UAT	5 días							■	
Pruebas NFT	5 días								■
Pase a Producción	15 días								■

Nota. Elaborado por los autores de esta tesis

Se recomendará al proveedor trabajar bajo metodología SCRUM a fin de poder validar constantemente la calidad de los entregables al finalizar cada sprint. La intención es que los resultados sean efectivos acordes a lo requerido en las historias de usuario.

9.6 Presupuesto de Tecnologías de la Información

Finalmente, como parte del desarrollo de la propuesta, se resume en la Tabla 9.4 el presupuesto total que incluye los costos de arquitectura, del desarrollo de la plataforma web, y demás servicios relacionados a tecnología. Cabe resaltar que el costo de las APIs de proveedores externos también es escalable según el volumen de consultas y transacciones.

Tabla 9.4

Presupuesto de tecnologías de la información

Costo por Elemento \$/.	Tipo de facturación	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arquitectura AWS	Inversión + mantenimiento	2,782	21,162	30,428	51,484	62,476	65,913
Desarrollo Plataforma a Medida	Inversión + mantenimiento	224,640	9,408	9,456	9,504	9,552	9,600
Dominio (namecheap.com)	Costo anual		59	59	59	60	60
API CRM+ Mailing	Costo anual		1,200	2,148	2,148	2,148	2,148
API de Chat Omnicanal (RRSS) + Chatbot	Costo mensual		624	624	624	624	624
API Web Scraping (Oxylabs Scraper)	Costo anual por rango + costo por cada 1000 resultados		12,499	21,401	31,487	36,735	39,232

Costo por Elemento S/.	Tipo de facturación	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
API Subastas (BidJS)	Costo por rango de cantidad de subastas		9,878	18,912	30,413	44,417	59,040
API Pasarela de pagos (Niubiz) +POS	% de las ventas		55,288	122,303	203,100	255,437	289,692
API Facturación electrónica	Costo mensual		2,399	2,411	2,424	2,436	2,448
Office 365 empresas	Costo mensual		3,152	3,735	5,702	6,304	6,336
Presupuesto TI S/		227,422	115,669	211,477	336,946	420,188	475,093

Nota. Elaborado por los autores de esta tesis

Capítulo X Plan Financiero

Con la finalidad de evaluar la viabilidad económica de la propuesta de negocio, se consolidan los costos de todos los planes definidos, junto con la estimación de la demanda y la respectiva proyección de ventas, para dar como resultado una proyección de flujos de efectivo que generará el negocio a lo largo de cinco años. Estos flujos de efectivo anual traídos al presente permitirán calcular el valor creado para los accionistas que invierten en AutOkey.

10.1 Supuestos Utilizados Para la Evaluación

El año de inversión es el 2023 (año 0) y la evaluación tiene horizonte de cinco años (2024-2028) debido a que el *payback* esperado debe ser menor a este tiempo.

El análisis completo se realiza en soles. Todos los costos en dólares están afectos al tipo de cambio proyectado para cada año.

La proyección de ingresos ya descuenta el impuesto general de las ventas (IGV) de los precios de pizarra ofrecidos al mercado.

La proyección de costos incorpora el efecto de incremento en costos producto de la inflación anual.

El pronóstico al 2025 del tipo de cambio y de la inflación están definidas en base a las expectativas económicas recogidas el 2 de marzo por el BCRP (2023). Contando con el valor aproximado al 2025, se planteó un modelo de proyección para estimar el valor de estas variables al 2028 según se resume en la Tabla 10.1.

Tabla 10.1*Proyección de tipo de cambio e inflación*

Variable	2023	2024	2025	2026	2027	2028	Ecuación de proyección
Tipo de cambio S/. a USD	3.90	3.92	3.94	3.96	3.98	4.0	$TC_{n+1} = TC_n * (1+a)$ $a = 0.5\%$
Inflación proyectada	4.8%	4.0%	3.5%	3.1%	2.8%	2.6%	$I_{n+1} = 2\% + (I_n - 2\%) * (1+a)$ $a = -27.27\%$ 2%: Valor meta BCRP

Nota. Elaborado por los autores de esta tesis

La actualización de precios estará en línea a la inflación proyectada y se redondeará el precio de pizarra a la décima superior.

La empresa se constituirá con un aporte de capital de S/. 550 mil y se solicitará un préstamo complementario a fin de cubrir la inversión en activo fijo, el capital de trabajo y los flujos de caja negativos de los dos primeros años.

El régimen tributario de la empresa es régimen MYPE, lo cual permite pagar un impuesto sobre la utilidad de 10%, siempre que la utilidad no supere las 15 UITs (2023: S/74,250). Una vez superado este límite, la tasa de impuesto a la utilidad será de 29.5%.

Se utilizará el sistema de arrastre de pérdidas “Sistema A” definido por la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT). Con este sistema se podrán compensar las pérdidas netas obtenidas en los primeros años, y se podrán imputar a las rentas de los cuatro años inmediatos posteriores.

Se considerará la participación de los trabajadores en las utilidades de la empresa, a los cuales les corresponderá el 5% de las utilidades netas declaradas en cada ejercicio contable, siempre que estas sean positivas.

Para traer los flujos de efectivo al presente se utilizará como tasa el costo promedio ponderado de capital (CPPC). Para calcular el costo de capital de accionista se utilizará el modelo de fijación de activos de capital (CAPM).

10.2 Proyección de los Ingresos

En base a los precios y la proyección de la demanda previamente definidos en el Capítulo VI. En la Tabla 10.2 se proyecta el volumen de ventas e ingresos para los próximos 5 años.

Tabla 10.2

Proyección de demanda, precio e ingresos

	Servicio	2024	2025	2026	2027	2028
Cantidad	Inspección mecánica standard	5,113	10,843	17,190	20,128	21,156
	Inspección mecánica premium	2,191	4,647	7,367	8,626	9,067
	Subasta híbrida	394	835	1,323	1,673	1,954
	Subasta virtual	0	0	132	502	977
Precios de pizarra	Inspección mecánica standard	S/.180	S/.190	S/.200	S/.210	S/.220
	Inspección mecánica premium	S/.275	S/.290	S/.300	S/.310	S/.320
	Subasta híbrida	2.5% P.V ó S/.420	2.5% P.V ó S/.440	2.5% P.V ó S/.460	2.5% P.V ó S/.480	2.5% P.V ó S/.500
	Subasta virtual	1.5% P.V ó S/.120	1.5% P.V ó S/.130	1.5% P.V ó S/.140	1.5% P.V ó S/.150	1.5% P.V ó S/.160
	Total de ingresos S/ (sin IGV)	1,588,218	3,531,553	5,878,991	7,403,622	8,435,843

Nota. Elaborado por los autores de esta tesis. P.V: Precio de Venta

10.3 Proyección de costos y gastos

Como parte de la ejecución de las operaciones existen costos directos asociados a la prestación de cada uno de los servicios, pero también gastos de administración en los que se incurren para soportar la gestión y el funcionamiento de la empresa, el alquiler de los locales y la promoción de los servicios. En la Tabla 10. 3 se hace un resumen de los costos y gastos

proyectados para el plan de negocio. Estos están alineados al volumen de los servicios proyectados para cada año.

Tabla 10. 3

Proyección de costos de operaciones y gastos de administración y de ventas

En Soles S/	2024	2025	2026	2027	2028
Costo de Operaciones	-1.234.945	-2.373.904	-3.598.931	-4.358.918	-4.803.810
Gastos de personal	-676.593	-1.405.699	-2.216.114	-2.727.180	-2.960.636
Gastos por locales	-350.635	-543.526	-718.690	-846.606	-1.007.210
Gastos por transporte	-91.154	-199.993	-326.754	-393.194	-423.860
Gastos de insumos y uniformes	-84.771	-181.773	-269.748	-309.859	-323.851
Gastos de infraestructura AWS	-31.793	-42.912	-67.626	-82.078	-88.253
Gastos de administración	-455.783	-539.231	-787.700	-873.726	-966.182
Gastos de personal administrativo	-345.055	-362.785	-488.044	-504.636	-518.815
Otros gastos de administración	-110,728	-176,446	-299,656	-369,090	-447,367
Gastos de ventas	255,116	487,388	669,856	825,671	972,950
Gastos de marketing	169,936	306,766	370,263	436,197	513,436
Software de soporte a ventas	85,180	180,622	299,593	389,474	459,514

Nota. Elaborado por los autores de esta tesis

10.4 Inversión en activo fijo, intangibles y gastos preoperativos

La implementación de la empresa y el inicio de operaciones requieren de inversiones desde el año 0, sobre todo para la implementación del primer local, la adquisición de los equipos y herramientas para el diagnóstico vehicular, la selección del personal y la implementación de la plataforma web. La proyección de las inversiones del activo fijo se detalla en la Tabla 10.4.

Tabla 10.4

Inversión activo fijo, intangibles y gastos preoperativos

En Soles S/.	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Inversión en Activo Fijo	40.016	92.500	105.561	67.552	47.731	74.406
Inversión en máquinas y equipos	23,456	66,682	68,925	40,608	20,866	30,451
Inversión en herramientas	6,150	17,238	18,883	17,797	26,865	22,147
Inversión en muebles y enseres	10,410	8,580	17,753	9,148	0	21,808
Inversión en Activo Intangible	224,640					
Desarrollo de Plataforma web	224,640					

Gastos Preoperativos	32,332					
Constitución de empresa y permisos	2,550					
Acondicionamiento primer local	20,000					
Selección y contratación	7,000					
Arquitectura Inicial AWS	2,782					

Nota. Elaborado por los autores de esta tesis

Para el caso particular de la plataforma web dada su naturaleza, los costos de desarrollo y configuración inicial se consideran una inversión en activo intangible, sin embargo, su costo de mantenimiento y alquiler de infraestructura ya fueron incluidos como costos operativos.

10.5 Depreciación y amortización

Las inversiones previamente detalladas involucran una depreciación o amortización en el tiempo debido a la pérdida de vida útil de estos activos. Por ello, en la Tabla 10.5 se detalla el criterio utilizado por cada tipo de activo y la depreciación proyectada para los próximos cinco años

Tabla 10.5

Depreciación y Amortización

En Soles S/.	Años Depreciación	2024	2025	2026	2027	2028
Depreciación		23,348	40,854	63,218	74,963	80,347
Inversión en máquinas y equipos	5	12,041	21,940	34,077	39,590	41,530
Inversión en herramientas	3	5,219	9,525	15,077	18,008	19,253
Inversión en muebles y enseres	5	6,089	9,389	14,064	17,364	19,564
Amortización		77.260	44.928	44.928	44.928	44.928
Desarrollo de Plataforma web	5	44.928	44.928	44.928	44.928	44.928
Gastos Preoperativos	1	32.332	0	0	0	0

Nota. Elaborado por los autores de esta tesis

10.6 Capital de Trabajo

La existencia de activo corriente operativo debido al pago por adelantado de los alquileres de los locales (30 días antes) y el desfase de 4 días en la disponibilidad de los

saldos de todos los servicios pagados con tarjeta de crédito, hace necesario la previsión de un capital de trabajo que permita tener liquidez necesaria para la operación. La proyección de este capital de trabajo se detalla en la Tabla 10.6.

Tabla 10.6

Proyección de capital de trabajo

En Soles S/.	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Variación de Capital de Trabajo	15,994	43,008	41,293	27,921	17,205	0
Recuperación de Cap. de Trabajo	0	0	0	0	0	145,420

Nota. Elaborado por los autores de esta tesis

Para la evaluación del negocio no se considerará flujos posteriores ni perpetuidades después del quinto año, por este motivo, se especifica una recuperación de capital de trabajo al año cinco.

10.7 Flujo de caja proyectado y viabilidad del negocio

Considerando todas las proyecciones descritas en los puntos anteriores, en la Tabla 10.7. se consolida el flujo de caja económico de los cinco primeros años de operación de AutoKey.

Se puede observar que el año 3 será el primer año en el que el flujo de caja será económicamente rentable y para el quinto año se logrará superar el millón de soles en el flujo de caja operativo. Con la finalidad de afrontar las inversiones iniciales del año cero y a su vez los resultados negativos de los dos primeros años, se ha decidido constituir la empresa considerando un aporte de capital de S/. 550,000 por parte de los cinco accionistas fundadores y adicionalmente solicitar un préstamo bancario a cinco años por S/.350,000. La estructura de financiamiento se resume en la Tabla 10.8.

Tabla 10.7*Flujo de caja proyectado*

Flujo de Caja Anual	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Ingresos		1,588,218	3,531,553	5,878,991	7,403,622	8,435,843
Costo de Operaciones		-1,234,945	-2,373,904	-3,598,931	-4,358,918	-4,803,810
Gasto de Administración		-455,783	-539,231	-787,700	-873,726	-966,182
Gasto de Ventas		-255,116	-487,388	-669,856	-825,671	-972,950
Depreciación y amortización		-100,608	-85,782	-108,146	-119,891	-125,275
Utilidad antes de Impuestos		-458,235	45,247	714,358	1,225,418	1,567,626
Renta Imponible		-458,235	-412,988	301,370	1,225,418	1,567,626
Impuestos		0	0	-88,904	-361,498	-462,450
Participación de utilidades		0	0	-10,623	-43,196	-55,259
Utilidad Neta Económica		-458,235	45,247	614,830	820,723	1,049,918
Depreciación y amortización		100,608	85,782	108,146	119,891	125,275
Flujo de Caja Operativo		-357,627	131,030	722,976	940,614	1,175,193
Inversiones en Activos Fijos y Gastos Pre Operativos	-296,987	-92,500	-105,561	-67,552	-47,731	-74,406
Variación de Capital de Trabajo	-15,994	-43,008	-41,293	-27,921	-17,205	0
Recuperación de Capital de Trabajo	0	0	0	0	0	145,420
Flujo de caja Económico	-312.981	-493.134	-15.824	627.503	875.679	1.246.206

Nota. Elaborado por los autores de esta tesis

Tabla 10.8*Estructura de financiamiento*

Estructura de Financiamiento	Soles	%
Aporte propio de fundadores	550,000	61.11%
Préstamo bancario	350,000	38.89%
Financiamiento total	900,000	100.00%

Nota. Elaborado por los autores de esta tesis

El préstamo se obtendrá a una tasa de 22% y será amortizado a lo largo de los cinco años. En la Tabla 10. 9 se resume el cronograma de pagos detallando el pago de intereses y la amortización del capital.

Tabla 10.9*Cronograma de préstamo*

Resumen cronograma de pago	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Préstamo bancario	350,000					
Cuota		111,396	111,396	111,396	111,396	111,396
Intereses		66,175	56,226	44,088	29,279	11,212
Amortización de Capital		45,221	55,170	67,308	82,117	100,184

Nota. Elaborado por los autores de esta tesis

Una vez conocida la estructura de financiamiento de la empresa, ya se puede calcular el CPPC que deberá aplicarse a los flujos futuros para traerlos a valor presente. Con el detalle de los cálculos necesarios resumidos en la Tabla 10.10 se concluye que debe aplicarse una tasa CPPC = 11.79%.

Tabla 10.10*Cálculo de CPPC*

Variable	Descripción	Cálculo	Valor de variable
CPPC	Costo promedio ponderado de capital	$[D / (D+K)] * K_d * (1 - t) + [K / (D + K)] * K_e$	11.79%
D	Deuda de la empresa	Dato de la estructura de financiamiento	S/.350,000
K	Capital de la empresa	Dato de la estructura de financiamiento	S/.550,000
K_d	Costo de deuda	Tasa del préstamo bancario	22.0%
T	Impuesto a la renta	Dato conocido	29.5%
K_e	Costo de capital accionista con empresa apalancada	$K_e = r_f + B_e * (R_m - r_f) + R_P$	9.5%
R_f	Tasa libre de riesgo	Promedio acumulado rentabilidad del bono del gobierno norteamericano en el periodo: 1928 – 2022	4.9%
B_e	Beta apalancada	$B_e = B_{oa} * (1 + (1-t)*D/K)$	0.37
B_{oa}	Beta sin apalancar	Se calculó a partir de las Betas de las empresas: CarGurus, Inc. (CARG); AutoNation, Inc. (AN); Group 1 Automotive, Inc. (GPI); y CarMax, Inc. (KMX), considerando su variación de precios de cierre semanal del 2021 y 2022, y la relación K/D de cada una de ellas.	0.26
R_m	Retorno del mercado	Promedio acumulado rentabilidad del S&P 500 en el periodo: 1928 - 2022	11.51%

Nota. Elaborado por los autores de esta tesis

Con una tasa CPPC de 11.79% el valor actual neto de los flujos asciende a S/.956,760, siendo este el valor creado para los accionistas en los 5 años de AutoKey. Por tanto, se concluye que el proyecto es económicamente viable (VAN positivo).

Adicionalmente, en la Tabla 10.11 se calculan indicadores financieros complementarios, donde se señala que la tasa interna de rendimiento del proyecto es de 40.90% (superior al CPPC) y que los meses para recuperar la inversión de los accionistas es de 40 meses. Ambos indicadores confirman que existe creación de valor para los inversores.

Tabla 10.11

Tabla de indicadores financieros

En Soles S/.	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Flujo de caja económico	-312.981	-493.134	-15.824	627.503	875.679	1.246.206
CPPC	11.79%					
VAN financiero	956,760					
TIR financiero	40.90%					
<i>Payback</i> en meses	40					

Nota. Elaborado por los autores de esta tesis

10.8 Proyección de estados de ganancias y pérdidas

En la Tabla 10.12 se proyecta el estado de resultados de AutoKey. A diferencia del flujo de caja, el estado de resultados sí incorpora el efecto de los gastos financieros antes del cálculo de los impuestos.

La empresa no obtendrá utilidades netas sino hasta el tercer año de operación, por lo que las pérdidas de los primeros años permitirán reducir el pago de impuestos del tercero esto gracias al sistema de arrastre de pérdidas “Sistema A”.

Tabla 10.12*Proyección de estados de ganancias y pérdidas*

Estados de Resultados	2024	2025	2026	2027	2028
Ingresos por Ventas	1,588,218	3,531,553	5,878,991	7,403,622	8,435,843
Ingresos Inspección mecánica standard	779,949	1,745,907	2,913,559	3,582,102	3,944,339
Ingresos Inspección mecánica premium	510,614	1,142,059	1,872,966	2,266,153	2,458,847
Ingresos Subasta híbrida	297,654	643,587	1,034,855	1,327,767	1,573,136
Ingresos Subasta virtual	0	0	57,610	227,602	459,521
Costo de Operaciones	-1,234,945	-2,373,904	-3,598,931	-4,358,918	-4,803,810
Gastos por locales	-676,593	-1,405,699	-2,216,114	-2,727,180	-2,960,636
Gastos de personal	-350,635	-543,526	-718,690	-846,606	-1,007,210
Gastos por transporte	-91,154	-199,993	-326,754	-393,194	-423,860
Gastos de insumos y uniformes	-84,771	-181,773	-269,748	-309,859	-323,851
Gastos de infraestructura AWS	-31,793	-42,912	-67,626	-82,078	-88,253
Utilidad Bruta	353,272	1,157,649	2,280,060	3,044,705	3,632,033
Gastos de Administración	-455,783	-539,231	-787,700	-873,726	-966,182
Gastos de personal	-345,055	-362,785	-488,044	-504,636	-518,815
Otros gastos de administración	-110,728	-176,446	-299,656	-369,090	-447,367
Gastos de Ventas	-255,116	-487,388	-669,856	-825,671	-972,950
Gastos de marketing	-169,936	-306,766	-370,263	-436,197	-513,436
Software de soporte a ventas	-85,180	-180,622	-299,593	-389,474	-459,514
Depreciación y amortización	-100,608	-85,782	-108,146	-119,891	-125,275
Utilidad Operativa	-458,235	45,247	714,358	1,225,418	1,567,626
Gastos Financieros	-66,175	-56,226	-44,088	-29,279	-11,212
Utilidad Antes de Impuestos	-524,410	-10,979	670,270	1,196,139	1,556,414
Renta Imponible	-524,410	-535,388	134,882	1,196,139	1,556,414
Impuesto a la renta	0	0	-39,790	-352,861	-459,142
Participación laboral	0	0	-4,755	-42,164	-54,864
Utilidad Neta	-524,410	-10,979	625,726	801,114	1,042,409

Nota. Elaborado por los autores de esta tesis

10.9 Proyección de balance general

En la Tabla 10.13 se proyecta el balance general de los primeros 5 años de AutoKey. De esta proyección, lo más resaltante es la reducción de liquidez que se tendrá para el segundo año, debido a la inversión en el crecimiento de la empresa. El préstamo inicial y el capital de trabajo ya definidos permitirán asegurar la operatividad de AutoKey.

Tabla 10.13*Proyección de Balance General*

Balance General Proyectado	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo	434.591	419.685	1.018.161	1.769.172	2.584.044
Activo corriente	145.712	111.028	750.097	1.573.267	2.439.008
Caja-bancos	86.711	10.733	621.882	1.427.848	2.269.337
Cuentas por cobrar	26.958	51.765	71.948	87.303	95.763
Gastos pagados por anticipado	32.043	48.529	56.267	58.116	73.909
Activo No corriente	288.879	308.658	268.064	195.904	145.036
Activo fijo	132.515	238.076	305.628	353.359	427.765
-Depreciación acumulada activo fijo	-23.348	-64.202	-127.420	-202.383	-282.730
Activo intangible	256.972	256.972	256.972	256.972	256.972
- Amortización acumulada activo intangible	-77.260	-122.188	-167.116	-212.044	-256.972
Pasivo y Patrimonio	434.591	419.685	1.018.161	1.769.172	2.584.044
Pasivo	350.000	304.779	249.609	182.301	100.184
Pasivo Corriente	45.221	55.170	67.308	82.117	100.184
Pasivo No corriente	304.779	249.609	182.301	100.184	0
Patrimonio	84.591	114.906	768.552	1.586.871	2.483.860
Aporte propio	609.001	650.294	678.215	695.420	550.000
Resultado Acumulado	0	-524.410	-535.388	90.337	891.451
Resultado del ejercicio	-524.410	-10.979	625.726	801.114	1.042.409

Nota. Elaborado por los autores de esta tesis

10.10 Análisis de punto muerto

Se denomina punto muerto al valor en el que una variable puede causar que el VAN del proyecto se reduzca a cero. Estos valores representan el límite extremo al que una variable debería llegar en el peor de los casos, puesto que, de superarse ese límite el VAN tomaría valores negativos y el proyecto destruiría valor para los accionistas.

En este análisis se eligió las variables más expuestas a sufrir cambios respecto a lo proyectado y en la Tabla 10.14 se calcularon los valores a partir de los cuales se genera un VAN negativo.

Tabla 10.14*Análisis de punto muerto*

Variable interna	Variación actual	Variación para VAN ≤ 0	Conclusión
Precio de venta	0%	-8.7%	Una reducción mayor a 8.7% en los precios proyectados generaría un VAN < 0
Volumen de venta	0%	-20.6%	Una reducción mayor a 20.6% en los volúmenes proyectados generaría un VAN < 0
Variable externa	Valor actual	Valor para VAN ≤ 0	Conclusión
CPPC	11.79%	40.90%	Si el CPPC se incrementa a más de 40.90% entonces el VAN < 0
Inflación proyectada	4.00%	5.2%	Si la inflación 2024 creciera a 5.2% y esa tendencia se mantuviese hasta el 2028 entonces el VAN < 0

Nota. Elaborado por los autores de esta tesis

Tener claro estos límites permitirá prevenir o reaccionar con anticipación ante cualquier evento que pueda afectar al precio y al volumen de venta. Asimismo, para cambios en el entorno macroeconómico, ahora se conoce el impacto que podría tener la inflación proyectada en el plan de negocio.

La desventaja del enfoque de punto muerto es que proyecta el impacto aislado de una sola variable a la vez. A continuación, se desarrollan análisis complementarios a fin de ampliar esta perspectiva inicial.

10.11 Análisis de sensibilidad bivariado

Este análisis se realiza con la finalidad de verificar el cambio en el VAN ante una modificación simultánea de dos variables. En el primer análisis se evalúa el impacto de la variación del precio y volumen de ventas proyectados.

A partir de la Tabla 10.15 se concluye que el precio es más susceptible a menores porcentaje de variación que el volumen de ventas, por lo que se recomienda no bajar el precio por debajo del 8% del proyectado, y a su vez no caer en más de un 6% por debajo del volumen proyectado a fin de asegurar un VAN positivo.

Tabla 10.15

Análisis bidimensional % variación precio y volumen

VAN \$/.		%Variación en el precio								
		-16%	-12%	-8%	-4%	0%	4%	8%	12%	16%
%Var. volumen	-24%	-2,291,824	-1,624,297	-1,084,314	-822,751	-325,094	63,867	437,708	627,716	1,190,299
	-18%	-1,633,129	-912,995	-370,181	-165,749	251,950	665,027	1,055,219	1,250,660	1,864,476
	-12%	-1,619,483	-846,804	-298,161	-78,827	366,886	803,294	1,226,193	1,435,883	2,101,393
	-6%	-1,041,582	-296,212	176,661	403,450	873,098	1,332,142	1,783,836	2,005,686	2,701,524
	0%	-1,075,742	-284,653	216,750	457,940	955,393	1,443,662	1,925,350	2,158,542	2,898,716
	6%	-461,100	198,838	727,815	971,637	1,494,985	2,014,741	2,515,502	2,764,431	3,549,125
	12%	-915,064	-103,615	451,261	729,374	1,272,582	1,819,569	2,352,942	2,615,877	3,445,013
	18%	-936,636	-88,085	496,617	779,168	1,361,704	1,938,004	2,499,178	2,776,243	3,649,746
	24%	-370,533	397,565	1,004,213	1,296,474	1,908,732	2,507,729	3,096,453	3,387,678	4,305,661

Nota. Elaborado por los autores de esta tesis

Un análisis adicional entre la inflación y el porcentaje de variación de precio detallado en la Tabla 10.16, muestra que el proyecto podría afrontar una inflación constante cercana al 4.5% y aun así mantener un VAN positivo siempre que el precio no se reduzca a más del 4% por debajo del proyectado.

Por último, un análisis entre los factores externos inflación y el CPPC esperado por el accionista detallado en la Tabla 10.17, determina que ante el escenario de inflación constante cercano al 5% se podrá mantener un VAN positivo siempre que el CPPC no supere el 18%. También se debe notar que niveles de inflación de incluso 4.5%, no provocaría un VAN negativo para el plan de negocio.

Tabla 10.16

Análisis bidimensional % variación precio e inflación proyectada

VAN \$/.		%Variación en el precio								
		-8%	-6%	-4%	-2%	0%	2%	4%	6%	8%
Inflación 2024	5.5%	-1,585,158	-1,491,845	-1,243,176	-774,280	-521,684	-312,752	17,727	192,663	495,528
	5.0%	-582,779	-489,251	-296,382	32,832	209,649	381,648	698,388	873,788	1,177,471
	4.5%	-76,587	-15,873	158,581	485,867	659,636	830,043	1,147,347	1,323,050	1,627,269
	4.0%	216,750	283,294	457,940	782,145	955,393	1,125,989	1,443,662	1,619,563	1,925,350
	3.5%	414,990	481,575	656,347	977,520	1,150,895	1,321,615	1,639,529	1,815,559	2,127,189
	3.0%	547,366	613,979	786,911	1,107,641	1,281,099	1,451,901	1,769,974	1,946,089	2,248,325
	2.5%	637,359	703,992	875,068	1,195,904	1,369,418	1,540,275	1,858,453	2,035,006	2,336,000
	2.0%	700,392	772,236	936,728	1,257,636	1,431,189	1,602,084	1,920,334	2,100,351	2,397,194

Nota. Elaborado por los autores de esta tesis

Tabla 10.17*Análisis bidimensional valor de CPPC e inflación proyectada*

VAN S/.		CPPC								
		30%	27%	24%	21%	18%	15%	12%	9%	6%
Inflación 2024	5.5%	-584,416	-578,859	-571,824	-563,048	-552,214	-538,945	-522,786	-503,187	-479,479
	5.0%	-188,727	-144,400	-93,412	-34,630	33,306	112,034	203,541	310,243	435,101
	4.5%	59,668	127,435	204,937	293,816	396,042	513,991	650,539	809,191	994,238
	4.0%	226,179	309,066	403,635	511,848	636,055	779,091	944,390	1,136,132	1,359,435
	3.5%	339,510	432,101	537,588	658,128	796,305	955,236	1,138,691	1,351,263	1,598,572
	3.0%	417,392	516,223	628,707	757,120	904,189	1,073,202	1,268,136	1,493,834	1,756,221
	2.5%	471,885	574,787	691,822	825,339	978,156	1,153,664	1,355,969	1,590,070	1,862,080
	2.0%	511,058	616,699	736,788	873,723	1,030,377	1,210,212	1,417,417	1,657,090	1,935,467

Nota. Elaborado por los autores de esta tesis

10.12 Análisis por escenarios

De forma complementaria al análisis bidimensional, se proyecta el VAN en escenarios que combinen un cambio conjunto de las cuatro variables analizadas, estableciendo escenarios en los que coincidan los valores cercanos al límite de un VAN negativo.

En la Tabla 10.18 se precisa que en el escenario pesimista se podría llegar a tener un VAN negativo de - S/. 635,796 siempre que se materializan la peor situación posible para cada variable analizada. Por el contrario, un escenario optimista pero también posible conseguiría un VAN de hasta S/2,651,515 bajo las condiciones favorables de cada variable. Se considera como escenario neutro, la alternativa en la cual se cumplen las proyecciones planteadas en el plan de negocios.

Tabla 10.18*Análisis por escenarios*

	Escenarios	Pesimista	Neutro	Optimista
% de variación	Precio de venta	-8%	0%	+4%
	Volumen de venta	-6%	0%	+6%
Valor de variable	CPPC	18%	11.79%	9%
	Inflación proyectada	5%	4%	3%

	Escenarios	Pesimista	Neutro	Optimista
	VAN S/.	-635,796	956,760	2,651,515

Nota. Elaborado por los autores de esta tesis

10.13 Simulación de flujo de caja

Para complementar el análisis anterior, se ejecutaron simulaciones que permitieron incorporar el efecto de la probabilidad continua de cada uno de los factores que afectan al plan de negocios. Se realizaron 10,000 simulaciones del flujo de caja para calcular la probabilidad de que el VAN sea positivo.

Para ello, primero se definió la distribución de probabilidad de cada variable según la Tabla 10.19. Por cada variable se determinó los parámetros de su distribución PERT debido a que se conocía el valor probable. Se definieron los valores mínimo y máximo de cada distribución, de modo que el 90% de los valores probables estén comprendidos entre los límites establecidos en los escenarios pesimista y optimista, según cada variable.

Tabla 10.19

Distribución de probabilidad por cada variable

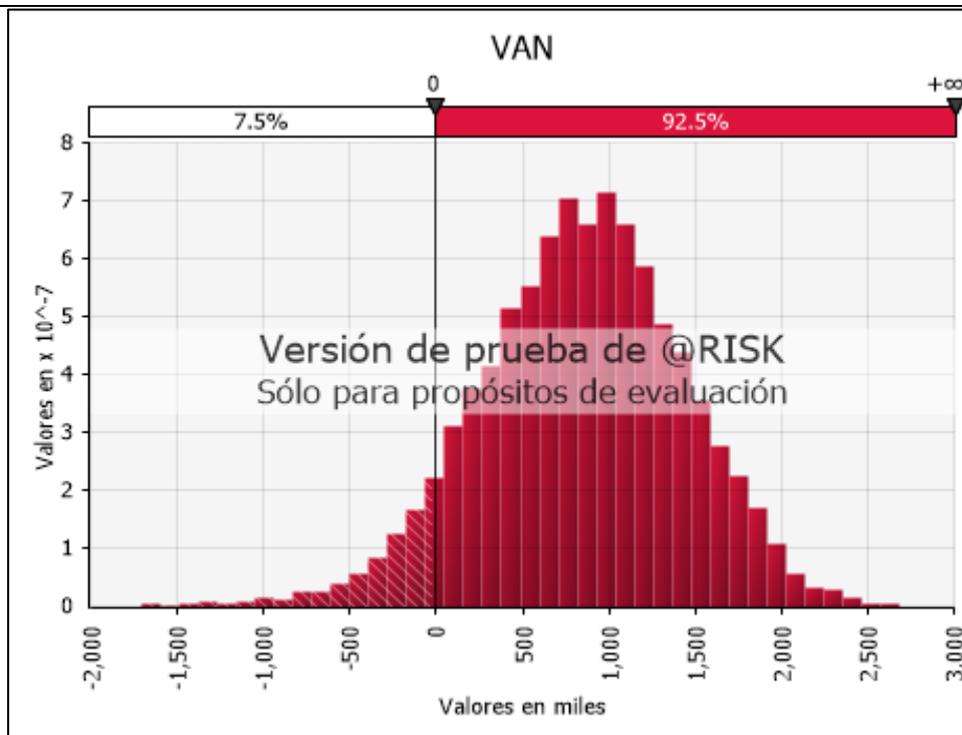
	Variables	Rango de valores al 90%	Distribución PERT		
			Valor mínimo	Valor probable	Valor máximo
% de variación	Precio de venta	[-8%; + 4%]	-12.87%	0%	6.43%
	Volumen de venta	[-6%; + 6%]	-9.65%	0%	9.65%
Valor de variable	CPPC	[9%; 18%]	7.02%	11.79%	19.05%
	Inflación proyectada	[3%; 5%]	2.39%	4.00%	5.61%

Nota. Elaborado por los autores de esta tesis

Una vez determinada la distribución de probabilidad de cada variable, se ejecuta las 10,000 simulaciones haciendo uso del software @risk, obteniendo el resultado de la Figura 10.1 donde se concluye que la probabilidad de obtener un VAN positivo es de 92.5%.

Figura 10.1

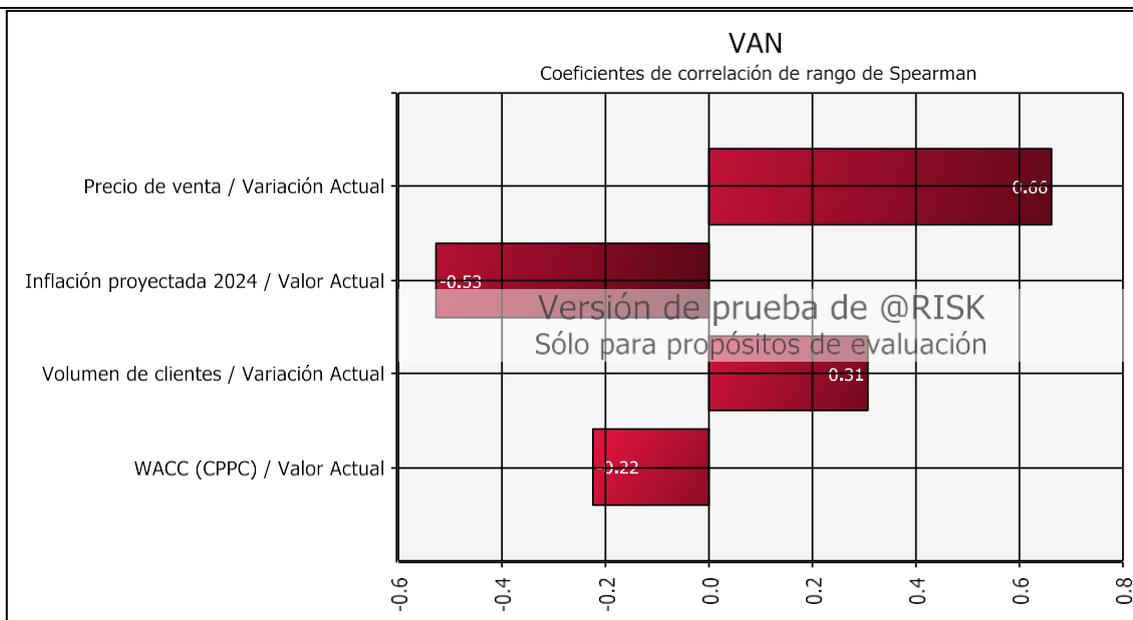
Simulación de VAN



Nota. Fuente Elaboración propia.

Figura 10.2

Correlación de Variables con el VAN



Nota. Fuente Elaboración propia.

Del mismo grupo de simulaciones, también se obtuvo información relacionada al nivel de correlación entre las variables analizadas y el VAN del proyecto. Por medio de la Figura 10.2 se pudo determinar que las variables que más correlación tenían con el VAN son la variación en el precio y la inflación proyectada para el 2024 (y su respectiva tendencia asociada según la proyección de la Tabla 10.1).

10.14 Conclusiones del Plan Financiero

Desarrollada la evaluación económica de la propuesta de negocio se concluye que el proyecto es económicamente viable al generar un VAN de S/. 956,760. También cuenta con una TIR de 40.90% que supera el CPPC esperado por los inversores de 11.79%. Además, la inversión requerida para el proyecto tendrá un *payback* de 40 meses.

Con los diversos análisis de sensibilidad se estableció que: en cuanto a los precios, no deberá permitirse una reducción mayor a 8% por debajo de lo planificado; en cuanto al volumen de ventas, se deberán tomar acciones para que este no descienda por debajo del 6% respecto al plan; en caso la inflación se mantenga en 5% en el 2024, los precios planificados deberán mantenerse sin opción a reducción y, por último, los valores de CPPC por debajo de 18% mantendrán un VAN positivo incluso si la inflación se mantuviese en 5%.

Finalmente, del análisis de probabilidad mediante la simulación en @Risk, se concluye que se obtendrá un VAN positivo en el 92.5% de los casos simulados.

Capítulo XI Conclusiones y Recomendaciones

11.1 Conclusiones

Respecto al objetivo: Evaluar la situación actual del mercado de venta de vehículos usados en Lima Metropolitana. La compraventa de vehículos usados es un mercado en crecimiento, con un volumen tres veces mayor que el de venta de vehículos nuevos y con crecimiento a doble dígito desde el 2021. Los factores del macroentorno son favorables y cada vez más empresas invierten en este sector debido al potencial de negocio que involucra. Este mercado ofrece una oportunidad para servicios complementarios que contribuyan a mejorar la transaccionalidad de los bienes y facilitar la toma de decisiones de sus participantes, ahorrando tiempo y costos a los usuarios.

Respecto al objetivo: A partir de la identificación de necesidades en el mercado de compra de vehículos usados, definir un modelo de negocio que aporte valor. El plan de negocio genera valor porque recoge en su modelo factores claves asociados a la reducción de costos de transacción para los compradores y vendedores de vehículos usados, referidos especialmente al tiempo y esfuerzo. Así, el comprador podrá adquirir de manera más rápida y segura un vehículo revisado que cumpla con sus expectativas, evitando el riesgo de estafas y costos adicionales a los previstos. Por otro lado, el vendedor podrá transferir su vehículo de forma rápida, alcanzando a un mayor número de potenciales compradores y logrando así una mayor posibilidad de recibir el precio esperado.

Respecto al objetivo: Ejecutar un estudio de mercado a través de encuestas para determinar la viabilidad comercial del plan de negocio. Se realizó una investigación de mercado para conocer los factores considerados por los compradores y vendedores durante el proceso de transferencia de un vehículo usado. Como principal factor se encontró que la confianza era la característica determinante en la compra de vehículos usados, además, se

identificó que el canal físico era más valorado que el canal virtual, aunque este último despertaba gran interés por la facilidad de uso para encontrar servicios de manera más ágil.

Respecto al objetivo: Efectuar un análisis de la competencia u otras alternativas en el mercado para iniciativas similares. Se analizó la oferta existente de servicios que facilitan la transferencia de vehículos usados y se identificó a los potenciales competidores con el objetivo de plantear una propuesta de valor que cubra las necesidades de los clientes. Se revisó la estrategia de precios, comunicación (presencia redes sociales, mensajes que transmiten, tipo y consistencia del contenido), y distribución (alcance geográfico y horario de atención). Considerando los hallazgos de este análisis, se definió el alcance de los servicios, una aproximación del precio, la ubicación de los locales y las campañas de marketing a utilizar.

Respecto al objetivo: Diseñar el plan estratégico para la creación de valor y consecuente sostenibilidad del proyecto. La propuesta de valor de AutOkey se definió en reducir los riesgos a los que están expuestos los compradores y vendedores al momento de transferir un vehículo usado. Por medio de la inspección mecánica, los potenciales compradores obtendrán un informe objetivo sobre las características del vehículo analizado por un mecánico capacitado, además de la verificación de la propiedad y la existencia de multas, cargas o gravámenes. Por medio de la subasta, el vendedor exhibirá el vehículo de manera segura y lo transferirá al mayor precio ofertado, por su lado el comprador podrá revisar varios vehículos en un solo local, en el horario elegido y podrá ofertar el precio que esté dispuesto a pagar.

El proyecto impactará positivamente en la sociedad porque incrementará la transparencia (información) y seguridad en las operaciones de compra y venta de vehículos usados, ahorrando tiempo y costos a los compradores y vendedores.

Respecto al objetivo: Establecer el plan de marketing apropiado para el negocio.

Se elaboró la estrategia de marketing con el fin de posicionar a AutoKey como una compañía que brinda seguridad, confianza y transparencia a sus clientes. Para alcanzar el mercado objetivo se determinó el público objetivo de la compañía (hombres y mujeres pertenecientes a los sectores socioeconómicos B, C y D, entre los 18 y 55 años, domiciliados en Lima Metropolitana, con interés en adquirir un vehículo de segundo uso). Adicionalmente, se desarrolló una estrategia de comunicación tanto offline (especialmente promociones interactivas) como online (a través de creación de contenidos en redes sociales) y se decidió invertir en SEM, SEO y email marketing para maximizar el *funnel* digital a fin de cumplir con los objetivos de ventas.

Respecto al objetivo: Definir el plan operativo, estableciendo los principales procesos que se ejecutarán como parte del modelo de negocio. Se definió el Plan Operativo considerando que es un punto crítico en la viabilidad y ejecución del modelo de negocio. Generar una mayor satisfacción al cliente y tener procesos operativos de calidad y eficientes permitirán a la empresa lograr una ventaja competitiva en el tiempo y lograr el posicionamiento deseado.

En el Plan Operativo se identificó como proceso clave la realización de la inspección mecánica por el personal de AutoKey y, para asegurar su calidad, la empresa ha elaborado un modelo de reporte que debe ser seguido por el mecánico, además, la grabación del servicio permitirá que el cliente confíe en el mismo. Respecto de las subastas, los procesos clave serán principalmente la verificación de la información de los anuncios de venta para generar confianza en los potenciales compradores, y el monitoreo de la puja en la subasta, a fin de considerar todas las ofertas y elegir al mejor postor. Ambos procesos serán verificados por el Martillero correspondiente para asegurar la calidad del servicio.

Respecto al objetivo: Plantear una estructura organizacional y de recursos humanos acorde al modelo de negocio. El Plan de Diseño Organizacional y de Recursos Humanos permitió establecer la estructura de AutOkey, seleccionando como tipo societario la Sociedad Anónima Cerrada. Asimismo, a nivel tributario, se eligió el régimen tributario MYPE Tributario, y a nivel laboral, se seleccionó el régimen de Pequeña Empresa; por ser los más adecuados para la empresa. En cuanto a Recursos Humanos, se optó por una organización jerárquica, con personal especializado en los diferentes servicios propuestos, cumpliendo con los perfiles, competencias, funciones y responsabilidades establecidas por la compañía para garantizar la calidad en el servicio.

Respecto al objetivo: Definir el plan de tecnología identificando los principales recursos que soportarán el proyecto. En el Plan de Tecnología se estableció la arquitectura tecnológica necesaria para brindar soporte a las operaciones, integrando todas las funcionalidades para adquirir y ejecutar los servicios dentro de la plataforma web de AutOkey. También se definieron los criterios de selección del proveedor de desarrollo y el presupuesto a invertir en la creación y mantenimiento de la plataforma web, de acuerdo con el volumen de operaciones.

Respecto al objetivo: Elaborar el análisis económico – financiero que garantice la viabilidad del futuro negocio. El Plan Financiero elaborado permitió confirmar la viabilidad económica del plan de negocio pues la propuesta genera un VAN de S/. 956,760 y una TIR de 40.90%. La proyección del flujo de caja también permitió estimar un *payback* de 40 meses para los inversionistas. Finalmente, mediante la simulación de escenarios se confirmó que AutOkey creará valor (superando el CPPC de 11.79%) en el 92.5% de los casos.

11.2 Recomendaciones

Para la creación de contenido en redes sociales y publicidad, se recomienda analizar las tendencias de marketing en el desarrollo de comunicación interactiva de sectores distintos al automotriz, a fin de replicar o adecuar estrategias que funcionen en esas industrias.

Debido a la tendencia hacia el uso de experiencias virtuales que cobró mayor relevancia durante la pandemia, como parte de la subasta híbrida y virtual se recomienda la exploración del uso de realidad aumentada a fin de permitir exhibir de forma remota la oferta de vehículos que se tiene para subastar. Esto reforzaría notablemente el valor agregado de la subasta virtual y contribuiría con la diferenciación y expansión de este servicio en particular, ya que permitiría entrar a nuevas plazas, incluso internacionales, sin la necesidad de invertir en la apertura de nuevos locales.

Dada la diversidad de modelos y modificaciones que puede tener un vehículo, actualmente la complejidad para virtualizar los detalles y la descripción de cada vehículo es elevada. Sin embargo, con el avance de la inteligencia artificial y con equipos móviles de mayor capacidad al alcance del público en general, podría ser un proceso más factible en los próximos años.

Se recomienda estudiar oportunidades de *cross-selling* y evaluar otros servicios complementarios que la compañía podría brindar, por ejemplo, tasaciones, auxilio mecánico, diagnóstico vehicular, mantenimiento preventivo, reparación de vehículos, venta de seguros, financiamiento vehicular, entre otros, a fin de poder pivotar en caso sea necesario o programar una extensión de línea. Estos servicios también se podrían incorporar en la oferta de la empresa en caso se materialice el riesgo de no alcanzar el nivel de ventas proyectado para los primeros meses.

En base a los informes de las inspecciones mecánicas, se recomienda analizar si existen vehículos respecto de los cuales las inspecciones toman mayor tiempo y costo del previsto, a fin de considerar un reajuste del precio o limitar el alcance de la revisión.

Por cada línea de negocio, se recomienda monitorear el nivel de respuesta del mercado respecto a si se prefiere una experiencia totalmente virtual o una experiencia omnicanal, a fin de reorientar la publicidad y operaciones hacia el canal de mayor preferencia.

Debido a los cambios dinámicos del mercado de vehículos usados y las actualizaciones en la normativa ambiental, se sugiere monitorear constantemente la regulación vigente respecto a la antigüedad del parque automotor permitido para circular, para focalizar el tipo de vehículos a los cuales se debería brindar los servicios.

Se debe monitorear constantemente las ventas de los vehículos eléctricos para evaluar los servicios relacionados que se podrían brindar, pues representa una oportunidad derivada de la tendencia en el sector automotriz.

De acuerdo con la visión de la empresa, ser líderes en Latinoamérica, se debe evaluar la expansión de la empresa hacia otras provincias del Perú e internacionalizar la propuesta de valor empezando por mercados similares. Ello a fin de aprovechar el modelo de negocio ya desarrollado y posicionar a la compañía como empresa líder respecto de los servicios propuestos. Esta expansión podría llevarse a cabo ofreciendo la licencia de uso de marca, creando un modelo de franquicia o estableciendo sucursales internacionales.

Referencias

- Aaker, Jennifer (1997). Dimensions of Brand Personality. *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXIV(August 1997) (pp. 347-356).
- Adesa (2023). *Preguntas más frecuentes*. <https://www.adesa.eu/es/cms/auto-auctions>
- ALD Carmarket (2023). *Tipos de venta*. <https://www.aldcarmarket.com/es-pe/>
- Asociación Automotriz del Perú [AAP]. (2023). *Informe del Sector Automotor a enero de 2023*. <https://aap.org.pe/informes-estadisticos/enero-2023/Informe-Enero-2023.pdf>
- Asociación Automotriz del Perú [AAP] (2022). *Sector automotor: retos y desafíos en el corto y mediano plazo*. <https://aap.org.pe/observatorio-aap/retos-y-desafios/Sector-Automotor-Retos-y-Desafios.pdf>
- Asociación Automotriz del Perú [AAP] (2022). *Vehículos usados que se importen no podrán tener más de dos años de antigüedad*. <https://aap.org.pe/aap-vehiculos-usados-que-se-importen-no-podran-tener-mas-de-dos-anos-de-antigüedad/>
- Asociación Automotriz del Perú [AAP] (2022). *Precios de Vehículos nuevos suben más de 2% por mayor tipo de cambio*. <https://aap.org.pe/precios-de-vehiculos-nuevos-aumentan-dolar-tipo-de-cambio-octubre-de-2022/>
- Asociación Automotriz del Perú [AAP] (2022). *Estadísticas del Sector Automotor*. <https://aap.org.pe/estadisticas/informe-estadistico-automotor/>
- Asociación Automotriz del Perú [AAP] (2022). *Venta de vehículos usados se incrementa 27.8% durante los primeros diez meses del 2022*. <https://aap.org.pe/sunarp-vehiculos-usados-incrementa-27-8-octubre-2022/>
- Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados [APEIM]. (2021). *Distribución de hogares según NSE 2021 Lima Metropolitana*. <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2021/10/niveles-socioecono%CC%81micos-apeim-v2-2021.pdf>
- Asociación Peruana de Empresas de Seguros. (2022). *¿Qué es el SOAT?* <https://www.apeseg.org.pe/que-es-el-soat/>
- Autofact (2021). *Estadísticas de vehículos consultados en Autofact en el año 2021*. <https://www.autofact.pe/>
- Autofact (2023). *¿Cómo funciona y cómo adquirir un auto en remate vehicular?* <https://www.autofact.pe/blog/comprar-auto/mercado/subastas-autos-sat#:~:text=El%20remate%20se%20produce%20posterior,deuda%20la%20totalidad%20o%20parcial.>
- Autorecupera (2023). *Quiénes somos*. <https://www.autorecupera.com/es>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2023). *Notas de Estudios del BCRP 18-9 de marzo de 2023*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2023/nota-de-estudios-18-2023.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2023). *Reporte de Inflación – Marzo 2023*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2023/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2023.pdf>

- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2023). *Resumen Informativo Semanal - 2 de marzo de 2023*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2023/resumen-informativo-2023-03-02.pdf>
- BBVA Perú (2023). *Service Design, herramientas clave y su aplicación*. [Archivo Power Point]. BBVA Diseña 2023, Microtaller: Service Design.
- Buenos Días Perú. (2016, 4 de julio). *Denuncian estafa en autos cero kilómetros* [Video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=3-6UW0TOPdU>
- Chavez, A. (10 de noviembre de 2022). *Página web vs Sitio web vs Aplicación web* [Video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=BUyaHveV9rY>
- Coase, R. (1937). "The nature of the firm". En: *Económica*, 4 (16), pp. 386-405.
- Código Civil. Decreto Legislativo No. 295. Artículos 886° y 947°. 24 de julio de 1984
- Congreso de la República del Perú. (1999). Ley N° 27181 del 8 de octubre de 1999. Ley General de Transporte y Tránsito Terrestre. Artículo 34.1
- CPI Research (2022). *Perú Población 2022*. <https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/poblacion%202022.pdf>
- Cruz, M. (5 de setiembre de 2020). *Costos laborales Perú, Comparativo por régimen en Excel*. Rastreador. <https://excelnoconvencional.com/costos-laborales-peru-comparado-por-regimen-en-excel/>
- Pierre (2021). *12 Statistics to Make You Consider Retargeting*. Spiralytics. <https://www.spiralytics.com/blog/retargeting-statistics/>
- Deloitte. (2022). *Global Automotive Consumer Study*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pe/Documents/manufacturing/Estudio-Consumo-Automotriz-2022.pdf>
- Dessler, G. (2013). *Human Resource Management*. En G. Dessler, Training and Development (pp. 242). Pearson Education, Inc.
- Diario Oficial El Peruano. (1997). Ley N° 26887 del 19 de noviembre de 1997. *Ley de Sociedades*. http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic3_per_leysociedades.pdf
- Diario Oficial El Peruano. (2011). Ley N° 29783 del 20 de agosto de 2011. *Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo*. <https://diariooficial.elperuano.pe/pdf/0052/ley-seguridad-salud-en-el-trabajo.pdf>
- Diaz, M. (2019). *¿Cuánto se deprecia un auto nuevo desde que sale de tienda?* Diario Gestión. <https://gestion.pe/tu-dinero/deprecia-auto-nuevo-sale-tienda-263014-noticia/>
- Domros, C. (1994). *Innovationen und Institutionen*. Eine transaktionskostenökonomische Analyse unter besonderer Berücksichtigung strategischer Allianzen, Berlín, Duncker & Humblot
- El Peruano. (2011). *Normas Legales: Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo*. <https://web.ins.gob.pe/sites/default/files/Archivos/Ley%2029783%20SEGURIDAD%20SALUD%20EN%20EL%20TRABAJO.pdf>

- Ernst & Young (2021). *Plan nacional de electromovilidad*. https://aap.org.pe/descarga/electromovilidad/Plan_Nac_Electromovilidad-Resumen-2021.pdf
- Esjmont, A. (2015). *Web Scalability for Startup Engineers*. McGraw Hill
- Euromonitor (2022). *E-Commerce (Goods) in Peru Country Report Feb 2022 Perú*. <https://www-portal-euromonitor-com.esan.idm.oclc.org/portal/Analysis/Tab>
- Gaitán et al. (2018). *Propuesta de un modelo de aplicación de IoT y telemetría en los procesos de servicios de taller para empresas concesionarias automotrices*. https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1391/2018_MADTI_16-1_07_T.pdf
- Gartner (2022). *Magic Quadrant 2022 de Gartner para servicios de infraestructura y plataformas en la nube*. <https://www.gartner.com/technology/media-products/reprints/AWS/1-2AOZQARI-ESL.html>
- Gerencia de Estudios Económicos – AAP. (2022, 27 de julio). *Venta de vehículos livianos usados creció más de 13% en el primer semestre del año*. *Asociación Automotriz del Perú*. <https://aap.org.pe/sunarp-venta-de-vehiculos-livianos-usados-crecio-mas-de-13-en-el-primer-semestre-del-2022/>
- Gereffi, G. (1994). “*The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains: How U.S. Retailers Shape Overseas Production Networks*”. En *Commodity Chains in the Capitalist World-Economy Prior to 1800*; in *Commodity Chains and Global Capitalism*, Editado por Gereffi, G. y Korzeniewicz, M.; Editorial Praeger.
- Gestión (2014). “*Martillo digital: Superbid revoluciona remates de activos fijos en desuso en Perú*.”. <https://gestion.pe/tecnologia/martillo-digital-superbid-revoluciona-remates-activos-fijos-desuso-peru-74437-noticia/>
- Gómez-Mejía, L, Balkin, D, Cardy, R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. <http://190.57.147.202:90/xmlui/bitstream/handle/123456789/516/Gestion%20de%20Recursos%20Humanos.pdf?sequence=1>
- Greenstone (2022). *Air quality life index, june 2022 annual update*. “https://aqli.epic.uchicago.edu/wp-content/uploads/2022/06/AQLI_2022_Report-Global.pdf”
- Impronta Research (2022). *Estudio de mercado sobre vehículos de segundo uso*.
- Infobae (2022). *Venta de vehículos nuevos desaceleraría crecimiento en los próximos meses*. <https://www.infobae.com/america/peru/2022/09/07/venta-de-vehiculos-nuevos-desaceleraria-crecimiento-en-los-proximos-meses/>
- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [INDECOPI]. (2023). *Aprende a registrar tu marca*. https://www.indecopi.gob.pe/documents/2879220/2881490/GUIA_APRENDE_REGISTRAR_MARCA
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2022). *Flujo vehicular por unidades de peaje diciembre 2022*. <https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-flujo-vehicular-dic-2022.pdf>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2022). *ENAHO metodología actualizada, condiciones de vida y pobreza, 2021, Anual, Modulo 18 - equipamiento del hogar* [Archivo CSV]. INEI Microdatos. <http://inei.inei.gov.pe/microdatos/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2022). *Aumenta hogares con conexión a internet en el II trimestre del 2022*. <https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-no-161-2022-inei.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2022). *Variación de los indicadores de precios de la Economía*. <https://m.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/11-informe-tecnico-variacion-de-precios-oct-2022.pdf>
- Ipsos. (2022). *Confianza Interpersonal en el mundo*. https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2022-03/Global%20Advisor%20-%20Confianza%20Interpersonal%202022_1.pdf
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. En Establecer el presupuesto de publicidad (pp. 367-369) (11a ed). México, D.F. : Pearson.
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2012). *Principles of marketing*, 14th edition, (Pearson Educación de México, Trans.). Educación de México, S.A. de C.V. (Trabajo original publicado en 2012). p. 49.
- Kotler, P., Keller, K. (2016). *Diseño de posicionamiento de marcas*. En Dirección de marketing (pp. 274-297) (692p.) (15a ed). México, D.F. : Pearson.
- La Cámara. (2021). *Conoce los beneficios laborales de las micro y pequeñas empresas inscritas en Remype*. <https://lacamara.pe/conoce-los-beneficios-laborales-de-las-micro-y-pequenas-empresas-inscritas-en-remype/>
- Lima Cómo Vamos. (2021). *Informe urbano de percepción ciudadana en Lima y Callao 2021-Data* [Archivo Excel]. https://www.dropbox.com/s/z34iqppv4d9oj0t/TablasLCV_2021.xlsx?dl=0
- Medina, K. (2019). *7 beneficios del marketing digital*. Branch. <https://branch.com.co/marketing-digital/7-beneficios-del-marketing-digital/>
- Mercado Libre (2022) *Costos de vender un vehículo*. https://www.mercadolibre.com.pe/ayuda/Costos-de-vender-un-vehiculo_868
- Ministerio de Economía y Finanzas (2019). Decreto Supremo N° 181-2019-EF del 14 de junio de 2019. Decreto Supremo que modifica el Impuesto Selectivo al Consumo aplicable a los bienes del Nuevo Apéndice IV del TUO de la Ley del Impuesto General a las Ventas e Impuesto Selectivo al Consumo y el Reglamento de la Ley del Impuesto a la Renta
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2020). Decreto Supremo N° 005-2020-MTC del 1 de febrero de 2020. Modifican los requisitos mínimos de calidad para la importación de vehículos usados establecidos en el Decreto Legislativo N° 843
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2022). *Calidad del aire emisiones del transporte y su impacto en la salud*. https://mtcperu.info/pdf/infografia-mtc-minam.pdf?utm_source=info+mtc&utm_medium=info+mtc&utm_campaign=info+mtc

- Ministerio de Transporte y Comunicaciones (2018). Resolución Directoral N° 03-2018-MTC/14 del 7 de febrero de 2018. Manual de Carreteras-Diseño Geométrico DG 2018. Sección 202.01.
- Ministerio de Transporte y Comunicaciones. (2008). Decreto Supremo N° 025-2008-MTC del 24 de agosto de 2008. Reglamento Nacional de Inspecciones Técnicas Vehiculares. Artículos 2°, 6° y 16°.
- Ministerio de Transporte y Comunicaciones (2003). Decreto Supremo N° 058-2003-MTC del 12 de octubre de 2003. Reglamento Nacional de Vehículos. Anexo I: Clasificación Vehicular.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MINTRA]. (2019). Guía sobre el régimen laboral de la micro y pequeña empresa. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2248797/guia_micro_pequena_empresa.pdf
- Ministerio del Ambiente (2021). *MINAM aprueba el plan de acción para el mejoramiento de la calidad del aire de Lima y Callao 2021-2025*. <https://www.gob.pe/institucion/minam/noticias/508786-minam-aprueba-el-plan-de-accion-para-el-mejoramiento-de-la-calidad-del-aire-de-lima-y-callao-2021-2025>
- Neoauto. (2022). *Tendencias ecommerce del mercado automotriz en el 2022*. <https://gestion.pe/economia/empresas/mitsui-abrira-tres-locales-dedicados-a-la-venta-de-vehiculos-usados-noticia/>
- Neoauto (2022). *¿Cómo publicar un aviso?* <https://centraldeayuda.neoauto.com/hc/es/articles/214974423--C%C3%B3mo-publico-un-aviso->
- Ortuya, N. (2022). *¿Cómo comprar un auto usado? Paso a paso y recomendaciones*. Autofact. <https://www.autofact.pe/blog/comprar-auto/consejos/como-comprar-auto-usado>
- Paredes, A. (2021). *Depreciación de un Auto ¿Qué Influye?*. Autofact. <https://www.autofact.pe/blog/comprar-auto/consejos/depreciacion-vehiculos>
- Perú 21 (2021). *4 datos del nuevo perfil del consumidor automotor peruano y su evolución en el último año*. <https://peru21.pe/economia/automotor-peruano-evolucion-4-datos-del-nuevo-perfil-del-consumidor-automotor-peruano-y-su-evolucion-en-el-ultimo-ano-noticia/>
- Perú 21 (2022). *Perú está rezagado en la venta de autos eléctricos*. <https://aap.org.pe/diario-peru-21-rezagado-venta-de-autos-electricos/>
- Plataforma digital única del Estado Peruano (2023). *Regímenes tributarios*. <https://www.gob.pe/280-regimenes-tributarios>
- Plataforma digital única del Estado Peruano (2023). *Registrar o constituir una empresa*. <https://www.gob.pe/269-registrar-o-constituir-una-empresa>
- Plataforma digital única del Estado Peruano (2023). *Tipos de empresa (Razón Social o Denominación)*. <https://www.gob.pe/254-tipos-de-empresa-razon-social-o-denominacion/>
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. NY, NY, USA: Macmillan, pp. 1-32

- Porter, M. (1991). *La cadena de valor. En ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Vergara. pp. 71-77.
- Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. En Harvard Business Review América Latina. pp. 3 a 11.
- Reyes, J. (2022, 9 de octubre). *Mitsui: su nueva apuesta en el negocio de venta de vehículos usados*. Gestión. <https://gestion.pe/economia/empresas/mitsui-abrira-tres-locales-dedicados-a-la-venta-de-vehiculos-usados-noticia/>
- Redacción Gestión. (2020, 19 de febrero). *Compra de autos: ¿Qué debe tener en cuenta si lo hace de forma online?*. Gestión. <https://gestion.pe/peru/compra-de-autos-que-debe-tener-en-cuenta-si-lo-hace-de-forma-online-noticia/>
- Romero et al. (2009). Factores críticos de éxito: una estrategia de competitividad. *Cultura Científica y Tecnológica*, Año 6, No 31, pp. 5-13. <https://studylib.es/doc/4825500/factores-criticos-de-exito>
- Sánchez, A. (2021). *La escasez de chips ha retrasado ya la fabricación de 500.000 vehículos*. <https://elpais.com/economia/2021-06-17/la-escasez-de-chips-ha-retrasado-ya-la-fabricacion-de-500000-vehiculos.html>
- Schneider, G. (2013). *Comercio Electrónico*. (Padilla Sierra, G & Olivares Bari, S; trad) En G. Schneider, *Electronic Commerce*. Boston: Course Technology, Cengage Learning. (Obra original publicada en 2013).
- Schneider, G. (2018). *Electronic Commerce*. En G. Schneider, *Electronic Commerce* (pp. 27). Boston: Course Technology, Cengage Learning.
- Shklar, L y Rosen, R. (2009). *Web Application Architecture: Principles, Protocols and Practices*. Wiley
- Similarweb. (s.f.). Neoauto.com. Recuperado el 30 de marzo de 2023 de <https://www.similarweb.com/es/website/neoauto.com/#overview>
- Similarweb. (s.f.). Neoauto.com. Recuperado el 23 de enero de 2023 de <https://www.similarweb.com/website/neoauto.com/#traffic-sources>
- Similarweb. (s.f.). Autocosmos.com.pe. Recuperado el 23 de enero de 2023 de <https://www.similarweb.com/website/autocosmos.com.pe/#traffic-sources>
- Similarweb. (s.f.). Kavak.com.pe. Recuperado el 23 de enero de 2023 de <https://www.similarweb.com/es/website/kavak.com/#overview>
- Similarweb. (s.f.). Mercadolibre.com.pe. Recuperado el 23 de enero de 2023 de <https://www.similarweb.com/website/mercadolibre.com.pe/#traffic-sources>
- Similarweb. (s.f.). Autopia.pe. Recuperado el 23 de enero de 2023 de <https://www.similarweb.com/website/autopia.pe/#traffic-sources>
- Similarweb. (s.f.). Autorecupera.com/es. Recuperado el 23 de abril de 2023 de <https://www.similarweb.com/es/website/autorecupera.com/>
- Similarweb. (s.f.). Aldcarmarket.com/es. Recuperado el 23 de abril de 2023 de <https://www.similarweb.com/es/website/aldcarmarket.com/#traffic>

- Similarweb. (s.f.). Adesa.eu/es. Recuperado el 23 de abril de 2023 de <https://www.similarweb.com/es/website/adesa.eu/#overview>
- Similarweb. (s.f.). <https://www.vmcsubastas.com/>. Recuperado el 1 de mayo de 2024 de <https://www.similarweb.com/website/vmcsubastas.com/#traffic-sources>
- Similarweb. (s.f.). <https://www.superbid.com.pe/>. Recuperado el 1 de mayo de 2024 de <https://www.similarweb.com/website/superbid.com.pe/#traffic-sources>
- Stanton et al. (2007). Fundamentos de marketing (M. Ortiz, Trans.). McGraw-Hill Interamericana. (Trabajo original publicado en 2007, decimocuarta edición)
- Startupeable. (09 de agosto de 2021). *Kavak: ¿Cómo Vender Autos Usados y Crear un Unicornio en el Camino?*. Startupeable. <https://startupeable.com/kavak/>
- Superintendencia Nacional de Registros Públicos [SUNARP].(2022). *Registro de bienes muebles (OGPP)*. <https://www.gob.pe/institucion/sunarp/informes-publicaciones/1433955-2-registro-de-bienes-muebles-ogpp>
- Superintendencia Nacional de los Registros Públicos [SUNARP]. (2013). Resolución del Superintendente Nacional de los Registros Públicos N° 039-2013-SUNARP-SN del 15 de febrero de 2013. Reglamento de Inscripciones del Registro de Propiedad Vehicular. Artículos 7° y 65°.
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SUNARP]. 2022). *Seguro Vehicular*. <https://www.sbs.gob.pe/usuarios/seguros/otros-seguros/seguro-vehicular#:~:text=El%20Seguro%20Vehicular%20cubre%20los,que%20participan%20los%20veh%3%ADculos%20asegurados>
- Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria [SUNAT].(2023). Regímenes tributarios. <https://emprender.sunat.gob.pe/emprendiendo/decido-emprender/regimenes-tributarios#:~:text=El%20R%3%A9gimen%20MYPE%20Tributario%2C%20est%3%A1,acuerdo%20a%20la%20ganancia%20obtenida>
- Tadiotto, F. (2022, 27 de mayo). *Marketing Automotriz, la nueva manera de vender autos*. Cliengo. <https://blog.cliengo.com/marketing-automotriz/>
- The Astrology Page (2022). *¿Qué es una subasta en línea?* <https://es.theastrologypage.com/online-auction>
- Williamson, O. (2009). *Economía de los costes de transacción*. *Revista del Instituto de Estudios Económicos, Marco Institucional y Crecimiento Económico*, No 2/2011, pp. 3-37.
- Yacarros (2021). *De Detroit a lo digital: la evolución del showroom automotriz*. <https://yacarros.com/noticias/de-detroit-a-lo-digital-la-evolucion-del-showroom-automotriz/>
- We are social y Kapios (2002). *Digital 2022 Global Overview Report*. <https://datareportal.com/reports/digital-2022-peru>
- Zurita, M. (2022, 10 de mayo). *Escasez global de chips: ¿Cómo esta situación afecta al Perú?*. Forbes Perú. <https://forbes.pe/tecnologia/2022-05-10/escasez-global-de-chips-como-esta-situacion-afecta-al-peru/>

Apéndice A Pauta de Entrevista

1. ¿Qué tipos de autos ha comprado Ud.? ¿Nuevos o Usados? (Si indica usado, pasar a la pregunta 3)
2. ¿Tiene planes de comprar un auto usado en los siguientes años? (Si indica que no tiene planes en comprar autos usados, terminar)
3. ¿Con qué frecuencia realiza Ud. la compra de autos?
4. ¿Qué tipo de autos compra o compraría?
5. ¿Dónde acostumbra a hacer la compra de autos? ¿Cómo hace la compra de autos?
6. ¿Por qué prefiere hacer su compra en este lugar o en esa forma en la que me ha indicado?
7. ¿Qué aspectos buenos y malos tiene según Ud. el lugar donde menciona comprar?
8. ¿Quién es la persona en su hogar que realizó o pagó la compra?
9. ¿Quién es la persona en su hogar que decide dónde comprar?
10. ¿Requirió algún tipo de asesoría para entender el proceso de compra?
11. ¿Qué fuentes de información consultó antes de realizar la compra?
12. ¿Está acostumbrado a realizar compras por internet?
13. ¿Cuáles son las características más importantes que Ud. considera cuando compra un auto?
14. ¿Qué recomendaciones o sugerencias le daría a los vendedores de autos para poder mejorar?
¿Qué les falta?
15. ¿Se siente seguro al realizar la compra de un auto usado?
16. ¿Qué aspectos mecánicos considera necesarios revisar durante la compra de un auto usado?
17. ¿Cuenta con algún mecánico de confianza que revise el vehículo que va a comprar?
18. ¿Conocía los aspectos legales de la transferencia vehicular?
19. En general, ¿qué tan complicado le pareció el proceso de transferencia?
20. ¿Qué actividad le pareció más difícil?
21. ¿Qué actividad le tomó más tiempo?

Apéndice B Transcripción De Entrevistas A Profundidad

ENTREVISTA 1

1. ¿Qué tipos de autos ha comprado Ud.? ¿Nuevos o Usados? (Si indica usado, pasar a la pregunta 3)
“Solo he comprado autos usados”.
2. ¿Tiene planes de comprar un auto usado en los siguientes años? (Si indica que no tiene planes en comprar autos usados, terminar)
“Dentro de 4 a 5 años, dependiendo del kilometraje que ya lleve el auto que tengo. Debo venderlo por debajo de los 100 mil km”.
¿Por qué 100 mil kilómetros?
“Un auto que supere los 100 mil km es más difícil de vender. Sí se venden pero es más complicado”.
3. ¿Con qué frecuencia realiza Ud. la compra de autos?
“Como dije, dependiendo del kilometraje veo si me toca cambiar o no”.
4. ¿Qué tipo de autos compra o compraría?
“Por cuestiones de gusto, he visto más sedanes o hatchbacks, pero prefiero más los hatchback por el espacio en la maletera que puedo obtener si tiro el asiento de atrás. También porque son modelos más citadinos, yo no salgo a provincia casi nunca, por eso no busco camionetas”
5. ¿Dónde acostumbra a hacer la compra de autos? ¿Cómo hace la compra de autos?
“La búsqueda la realicé en Neoauto”.
“Mi proceso de comprar es pensar en el tipo de uso que le voy a dar, luego veo las marcas disponibles, debo encontrar autos de dueño único, que sea mujer y que no supere los 60 mil kilómetros”.
¿Por qué prefiere que sea mujer?
“Normalmente las mujeres cuidan mejor su auto y todos los mantenimientos lo hacen en la propia concesionaria de la marca. No se arriesgan en repararlos donde sea”.
¿Y cuándo encuentra las opciones?
“Me quedo con 4-5 opciones y los llamo. Conversamos sobre el tipo de uso que le dio al carro, prefiero los que solo se usaron para ir del trabajo a la casa ida y vuelta. Si parece que todo está bien quedamos una fecha y hora para ver el bien. Lo revisamos con el mecánico que llevo y manejando dos cuadras él ya se da cuenta qué tiene el carro y si todo es como nos dijeron o si el carro está más matado de lo que nos cuentan. Acordamos el precio, y nos vamos para la notaría. Allí el proceso es rápido. En 1 hora mientras ellos hacen los papeles, uno hace la transferencia bancaria por internet. Mientras el carro está en la puerta”.
6. ¿Por qué prefiere hacer su compra en este lugar o en esa forma en la que me ha indicado?
“Utilicé Neoauto porque está bien surtido, y prefiero hacer el trato con dueños directos porque los de concesionario ya le metieron mano al auto y me van a cobrar más o tal vez ya repararon algo”.
7. ¿Qué aspectos buenos y malos tiene según Ud. el lugar donde menciona comprar?

“El aspecto bueno es la variedad y respecto a lo malo es que no actualizan su página cuando ya se vendió el auto. A veces llamas y ya se vendió, y cuando buscas muy seguido parece que siempre ves lo mismo. Ah y las estafas.”

¿Me podría detallar cómo se da cuenta que es estafa?

“Cuando llamas al número te dicen que para reservar cita te piden un dinero de reserva. O la típica te dicen que son el dueño y que están en el extranjero y que deben de pagar a alguien para que te atiendan en la cochera en donde está el auto, también te piden adelanto.”

8. ¿Quién es la persona en su hogar que realizó o pagó la compra?

“Yo realicé el pago y el proceso de la compra”

9. ¿Quién es la persona en su hogar que decide dónde comprar?

“Yo lo decidí junto con mi esposa”

10. ¿Requirió algún tipo de asesoría para entender el proceso de compra?

“No para entender el proceso de compra, yo mismo busqué las alternativas y en la notaría me asesoraron respecto a todos los papeles”

11. ¿Qué fuentes de información consultó antes de realizar la compra?

“Además de Neoauto y las llamadas. Busqué en la página del fabricante las características de las opciones que tenía. En mi caso compré un Kia Hatchback y busqué todo lo que necesitaba en internet”

12. ¿Está acostumbrado a realizar compras por internet?

“Sí, pero de autos no”

13. ¿Cuáles son las características más importantes que Ud. considera cuando compra un auto?

“Como auto, dentro de su página reviso la relación peso/torque. Eso me da la idea de cuánto combustible va a necesitar. Cuantos caballos de fuerza tiene. En cuantos segundos acelera de 0 a 100. Qué accesorios trae.

Ya en la prueba, revisamos la compresión, el nivel de aceite, el kilometraje, el sistema eléctrico, que los sensores estén conectados. Ponerlo en parking y pisar a fondo para ver cómo suena. También revisamos las fajas del motor.”

14. ¿Qué recomendaciones o sugerencias les daría a los vendedores de autos para poder mejorar?
¿Qué les falta?

“Deben poner siempre la información real del producto. Que uso de verdad le han dado al auto. Decir las cosas como son. Información completa. El que conoce, por más que te muestren un motor lavado y bonito, se va dar cuenta de cómo ha trabajado el auto hasta ahora”

15. ¿Se siente seguro al realizar la compra de un auto usado?

“Si me siento seguro. Porque lo revisamos bien. En dos años solo ha fallado la batería y eso normal. Se cambia. Cuando lo probó el mecánico me dijo este auto está nuevo.

Ahora tú me preguntarás porque no compraste nuevo. La verdad es que los nuevos deprecian mucho su valor los primeros años. Un 30% al menos. Encima estoy expuesto a robo, y además antes de los 50 mil km todos los mantenimientos te piden que sea en el concesionario y es más caro. Además el impuesto que se paga por auto nuevo es ridículo. Prefiero un auto que ya tenga 3 a 4 años con el kilometraje bajo.”

16. ¿Qué aspectos mecánicos considera necesarios revisar durante la compra de un auto usado?

“Todos los que ya mencionamos. Además también hay que ver las condiciones de los aros, llantas y frenos, con unas vueltas te das cuenta. Mi mecánico, lo vio, encendió, un paseo y ya sabía que estaba nuevo. Compramos un auto que desde el 2012 al 2018 solo había hecho 50mil kilómetros”

17. ¿Cuenta con algún mecánico de confianza que revise el vehículo que va a comprar?
“Sí. Con el que compramos falleció de COVID”
18. ¿Conocía los aspectos legales de la transferencia vehicular?
“No los conocía. Pero en la notaría nos asesoraron y revisaron todo, además de hacer los papeles. La señora tenía todo en regla, solo tenía una multa que le habían puesto en el Callao y no sabía. Se le descontó del precio del auto”.
¿Recuerda qué notaría era?
“La verdad que no. Pero estaba en Surco”.
19. En general, ¿Qué tan complicado le pareció el proceso de transferencia?
“No es complicado. La notaría ayudó bastante”.
20. ¿Qué actividad le pareció más difícil?
“Llegar a las 5 opciones fue lo más difícil. Ver en internet y comparar. Habré hecho unas 60 llamadas para ir filtrando las opciones. Después de 1 mes recién llegue a la propuesta que elegí”.
21. ¿Qué actividad le tomó más tiempo?
“Como te decía filtrar a los ofertantes. Le dedicaba de 3 a 5 horas diarias después de regresar del trabajo”.

ENTREVISTA 2

1. ¿Qué tipos de autos ha comprado Ud.? ¿Nuevos o Usados? (Si indica usado, pasar a la pregunta 3)
“He comprado Sedan principalmente. De los 4 autos que he comprado, han sido 3 sedan nuevos y el último un SUV usado”.
2. ¿Tiene planes de comprar un auto usado en los siguientes años? (Si indica que no tiene planes en comprar autos usados, terminar)
“Cambio de auto entre 4 y 5 años. He escuchado y por recomendación que cuando el carro cruza el quinto año, o los 60 mil km el carro empieza a tener fallas que requieren mantenimiento mayor. Para evitar molestias básicamente”.
3. ¿Con qué frecuencia realiza Ud. la compra de autos?
[Respondido en la pregunta anterior]
4. ¿Qué tipo de autos compra o compraría?
“Bueno, yo tengo una familia grande, si es que renuevo es por una camioneta que tenga espacio. Para uso individual tengo el auto pequeño. Dependiendo de cuál de los dos llegue a los 5 años, veré cual debo renovar si otro sedan o la camioneta”.
5. ¿Dónde acostumbra a hacer la compra de autos? ¿Cómo hace la compra de autos?

“El de segunda, un amigo me ayudó buscando anuncios en Neoauto, tuvimos algunas referencias. Luego me pongo a citar e ir a mirar. Para el caso de los nuevos. Mis autos han sido Honda así que me voy al concesionario de Honda”.

“Primero pienso en el presupuesto que tengo para la compra. Luego busco opciones que se ajusten a ese presupuesto dentro de los autos que suelen ser marcas en las que tengo confianza o buenas referencias. Suelen ser honda, KIA y Toyota.”

6. ¿Por qué prefiere hacer su compra en este lugar o en esa forma en la que me ha indicado?

“En realidad no es que prefiera Neoauto. Un amigo lo recomendó, encontramos muchas opciones ahí así que por un tema de accesibilidad de la información y por tener todo en una sola ventana de datos.”

7. ¿Qué aspectos buenos y malos tiene según Ud. el lugar donde menciona comprar?

“No tengo mucha experiencia, solo compre uno por ahí. Pero por ejemplo no sé si el rango de los precios de los vehículos la plataforma lo sugiera. Ya que tienes año, recorridos y marcas, la plataforma quizás debería indicarte un rango de precio y evitar que haya tanta dispersión de los precios. Pero siempre se requiere la revisión mecánica”.

8. ¿Quién es la persona en su hogar que realizó o pagó la compra?

“Yo lo compré”

9. ¿Quién es la persona en su hogar que decide dónde comprar?

“Yo lo decidí”

10. ¿Requirió algún tipo de asesoría para entender el proceso de compra?

“Del proceso en Neoauto no, porque solo tienes contacto con la persona interesada en vender. Te hablo de hace 3 años. Y a partir de ese momento quedas en una cita con la persona, definir un lugar para revisar el vehículo, definir un precio condicionado a una revisión mecánica. Llevarlo al taller, que el mecánico revise que está todo bien y ya luego continuar el proceso en notaria”

11. ¿Qué fuentes de información consultó antes de realizar la compra?

“A parte de Neoauto, busqué en Sunarp sobre papeletas o alguna carga que tenga el vehículo, pero eso también lo revisa el notario al momento de hacer los papeles, también se verificó si la persona era el dueño. Así que me preocupé más por revisar si el vehículo estaba en buenas condiciones, entonces yo lo llevé a un taller que autos KIA y le solicité también al dueño el histórico de mantenimientos del auto con su concesionario. Ahora también mi auto fue casi nuevo. Yo lo compré con 24 mil Km. [...] Para un auto de segunda siempre voy a preferir entre 25mil y 35mil km”

12. ¿Está acostumbrado a realizar compras por internet?

“Sí pero de compras chicas, por aplicaciones. Pero con vehículo, no lo compraría por el tamaño”.

13. ¿Cuáles son las características más importantes que Ud. considera cuando compra un auto?

“Primero te diría de la marca. El auto tiene que ser de las marcas que dije, no de todas tengo buena referencia. Segundo, el kilometraje y tiempo de uso recorrido. Otro es que haya recibido servicios de mantenimiento regulares. A los 5, 10, 20 mil Km. Entonces si el mantenimiento lo ha hecho en la casa de compra eso es muy bueno porque habla de que la persona tuvo cuidado adicional con su carro. Y lo último es que todo esté bien en la revisión física.”

14. ¿Qué recomendaciones o sugerencias le daría a los vendedores de autos para poder mejorar?
¿Qué les falta?
- “Yo tuve la ocasión de vender un auto a través de una bróker [...] ella me decía que no recibía cualquier carro vender porque no quería quedarse tanto tiempo con el carro, 3 semanas o un mes a lo mucho. Entonces cuando uno compra un carro pensando que luego lo va vender debe pensar en eso, que es un modelo y una marca que tendrá rotación. Y lo otro que me pidió es que trate de presentarlo bien, si es que hay una raspadita, te cuesta S/.200 arreglarlo pero te podría haber quitado USD 500 al precio. Es un poco obvio pero hay que tenerlo en cuenta”.*
- ¿Alguna recomendación para la persona que te vendió el último auto?
- “La persona estaba interesada en venderlo y se mostró siempre dispuesto, llevando el auto a revisión, los horarios de visita a notaría. Entonces imagínate que me hubiera dicho que tiene que ser donde su mecánico o que ponga peros en los horarios de notaría. Mientras más transparencia haya en las actividades que aseguren que el vehículo esté bien mejor.”*
15. ¿Se siente seguro al realizar la compra de un auto usado?
- “100% nunca, porque es usado. Cuando yo compré mi auto nuevo en Honda me llamaron para decirme que tenían que cambiar una pieza por falla de fábrica. Si en autos nuevos hay riesgos en usados hay más. Ya depende del riesgo que quiere asumir cada persona.”*
16. ¿Qué aspectos mecánicos considera necesarios revisar durante la compra de un auto usado?
- “Kilometraje sobre todo y que el mecánico haya revisado que todo está en orden”*
17. ¿Cuenta con algún mecánico de confianza que revise el vehículo que va a comprar?
- “Un taller en realidad con el que ya tenemos relaciones de largo plazo. Es un taller de surquillo “Hers”. Es un taller multimarca especializado en Kia , Toyota”.*
18. ¿Conocía los aspectos legales de la transferencia vehicular?
- “Si ya lo conocía, porque previamente yo vendí un auto y para mí ya era conocido.”*
19. En general, ¿Qué tan complicado le pareció el proceso de transferencia?
- “Es sencillo, se hace una sola visita a notaría y listo. Previamente hubo requerimientos de documentos de validación. Claro si todo está en orden, imagino, es sencillo. Siempre que el vehículo no tenga una carga o un crédito por saldar. En el caso mío, por ejemplo, el dueño era divorciado. Tenía que tener documentos a la mano, y los tuvo, respecto a la separación de bienes, algo que yo no tenía en cuenta pero él estuvo preparado”.*
20. ¿Qué actividad le pareció más difícil?
- “Elegirlo. Porque es un buen auto, bonito. [...] Pero a veces el precio suele ser bajo para lo que es y entonces piensas en la desconfianza por ser un auto de segunda. Vez varias opciones de oferta y encuentras diferencias de USD 1,500 entre vehículos, es una diferencia no menor y siempre salta la duda. También depende del sentido de urgencia de la persona quiere venderte para que tenga lista las cosas. En mi caso fue fácil, porque la persona siempre estuvo dispuesto, pero no sé si siempre sea así”.*
21. ¿Qué actividad le tomó más tiempo?
- “Decidirlo me debe haber tomado 1 mes, con la revisión mecánica y todo. Cerrar el trato 2 semana, con el pago en notaría y la transferencia”.*

ENTREVISTA 3

1. ¿Qué tipos de autos ha comprado Ud.? ¿Nuevos o Usados? (Si indica usado, pasar a la pregunta 3)

“Solo he comprado un auto usado”.

2. ¿Tiene planes de comprar un auto usado en los siguientes años? (Si indica que no tiene planes en comprar autos usados, terminar)
“Si es probable. Otro usado”
3. ¿Con qué frecuencia realiza Ud. la compra de autos?
“Creo que entre 3 y 4 años. Cuando compro un auto, digo: esto voy a usarlo durante un tiempo, con la oportunidad de reventa para cambiar otro auto posiblemente. Más o menos 3 o 4 años sería el promedio de tiempo”
4. ¿Qué tipo de autos compra o compraría?
“Bajo el criterio que los cambiaré en ese tiempo, autos tipo sedan, para ciudad más que todo. No salgo de viaje muy seguido como para tener un carro de mayores prestaciones”.
5. ¿Dónde acostumbra a hacer la compra de autos? ¿Cómo hace la compra de autos?
“En este caso yo tuve la oportunidad de hacerlo por contacto. Alguien que conocía quería vender su auto, vi el carro y le propuse que me lo venda a mí”.
6. ¿Por qué prefiere hacer su compra en este lugar o en esa forma en la que me ha indicado?
“Hay otras experiencias de conocidos que compran en empresas de autos usados, pero también hay el recelo de saber si el carro está en buenas condiciones, igual lo llevas a ver un mecánico, alguien de confianza. En lo personal prefiero autos de bajo kilometraje, de repente vas y no encuentras autos que cumplan este requisito, y en la medida de lo posible busco un auto que no haya sido maltratado, que haya tenido un uso promedio y el mejor de los casos sería comprárselo a personas que se lo compran, lo usan de vez en cuando y luego lo venden.”
7. ¿Qué aspectos buenos y malos tiene según Ud. el lugar donde menciona comprar?
“Lo bueno sería que al tener un contacto directo, haces el papeleo y manejas tu tiempo. Lo malo podría ser que se puede dilatar por la misma confianza, o que la otra persona no lo vea urgente y dilate un poco”.
8. ¿Quién es la persona en su hogar que realizó o pagó la compra?
“En mi caso, yo”.
9. ¿Quién es la persona en su hogar que decide dónde comprar?
“También yo”.
10. ¿Requirió algún tipo de asesoría para entender el proceso de compra?
“La verdad es que no, yo me mandé. Dije entiendo que hay que hacer un papeleo ante notario, ir a cambiar la posesión y enviar el dinero. Sí, no fue complejo. Claro, eso si no hay mayor observación, porque a veces el dueño puede ignorar que existe una papeleta pendiente o que exista una carga o cuando compraron el auto a través de una persona jurídica. En mi caso existía una figura financiera que faltaba sanear por ejemplo. Todo eso salta al momento de la venta. Porque en la notaría al momento que hacen un scan ahí salta [...]. El dueño subsanó los papeles con el banco y todo quedó en orden”.
11. ¿Qué fuentes de información consultó antes de realizar la compra?
“Yo revisé la placa en SUNARP. Para saber si le pertenece al dueño. Yo no lo he hecho, pero entiendo que hay empresas que te pueden decir algo como lo que te dice la notaría, registros de diversas fuentes para saber que no tenga nada. La otra fuente importante es la revisión

mecánica, tienes que asegurar que el auto esté bien, los acabados cómo está por dentro, y cuanto vas a requerir invertir para ponerlo a tu gusto.”

12. ¿Está acostumbrado a realizar compras por internet?
“Sí de vez en cuando”.
13. ¿Cuáles son las características más importantes que Ud. considera cuando compra un auto?
“El kilometraje recorrido. Años de antigüedad, marca, modelo y precio”.
14. ¿Qué recomendaciones o sugerencias le daría a los vendedores de autos para poder mejorar?
¿Qué les falta?
“Sé que hay páginas que te dicen los datos, recorrido y antigüedad, de repente un plus sería que diga saca tu cita, para que veas, lo chequees o si necesitas información adicional te envíen hasta un video, porque a veces el factor tiempo es el tema. Siempre - el quiero verlo – va a ser un factor, ver cómo está al interno”.
15. ¿Se siente seguro al realizar la compra de un auto usado?
“En mi caso sí, porque se trataba de un conocido, te da más confianza”
16. ¿Qué aspectos mecánicos considera necesarios revisar durante la compra de un auto usado?
“Prefiero los automáticos, suspensiones altas de ser posible, y también que el motor no tenga alto cilindraje ya que voy a estar en ciudad. Que no sea tragón como se dice”.
17. ¿Cuenta con algún mecánico de confianza que revise el vehículo que va a comprar?
“Sí, se podría decir que sí, una amistad de parte de mi señora que tiene un taller, entonces cualquier cosa, me envía el mecánico o envío el auto al taller. En mi caso el auto llegó al taller y me confirmaron que todo estaba ok, lo deben haber revisado con sus máquinas, ya ellos saben”.
18. ¿Conocía los aspectos legales de la transferencia vehicular?
“Algo sabía, que tenía que hacerse en una notaría y de las posibles causas que podían suceder. El vendedor me llevó a la notaría donde hace sus trámites, el notario revisa que todo está limpio, firmas aquí, firmas allá y ya está, entrega de llaves. Claro eso si no aparece nada, el tema es cuando hay una observación”.
¿Consideras que la asesoría de la notaría es suficiente?
“Sí, suficiente”
19. En general, ¿Qué tan complicado le pareció el proceso de transferencia?
“Complicado no lo veo, el tema es la transferencia, tal vez los costos, saber que hay notarías que te cobran un porcentaje del precio del vehículo, otros un precio estándar. Más que complicado, primero en sí es la compra, la toma de decisión de decir este vehículo sí, este otro no. Está bien para este precio, etc. La negociación previa hasta estar de acuerdo”.
20. ¿Qué actividad le pareció más difícil?
“Más difícil, el tema con el mecánico. En mi caso no se tanto, entre que lo revisen y que lo atiendan y digan esto tiene, esto no”.
21. ¿Qué actividad le tomó más tiempo?
“La decisión también. El tema está entre ponerse de acuerdo, juntar el dinero, ver a donde enviar el auto a revisar, ver lo de la notaría. Ponerse de acuerdo básicamente. En mi caso faltó levantar un tema con el banco y tuvieron que sanear eso para que el carro pueda venderse”.

ENTREVISTA 4

1. ¿Qué tipos de autos ha comprado Ud.? ¿Nuevos o Usados? (Si indica usado, pasar a la pregunta 3)
“Los dos”.
2. ¿Tiene planes de comprar un auto usado en los siguientes años? (Si indica que no tiene planes en comprar autos usados, terminar)
“No”
3. ¿Con qué frecuencia realiza Ud. la compra de autos?
“He comprado solo 2 en mi vida. Así que cada 5 años”
4. ¿Qué tipo de autos compra o compraría?
“Nuevo”.
5. ¿Dónde acostumbra a hacer la compra de autos? ¿Cómo hace la compra de autos?
“En una concesionaria mediante un crédito normalmente”.
6. ¿Por qué prefiere hacer su compra en este lugar o en esa forma en la que me ha indicado?
“Por ser un auto nuevo prefiero que sea en una concesionaria que son importadores directos y a través de crédito para apalancarme del sistema financiero.”
7. ¿Qué aspectos buenos y malos tiene según Ud. el lugar donde menciona comprar?
“Garantía, confianza. Básicamente esos son los puntos buenos. La garantía y la confianza. Puntos malos los precios claramente de hecho los autos de segunda mano son más económicos”.
8. ¿Quién es la persona en su hogar que realizó o pagó la compra?
“Yo”.
9. ¿Quién es la persona en su hogar que decide dónde comprar?
“Yo”.
10. ¿Requirió algún tipo de asesoría para entender el proceso de compra?
“No”.
11. ¿Qué fuentes de información consultó antes de realizar la compra?
“Páginas web, ver los modelos, las concesionarias.”
12. ¿Está acostumbrado a realizar compras por internet?
“Sí, pero no de autos”.
13. ¿Cuáles son las características más importantes que Ud. considera cuando compra un auto?
“La marca, el valor de reventa y la tecnología”.
14. ¿Qué recomendaciones o sugerencias le daría a los vendedores de autos para poder mejorar?
¿Qué les falta?
“Que conozcan bien su producto tanto sus ventajas como sus debilidades respecto a otras marcas. Y las ventajas comparativas que tienen su propia marca frente a las otras”.

15. ¿Se siente seguro al realizar la compra de un auto usado?
"No".
16. ¿Qué aspectos mecánicos considera necesarios revisar durante la compra de un auto usado?
"Si es que ha tenido algún choque, alguna bajada de motor, si es que ha tenido algún problema en la caja de cambios. Básicamente, esos son los 3 puntos más importantes".
17. ¿Cuenta con algún mecánico de confianza que revise el vehículo que va a comprar?
"No".
18. ¿Conocía los aspectos legales de la transferencia vehicular?
"Si".
¿Consideras que la asesoría de la notaría es suficiente?
"Sí, suficiente"
19. En general, ¿Qué tan complicado le pareció el proceso de transferencia?
"Sencillo".
20. ¿Qué actividad le pareció más difícil?
"Pagar el carro".
21. ¿Qué actividad le tomó más tiempo?
"La decisión tal vez. Escoger el modelo".

ENTREVISTA 5

1. ¿Qué tipos de autos ha comprado Ud.? ¿Nuevos o Usados? (Si indica usado, pasar a la pregunta 3)
"De los dos".
2. ¿Tiene planes de comprar un auto usado en los siguientes años? (Si indica que no tiene planes en comprar autos usados, terminar)
"Posiblemente, depende como vaya el mercado general del Perú".
3. ¿Con qué frecuencia realiza Ud. la compra de autos?
"Aproximadamente cada 4 años, por el desgaste".
4. ¿Qué tipo de autos compra o compraría?
"Camionetas".
5. ¿Dónde acostumbra a hacer la compra de autos? ¿Cómo hace la compra de autos?
"En general eso varía mucho. Cuando son usados en las páginas que son muy publicitadas, OLX, Neoauto. Depende en realidad si ya tengo un modelo filtro el modelo en el buscador y ahí me salen los precios y depende como este el estado del auto en general, la página en la que me contacto con el vendedor".
6. ¿Por qué prefiere hacer su compra en este lugar o en esa forma en la que me ha indicado?

“Como te digo. Uno porque son páginas que siempre tienen publicidad en la televisión. Eso te dice que son confiable. Si tienen publicidad en medios tan grandes te dan más confianza a la hora de comprar. No depende de si compras en uno o en el otro. Sino en el estado del vehículo el kilometraje porque eso es muy importante. Al comprar un vehículo usado hay que ver el estado del vehículo, el estado del motor, el kilometraje”.

7. ¿Qué aspectos buenos y malos tiene según Ud. el lugar donde menciona comprar?

“Lo bueno es que es rápido el contacto es muy rápido. Llamas al número directamente y concretas una cita en cualquiera de los 2 lugares. He visto por ejemplo que ponen también anuncios en los periódicos pero ya no se usa mucho”.

8. ¿Quién es la persona en su hogar que realizó o pagó la compra?

“Mi papa”.

9. ¿Quién es la persona en su hogar que decide dónde comprar?

“También mi papa”.

10. ¿Requirió algún tipo de asesoría para entender el proceso de compra?

“En mi caso sí, la ayuda la tuve de mi papa porque él ya ha comprado autos, por la experiencia más que nada. Pero cuando no tenemos mucho conocimiento recurrimos a mi tío porque él ha sido taxista y conoce más interiormente como debe estar la maquinaria. Ya si él no sabe podemos recurrir a otra persona con más conocimiento”.

11. ¿Qué fuentes de información consultó antes de realizar la compra?

“Antes de realizar la compra pues más que todo las personas que tienen experiencia con carros. Por ejemplo, mi tío que tiene de taxista más de 30 años entonces de hecho que sabe de un carro. No sabe mucho de tema eléctrico porque ahora los carros funcionan con la computadora y todo eso. Pero con el tema del motor la carrocería, digamos todo lo que necesita para que pueda funcionar o avanzar el vehículo yo recurro con él.”

12. ¿Está acostumbrado a realizar compras por internet?

“Sí, siempre hago muchas compras y no solo de vehículos sino en general”.

13. ¿Cuáles son las características más importantes que Ud. considera cuando compra un auto?

“Más que nada el kilometraje. El kilometraje te indica el tiempo de vida del producto y te indica también el uso que le han dado al carro, porque tú puedes ver un carro muy bonito por fuera y que tiene no sé 2 años de vida; pero, por dentro tiene más de 500 000 kilómetros. Tú ves que tiene más de recorrido 500 000 entonces te das cuenta de que puede estar muy bonito pero lo han usado de más, no en una vida cotidiana. Yo busco un vehículo para usarlo día a día no para trabajar entonces yo trato de que tenga el menos recorrido. Y ya una vez que lo pruebas te fijas si está bien la direccional, el sonido del carro cuando conduces, cosas así en realidad”.

14. ¿Qué recomendaciones o sugerencias les daría a los vendedores de autos para poder mejorar?
¿Qué les falta?

“Un vendedor confiable; bueno yo he vendido mi carro anteriormente y yo particularmente trato de ser bien transparente. En realidad yo no le doy un uso excesivo al carro, lo uso como cualquier persona lo usaría, entonces si es que tuviera algo mal trato yo de arreglarlo primero y cuando lo voy a vender le digo: Oye sabes que esto lo cambie porque sabes que estaba fallando. Porque yo creo que al final no es algo que te retrasa la compra sino que te ayuda porque por ejemplo el carro tiene 4 años por decir y tú ya le has cambiado una parte; es decir, la parte es nueva; es como que le estas dando más vida”.

15. ¿Se siente seguro al realizar la compra de un auto usado?
- “Si, muchas veces puedes recurrir a un taller y que te digan si es el caso en que tienes mucha desconfianza. Hay personas que ponen sus carros muy baratos por debajo del precio del mercado entonces como que te pones a desconfiar un poco y a veces también es porque ya lo quieren vender porque lo tienen tanto tiempo y ya lo quieren sacar. Por ejemplo los carros de Arriola si pudiera desconfiar porque esos de allí les cambian partes. Como que hay desconfianza y a la vez buen precio bueno es como un 50 50. Te estas arriesgando igual al comprar un carro que no sabes donde ha estado donde viene y puede ser hasta robado o con partes robadas. Siempre tienes que el ver número de chasis y cosas así que concuerden con la tarjeta de propiedad ”.*
16. ¿Qué aspectos mecánicos considera necesarios revisar durante la compra de un auto usado?
- “Hay una prueba que le hacen al motor no tengo el nombre en la boca. Cuando tu llevas el carro al mecánico le hacen una prueba que creo le miden algo con los pistones y sale el tiempo de vida que tiene en realidad el carro entonces tú puedes hacer eso con el mecánico y te dicen y te da mucha más confianza de la que te está dando el dueño. Yo creo que si debieses hacer ese procedimiento me refiero a cada persona que compra un carro usado; pero, el problema es que también cuesta y si compras un carro usado lo que buscas es gastar la menor cantidad de dinero”.*
17. ¿Cuenta con algún mecánico de confianza que revise el vehículo que va a comprar?
- “Mi tío tiene amigos mecánicos entonces tenemos uno con el que siempre vamos; pero, es por medio de mi tío es el amigo de mi tío”.*
18. ¿Conocía los aspectos legales de la transferencia vehicular? ¿Consideras que la asesoría de la notaría es suficiente?
- “Teóricamente no; pero, por experiencia sí. Ósea primero tenemos que ir a la notaría. Después dentro de la notaría se hace la transferencia vehicular. El procedimiento es más o menos que la persona que te atiende es la que verifica los datos del vehículo a transferir, además verifica los datos del comprador y del vendedor. Una vez que verificas tu identidad, pasas a demostrar tu identidad con tu huella. Una vez que ya verificaron tu identidad te piden que verifiques tus datos y ya luego ya hacer tu pago o mediante transferencia bancaria o en efectivo. Si es mediante transferencia, debes tener tu voucher que haga referencia a la transferencia. También en algunas notarías te solicitan que sea de la cuenta del que va a comprar al que se le está vendiendo”.*
19. En general, ¿Qué tan complicado le pareció el proceso de transferencia?
- “A mi parecer no es muy complicado lo que sí es bastante tedioso porque demora mucho porque te pasas ahí desde las 8 hasta el mediodía. Son bastantes horas las que tienes que esperar, Me imagino depende mucho de las personas de las notarías. Siempre que he ido, ya son 3 veces que he hecho una transferencia siempre demora mucho y eso es algo que desanima; pero, es algo que tienes que hacer al fin y al cabo”.*
20. ¿Qué actividad le pareció más difícil?
- “La asesoría de todas maneras, la notaría te dice que hacer”.*
21. ¿Qué actividad le tomó más tiempo?
- “La transferencia”.*

ENTREVISTA 6

1. ¿Qué tipos de autos ha comprado Ud.? ¿Nuevos o Usados? (Si indica usado, pasar a la pregunta 3)
“Usados, de segunda mano”.
2. ¿Tiene planes de comprar un auto usado en los siguientes años? (Si indica que no tiene planes en comprar autos usados, terminar)
“Si tengo planes de comprar un auto usado”.
3. ¿Con qué frecuencia realiza Ud. la compra de autos?
“Un promedio de cada 4 a 5 años”.
4. ¿Qué tipo de autos compra o compraría?
“Por lo general yo compro carros familiares. Me gustan mucho los Hyundai los I10, me gustan los Kia modelos chiquitos”.
5. ¿Dónde acostumbra a hacer la compra de autos? ¿Cómo hace la compra de autos?
“Por lo general en Lima lo que es Arriola o por OLX y me averiguo donde puedo comprar. Por lo general lo hago al contado”.
6. ¿Por qué prefiere hacer su compra en este lugar o en esa forma en la que me ha indicado?
“Porque para mí es lo más fácil. Primero averiguo los precios de los autos, los modelos, los costos; pero, también me gusta averiguar de forma presencial. Yo busco lo que es precio donde se nota más eso. Yo sé que hay carros robados; pero yo me cercioro de que todo este normal, que la documentación este normal, antes de comprar para no arriesgarme a comprar”.
7. ¿Qué aspectos buenos y malos tiene según Ud. el lugar donde menciona comprar?
“Aspectos malos, la verdad que yo casi no encuentro aspectos malos. Primero me asesoro averiguo muy bien. Yo casi no me hago problemas al comprar”.
8. ¿Quién es la persona en su hogar que realizó o pagó la compra?
“Mi persona, bueno, yo soy padre de familia, casado con 3 hijos. Me gusta mucho programar todo. Y yo asumo los gastos”.
9. ¿Quién es la persona en su hogar que decide dónde comprar?
“Bueno somos 2 yo y mi esposa”.
10. ¿Requirió algún tipo de asesoría para entender el proceso de compra?
“La verdad que no. Primero yo antes de comprar pregunto amigos familiares: Oye que carro me recomiendas comprar qué tipo de motor. Y como tengo conocidos me dicen: Oye cómprate este carrito con este te va a ir muy bien este carrito no o este carrito es como para ti. Como le digo son personas de mi entorno familiar y me sugieren que carro tengo que comprar”.
11. ¿Qué fuentes de información consultó antes de realizar la compra?
“Por internet y por amigos; pero más por internet que por amigos”.
12. ¿Está acostumbrado a realizar compras por internet?
“Sí bastante tanto mi esposa como yo compramos bastante por internet”.
13. ¿Cuáles son las características más importantes que Ud. considera cuando compra un auto?

“Ante todo el motor, el kilometraje y que la parte exterior este bien cuidado. El ultimo carrito que compre tenía un kilometraje de 60 000 kilómetros”.

14. ¿Qué recomendaciones o sugerencias le daría a los vendedores de autos para poder mejorar?
¿Qué les falta?

“Un vendedor aquí en Lima como le digo priorizan más sus comisiones y dejan a un lado la atención la calidad de atención al cliente. Como vendedor tienes que ver el beneficio que un auto te puede dar a mi como comprador, a mi bolsillo, a mi familia más que otra cosa”.

15. ¿Se siente seguro al realizar la compra de un auto usado?

“Por lo general si porque yo antes de comprarlo tengo algunos amigos mecánicos les solicito a ellos la información o a veces les pido que me acompañen. Ellos se van conmigo vemos como está el carro, revisan como está el carrito en estado esta. Los mecánicos ya que son más especializados me dicen: Oye si este carrito te conviene te lo puedes comprar. De esa manera yo me cuido”.

16. ¿Qué aspectos mecánicos considera necesarios revisar durante la compra de un auto usado?

“La verdad es como yo voy con el mecánico ellos me dicen: El motor. el puente. Basado a lo que me dicen ellos yo me animo a comprar el carro”.

17. ¿Cuenta con algún mecánico de confianza que revise el vehículo que va a comprar?

“Tengo un mecánico de confianza que es muy amigo mío de esta manera yo siempre lo llamo a e o en caso de que él no puede él me recomienda a otro amigo mecánico”.

18. ¿Conocía los aspectos legales de la transferencia vehicular? ¿Consideras que la asesoría de la notaría es suficiente?

“Si la verdad que la última transferencia no me hice muchos problemas en la notaría. Al contrario todo fue de manera rápida y más fácil”.

19. En general, ¿Qué tan complicado le pareció el proceso de transferencia?

“No me pareció muy complicado”.

20. ¿Qué actividad le pareció más difícil?

“La asesoría mecánica”.

21. ¿Qué actividad le tomó más tiempo?

“La transferencia”.

ENTREVISTA 7

1. ¿Qué tipos de autos ha comprado Ud.? ¿Nuevos o Usados? (Si indica usado, pasar a la pregunta 3)

“Solo he comprado 1 carro en mi vida, y es usado”.

2. ¿Tiene planes de comprar un auto usado en los siguientes años? (Si indica que no tiene planes en comprar autos usados, terminar)

“Sí”.

3. ¿Con qué frecuencia realiza Ud. la compra de autos?

“En uno o dos años cambiaré mi auto, ya tengo 3 años con el carro. Voy a necesitar un carro más grande, más aún si viene un segundo hijo”.

4. ¿Qué tipo de autos compra o compraría?
 “Me basta que esté en buenas condiciones técnicas y que sea una camioneta”.
5. ¿Dónde acostumbra a hacer la compra de autos? ¿Cómo hace la compra de autos?
“Le compré el carro a mi jefe, él necesitaba cambiar su auto por una camioneta porque necesitaba más espacio. Como conocía cómo él había tratado el carro, accedí a comprar el carro. El ofertó el carro por correo en el Estudio de Abogados.
No revisé el carro con un mecánico por la confianza que le tengo, si hubiera sido un desconocido, sí lo hubiera mirado con un mecánico. Tuve pura confianza, vi el cuentakilómetros, me mostró constancias de mantenimiento en Derco, le había cambiado la batería, no tenía ningún choque, vi los seguros del carro y no tenía registro de siniestralidad, tampoco tenía multas. Sobre la base de eso y como lo conocía, compré el carro. Si hubiera sido un extraño, posiblemente habría contratado un mecánico. El carro resultó bien”.
6. ¿Por qué prefiere hacer su compra en este lugar o en esa forma en la que me ha indicado?
“Al ser alguien conocido, sabes cómo conduce y ha tratado el carro, eso es importante, la forma de conducir. En este caso, el carro es mecánico, entonces si satura mucho el motor, la vida útil se acorta, por eso era importante conocer cómo manejaba. En carro automático, eso no es tan relevante. Mi jefe me dijo lo que estaba mal, y fue considerado al momento de acordar el precio”.
7. ¿Qué aspectos buenos y malos tiene según Ud. el lugar donde menciona comprar?
“Comprar a alguien conocido es mejor que a alguien desconocido. Hay muchas más ventajas que desventajas, por la confianza, la mayoría de las veces creo que sale bien la operación. Quizás para el vendedor es más complicado fijar el precio, lo podría reducir por la consideración al comprador”.
8. ¿Quién es la persona en su hogar que realizó o pagó la compra?
 “Yo”.
9. ¿Quién es la persona en su hogar que decide dónde comprar?
 “Yo”.
10. ¿Requirió algún tipo de asesoría para entender el proceso de compra?
“No, el procurador de mi trabajo me ayudó, yo solo pagué los derechos notariales y le mandé los documentos”.
11. ¿Qué fuentes de información consultó antes de realizar la compra?
“Solo comparé precios con otras páginas, y siempre el precio al que mi jefe me lo estaba vendiendo era mucho menor”.
12. ¿Está acostumbrado a realizar compras por internet?
“Sí, compro por internet, pero cosas distintas al carro”.
13. ¿Cuáles son las características más importantes que Ud. considera cuando compra un auto?
“Que las condiciones técnicas estén bien y el aspecto estético también”.
14. ¿Qué recomendaciones o sugerencias les daría a los vendedores de autos para poder mejorar?
 ¿Qué les falta?
“Ninguna, mi experiencia ha sido positiva”.

15. ¿Se siente seguro al realizar la compra de un auto usado?
“Seguro al 100% no, pero me sentí tranquilo porque le estaba comprando el carro a alguien de confianza. No creo que puedas estar 100% seguro cuando compras un auto usado”.
16. ¿Qué aspectos mecánicos considera necesarios revisar durante la compra de un auto usado?
“Que prenda correctamente, que las luces y la caja de cambios estén OK”.
17. ¿Cuenta con algún mecánico de confianza que revise el vehículo que va a comprar?
“Tengo un mecánico de confianza que hace el mantenimiento a mi carro. Me lo recomendó Hugo, que a su vez se lo recomendó Manlio. Tan de confianza es que recoge las llaves en mi casa, se va manejando el carro y luego me lo trae, ya desde el 2019”.
18. ¿Conocía los aspectos legales de la transferencia vehicular?
“Sí, lo básico. Lo averigüé a raíz de que iba a comprar el auto. No era algo que había visto de cerca antes”.
19. En general, ¿Qué tan complicado le pareció el proceso de transferencia?
“No”.
20. ¿Qué actividad le pareció más difícil?
“Ninguna”.
21. ¿Qué actividad le tomó más tiempo?
“Ninguna, el trámite con la Notaría no fue complicado porque Máximo (el procurador) hizo todo el trámite”.

ENTREVISTA 8

1. ¿Qué tipos de autos ha comprado Ud.? ¿Nuevos o Usados? (Si indica usado, pasar a la pregunta 3)
“Usado, he comprado una camioneta jeep del 2012 a inicios del 2020”.
2. ¿Tiene planes de comprar un auto usado en los siguientes años? (Si indica que no tiene planes en comprar autos usados, terminar)
“Sí”.
3. ¿Con qué frecuencia realiza Ud. la compra de autos?
“Ha sido mi primera compra y planeo cambiarlo en unos 8 a 10 años aún. Mi hermano cambia cada 3 años de auto”.
4. ¿Qué tipo de autos compra o compraría?
“Volvería a comprar una camioneta porque es más grande que un auto y me siento más segura”.
5. ¿Dónde acostumbra a hacer la compra de autos? ¿Cómo hace la compra de autos?
“No suelo comprar autos usados, esta fue mi primera compra. Busqué en las páginas de internet para ver los precios de los carros usados, pero me daba mucho miedo comprarle a alguien desconocido. Siempre quise un auto usado porque recién estoy aprendiendo a manejar, y en esta ciudad los carros se meten y podría malograrlo fácilmente.”

Entonces yo revisaba la información en internet, pero más hacía el estudio de mercado para saber cómo estaba, pero nunca pensaba en hacer efectiva la compra a un desconocido porque me daba mucho miedo. Y al final, terminé comprándole la camioneta al papá de una amiga de la Universidad. Fui a ver sola la camioneta, sin mecánico, aparentemente todo funcionaba bien.

Hace 3 años el señor había cambiado de carro y no la había logrado vender, aunque no lo había intentado activamente, solo por avisos a conocidos. Luego cuando volvió a ponerla a la venta, me enteré por la publicación de su hija, que es mi amiga, y lo contacté. Sabía que la camioneta no tenía mucho uso.

La camioneta ha estado estacionada por pandemia, recién la llevé a la concesionaria este año y me dijeron que era necesario cambiar una pieza con un costo de USD 1,000. Si hubiera sabido eso, hubiera negociado mejor el precio o le hubiera dicho al señor que lo repare y luego yo lo compraba. Si hubiera tenido una asesoría, hubiera influido positivamente en la compra”.

6. ¿Por qué prefiere hacer su compra en este lugar o en esa forma en la que me ha indicado?

“Porque me da más confianza comprarle a una persona conocida que a una persona que no conozco y solo la contacto por internet. Las páginas de internet no dan respaldo.

No conocía a un mecánico, entonces si compraba a un desconocido, iba a tener que estudiar más el auto y además buscar a un mecánico. Tampoco sabía cuánto me cobraría un mecánico. Si bien pasó lo de la pieza rota, siento que me hubieran podido engañar más si le compraba a un desconocido la camioneta.

Mi papá tiene malos mecánicos y él mismo lo reconoce, y mi hermano lleva su carro a la concesionaria, entonces nadie me podía recomendar un mecánico. Quise ser práctica, no me di el tiempo de preguntar a otras personas sobre mecánicos. Como siento que nunca tengo tiempo, dije, ya no importa”.

7. ¿Qué aspectos buenos y malos tiene según Ud. el lugar donde menciona comprar?

“Como aspecto bueno es tener mayor confianza en el vendedor porque es alguien conocido, y como aspecto malo es que justamente esa cercanía impidió que luego le reclame sobre la pieza que no funcionaba.

Yo había tenido la camioneta estacionada en pandemia y ya había pasado tiempo para reclamar, no tenía cómo probarle al señor que no usé la camioneta desde que la compré y que la falla estuvo cuando me la vendió, por eso ya no le dije nada”.

8. ¿Quién es la persona en su hogar que realizó o pagó la compra?

“Yo”.

9. ¿Quién es la persona en su hogar que decide dónde comprar?

“Yo”.

10. ¿Requirió algún tipo de asesoría para entender el proceso de compra?

“No, ese fue mi error, la compré sin ninguna asesoría”.

11. ¿Qué fuentes de información consultó antes de realizar la compra?

“Revisé los precios en Google, y los anuncios en Facebook e Instagram de conocidos. Vi Neoauto también, pero solo para conocer rangos de precios”.

12. ¿Está acostumbrado a realizar compras por internet?

“Sí, me encantan las apps también”.

13. ¿Cuáles son las características más importantes que Ud. considera cuando compra un auto?
- “Sabía que quería una camioneta jeep. En Lima es difícil manejar, entonces siento que los carros y motos se “meten” menos cuando hay una camioneta que cuando hay otro tipo de auto. También busqué que tenga lunas polarizadas, porque me habían dicho que sacar el permiso es complicado, y quería ese tipo de lunas para minimizar el hecho de que me fastidien cuando maneje, porque las personas molestan cuando una mujer maneja, y quería minimizar eso. Jeep porque es un intermedio entre una marca de lujo y una marca comercial.*
- Quería una camioneta que haya sido bien utilizada, no me molestaba si era algo antigua porque sabía que no había tenido tanto uso. Quizás si hubiera tenido mayor kilometraje, sí hubiera querido que tenga menos años de antigüedad. También busqué un modelo no tan llamativo, para evitar robos.*
- Si tuvieses que dividir tu aplicación, yo creo que podrías separar modelos clásicos y modelos de lujo, para simplificar la búsqueda.*
- Luego que compré a camioneta me entenderé de un lugar que vende y alquila autos usados de lujo, lo vi en Instagram. Primero pensé que hubiera querido saber de ellos antes, porque me da seguridad ir a un local, pero luego me dio miedo porque eran autos de lujo como BMW, Mercedes, Lamborghini, Ferrari, y así.*
- Popularmente se sabe que, si no tienes un mecánico de confianza, los mecánicos se aprovechan cobrando más o les roban partes del auto o quizás no hacen su trabajo e igual te cobran, y como las personas no saben, les tienen que creer”.*
14. ¿Qué recomendaciones o sugerencias les daría a los vendedores de autos para poder mejorar?
¿Qué les falta?
- “En el caso del señor, creo que pudo haber publicado su vehículo en más lugares, solo ponía su anuncio en su Facebook y su círculo es específico y no había compradores. Hubiera tenido suerte si justo uno de sus amigos quería comprar un auto usado. Cuando mi amiga compartió el anuncio y amplió el alcance de su anuncio, recién yo me enteré”.*
15. ¿Se siente seguro al realizar la compra de un auto usado?
- “Sí, pero fui muy confiada, debí haber ido con algún mecánico y hacer la revisión en su momento. Tampoco creo que el señor haya tenido voluntad de engañarme, la falla fue más por el paso del tiempo y que la camioneta había estado estacionada, no era perceptible a simple vista ni con la prueba de manejo.*
- Sentía que ya le estaba dando muchas vueltas al tema, y quería cerrar la compra de una vez. Incluso el día de la visita, mi hermano no podía acompañarme (no es que sea mecánico, pero sabe más de autos que yo) y no lo quise esperar porque pensé que tendría que volver a coordinar todo, preferí hacerlo de una vez. Me precipité un poco”.*
16. ¿Qué aspectos mecánicos considera necesarios revisar durante la compra de un auto usado?
- “Todos los que se pueda, incluso las llantas. La pieza que estaba fallando hizo que las llantas se desgasten por un cierto lado, y no me había percatado, así que también tuve que cambiar llantas y es un gasto importante.*
- Por otro lado, el vendedor me mostró el comprobante de que había comprado una batería recién, entonces yo tenía la garantía que funcionaba bien. También tenía constancia de las revisiones en la concesionaria, aunque desde que la camioneta estuvo parada, ya no la llevó, solo pasó por revisión técnica”.*
17. ¿Cuenta con algún mecánico de confianza que revise el vehículo que va a comprar?

“No, pero lo llevaré al taller de mecánica del enamorado de una amiga, quizás puede convertirse en el mecánico de confianza”.

18. ¿Conocía los aspectos legales de la transferencia vehicular?

“No, pero tuve que averiguar. También contraté a una Notaría para que ellos se encarguen, pero el servicio no fue el mejor, la persona no respondía los mails y tenía que estar detrás para que me diga los documentos que faltaban. Yo tuve que hacer el seguimiento en Registros Públicos y averiguar, porque la Notaría no respondía mis preguntas”.

19. En general, ¿Qué tan complicado le pareció el proceso de transferencia?

“No me pareció complicado, pero tuve que averiguar ciertas cosas”.

20. ¿Qué actividad le pareció más difícil?

“No creo que haya habido algo difícil, a lo mucho lo de la Notaría, pero ahora ya se el trámite, o podría buscar una Notaría más eficiente”.

21. ¿Qué actividad le tomó más tiempo?

“En lo que más me demoré fue en encontrar a la persona a la que le pudiera comprar la camioneta, que me diera confianza. Por eso no pienso cambiar de auto en un futuro cercano, porque tendría que buscar otro vendedor en quien confié.

En tu aplicación podrías poner sistema de valoración y reviews para que tú mismo puedas elegir al mecánico que va a hacer la revisión, si es un programa colaborativo. Siento que podría simplificar todos los pasos”.

ENTREVISTA 9

1. ¿Qué tipos de autos ha comprado Ud.? ¿Nuevos o Usados? (Si indica usado, pasar a la pregunta 3)

“Usados”.

2. ¿Tiene planes de comprar un auto usado en los siguientes años? (Si indica que no tiene planes en comprar autos usados, terminar)

“Sí”.

3. ¿Con qué frecuencia realiza Ud. la compra de autos?

“Compro cada 7 u 8 años. Mi primer carro lo compré a los 19 años, luego lo cambié por uno más nuevo como 6 años después, luego lo vendí cuando me fui de maestría. Ahora acabo de comprarme un carro.

Los precios de autos usados están altos porque muchos necesitan carro ya que lo vendieron en pandemia, y hay poca oferta de chips de vehículos nuevos.

La idea es también cambiar el carro de mi esposa, más o menos 5 años después de la compra”.

4. ¿Qué tipo de autos compra o compraría?

“Cambiamos los carros por necesidad (por ejemplo, por si tenemos hijos) y por renovación (conforme creces profesionalmente buscas un carro más bonito). Acabo de comprar una camioneta porque ya tenemos un perro y quizás tengamos hijos en el futuro”.

5. ¿Dónde acostumbra a hacer la compra de autos? ¿Cómo hace la compra de autos?

“He buscado en internet, en Neoauto principalmente, pero también he estado atento a ver si un conocido está vendiendo un carro. El problema con los carros de segunda es principalmente la confianza de que lo que estás comprando está bien, y no te estafen. Un conocido de confianza

siempre va a ser mi preferencia. Mis dos primeros carros fue una mezcla de el periódico y Neoauto, era una búsqueda física de anuncios.

Mis dos primeros autos los compré a desconocidos, el último lo compré aun conocido, en este último caso ni lo revisé, porque sabía que estaba bien cuidado el carro, casi salido de tienda. Solo pagué y luego lo fui a recoger.

El primer auto que compré sí lo revisé con un mecánico y el segundo lo revisé con un amigo que sabe mucho de carros y yo confiaba que podía identificar cualquier problema. Cuando compras un auto usado, pero casi nuevo, hay menor riesgo. El primer carro sí era un carro más antiguo”.

6. ¿Por qué prefiere hacer su compra en este lugar o en esa forma en la que me ha indicado?
“Generalmente prefiero comprar a un conocido, pero también estoy dispuesto a usar Neoauto, solo debo tener los cuidados necesarios”.
7. ¿Qué aspectos buenos y malos tiene según Ud. el lugar donde menciona comprar?
“Una desventaja de comprar a alguien conocido es que la negociación (y el regateo) puede ser incómodo. Dentro de las ventajas de comprar a una persona conocida, es que sabes que no se va a desaparecer si el carro tiene algo malo que no te dijo o no sabía, hay espacio para conversarlo y tratar de llegar a un arreglo. Te da más confianza que la persona va a ser transparente en la descripción y características del carro. Se resume en confianza y acercamiento a la persona”.
8. ¿Quién es la persona en su hogar que realizó o pagó la compra?
“Mi esposa y yo, como sociedad conyugal”.
9. ¿Quién es la persona en su hogar que decide dónde comprar?
“Yo”.
10. ¿Requirió algún tipo de asesoría para entender el proceso de compra?
“No, pero sí escribí a la Notaría para saber qué documentos debo enviar. Además, el carro tenía un gravamen de un tema de Aduanas, y la Notaría me ayudó a entender el tema y qué hacer para poder transferirlo. La Notaría busca en SUNARP, por gravámenes, por la parte de multas e impuesto vehicular, piden al vendedor que les envíe esa información, se obtiene la información de la página del SAT. La Notaría te pide un listado de cosas dentro de las cuales está que tenga SOAT, impuesto pagado y que no tenga multas. Si no lo envía el vendedor, igual lo revisan y le avisan al comprador, pero en principio le piden al vendedor que lo envíe”.
11. ¿Qué fuentes de información consultó antes de realizar la compra?
“Google para ver el modelo, las características del carro, si va a entrar en el garaje, reviews de si era un buen carro o no. Google cars”.
12. ¿Está acostumbrado a realizar compras por internet?
“Sí, compro bastante por internet, por ejemplo, accesorios para el carro compro sin ningún problema”.
13. ¿Cuáles son las características más importantes que Ud. considera cuando compra un auto?
“Rendimiento, tamaño de maletera, espacio de pasajeros, aspecto físico y seguridad. Un carro seguro (los materiales, la calidad del carro, riesgo ante un choque, que tenga medidas de seguridad - airbag, buenos frenos, etc.)”.
14. ¿Qué recomendaciones o sugerencias le daría a los vendedores de autos para poder mejorar?
¿Qué les falta?

“No se me viene ninguna a la mente”.

15. ¿Se siente seguro al realizar la compra de un auto usado?
“Sí, pero siempre hay un temor. Hay un periodo en el cual te da miedo que haya algo que pueda fallar en el carro, pero luego de ello, te quedas más tranquilo”.
16. ¿Qué aspectos mecánicos considera necesarios revisar durante la compra de un auto usado?
“Me agarraste porque allí llamo a mi amigo que me dice qué debo revisar. Lo usual es que el motor y los frenos esté en buen estado, creo que la suspensión. Pero no te puedo dar más detalle, porque no soy experto”.
17. ¿Cuenta con algún mecánico de confianza que revise el vehículo que va a comprar?
“Hoy por hoy no. Tenía un mecánico pero perdí el contacto con la persona, además, hay mecánicos que hacen de todo y otros que son buenos en una marca especial, entonces si cambias de carro, no necesariamente el mecánico que tenías es la persona correcta”.
18. ¿Conocía los aspectos legales de la transferencia vehicular?
“Sí”.
19. En general, ¿Qué tan complicado le pareció el proceso de transferencia?
“No”.
20. ¿Qué actividad le pareció más difícil?
“Ninguna, aunque lo difícil es saber qué quieres frente a tanta oferta de carros, saber las diferencias, eso requiere leer un poco, investigar”.
21. ¿Qué actividad le tomó más tiempo?
“El trámite de ir a la Notaría. Si no tienes un contacto que te ayude te puedes demorar un par de horas en la Notaría, y un par de horas de transporte, dependiendo donde esté la Notaría. Cuando el comprador y el vendedor viven lejos, suelen elegir una Notaría en un lugar intermedio. Además, muchas Notarías no tienen sitio para cuadrar afuera, por eso es medio pesado”.

ENTREVISTA 10

1. ¿Qué tipos de autos ha comprado Ud.? ¿Nuevos o Usados? (Si indica usado, pasar a la pregunta 3)
“Tengo intención de comprar un auto usado”.
2. ¿Tiene planes de comprar un auto usado en los siguientes años? (Si indica que no tiene planes en comprar autos usados, terminar)
“Posiblemente en unos 3 meses”.
3. ¿Con qué frecuencia realiza Ud. la compra de autos?
“Es la primera vez que realizare la compra de un auto.”
4. ¿Qué tipo de autos compra o compraría?
“Una pick up para uso personal y trabajo”.
5. ¿Dónde acostumbra a hacer la compra de autos? ¿Cómo hace la compra de autos?

“En una concesionaria de autos usados o en páginas por internet”.

6. ¿Por qué prefiere hacer su compra en este lugar o en esa forma en la que me ha indicado?
“La concesionaria: Mayor garantía para evaluar las opciones”.
7. ¿Qué aspectos buenos y malos tiene según Ud. el lugar donde menciona comprar?
“Concesionaria. Aspectos buenos: Te suelen decir la verdad. La venta es más ágil. Aspectos malos: El valor del vehículo es más caro”.
8. ¿Quién es la persona en su hogar que realizó o pagó la compra?
“Yo”.
9. ¿Quién es la persona en su hogar que decide dónde comprar?
“Yo”.
10. ¿Requirió algún tipo de asesoría para entender el proceso de compra?
“No aplica. Pero le gustaría tener asesoría para la compra de un auto por parte de una empresa formal”.
11. ¿Qué fuentes de información consultó antes de realizar la compra?
“Internet y referencias de amigos con experiencia de compra de vehículos”.
12. ¿Está acostumbrado a realizar compras por internet?
“Sí; pero, no de autos”.
13. ¿Cuáles son las características más importantes que Ud. considera cuando compra un auto?
“La antigüedad, estética y utilidad”.
14. ¿Qué recomendaciones o sugerencias les daría a los vendedores de autos para poder mejorar?
¿Qué les falta?
“Que la venta sea ágil sin trabas y sean sinceros. Además, que sean amables”.
15. ¿Se siente seguro al realizar la compra de un auto usado?
“Sí, aunque siempre se tiene un poco de inseguridad”.
16. ¿Qué aspectos mecánicos considera necesarios revisar durante la compra de un auto usado?
“No sabe de mecánica. Necesita de asesoramiento”.
17. ¿Cuenta con algún mecánico de confianza que revise el vehículo que va a comprar?
“No pero estoy buscando recomendaciones de amistades”.
18. ¿Conocía los aspectos legales de la transferencia vehicular?
“Tiene un poco de noción. En las notarías te suelen asesorar”.
¿Consideras que la asesoría de la notaría es suficiente?
“Sí, suficiente”
19. En general, ¿Qué tan complicado le pareció el proceso de transferencia?
“No aplica”.
20. ¿Qué actividad le pareció más difícil?

“La evaluación del vehículo. Ver que opción es la mejor”.

21. ¿Qué actividad le tomó más tiempo?

“La búsqueda de qué tipo de vehículo comprar”.

ENTREVISTA 11

1. ¿Qué tipos de autos ha comprado Ud.? ¿Nuevos o Usados? (Si indica usado, pasar a la pregunta 3)

“Si. Compre un auto usado hace dos años por necesidad personal”.

2. ¿Tiene planes de comprar un auto usado en los siguientes años? (Si indica que no tiene planes en comprar autos usados, terminar)

“Si. Un auto de segunda”.

3. ¿Con qué frecuencia realiza Ud. la compra de autos?

“Cuando la familia crece”.

4. ¿Qué tipo de autos compra o compraría?

“Una camioneta de segunda”.

5. ¿Dónde acostumbra a hacer la compra de autos? ¿Cómo hace la compra de autos?

“Por Facebook. Market place. Busca opciones y los contacta. Pide los papeles que verifique”.

6. ¿Por qué prefiere hacer su compra en este lugar o en esa forma en la que me ha indicado?

“Le parece mucho más fácil hacer contacto directo con el vendedor del auto”.

7. ¿Qué aspectos buenos y malos tiene según Ud. el lugar donde menciona comprar?

“Aspectos buenos: Rapidez y precio. Aspectos malos: Se encuentran autos antiguos”.

9. ¿Quién es la persona en su hogar que realizó o pagó la compra?

“Yo”.

10. ¿Quién es la persona en su hogar que decide dónde comprar?

“Yo”.

10. ¿Requirió algún tipo de asesoría para entender el proceso de compra?

“No. Solo asesoría de amigos y familiares”.

11. ¿Qué fuentes de información consultó antes de realizar la compra?

Visitar distintas páginas web. Ver fallas del auto del modelo. Facebook, YouTube, Tik Tok”.

12. ¿Está acostumbrado a realizar compras por internet?

“Sí. Más por pandemia”.

13. ¿Cuáles son las características más importantes que Ud. considera cuando compra un auto?

“La estética y la funcionalidad, no tanto el consumo”.

14. ¿Qué recomendaciones o sugerencias les daría a los vendedores de autos para poder mejorar?
¿Qué les falta?

“Muchos vendedores mienten en el kilometraje. Hay muchos revendedores que te venden el vehículo a un precio superior que el del mercado. Es importante la honestidad”.

15. ¿Se siente seguro al realizar la compra de un auto usado?
“Sí, ya que tengo algo de experiencia”.
16. ¿Qué aspectos mecánicos considera necesarios revisar durante la compra de un auto usado?
“Es fundamental revisar todos los aspectos mecánicos del auto”.
17. ¿Cuenta con algún mecánico de confianza que revise el vehículo que va a comprar?
“Sí. Es importante llevar a un mecánico de confianza para revisar el estado general del vehículo para que lo escanee y diga que fallas tiene. Tiempo promedio: 1 hora”.
18. ¿Conocía los aspectos legales de la transferencia vehicular?
“Sí. La notaria me indico todo lo necesario”.
¿Consideras que la asesoría de la notaría es suficiente?
“Sí, suficiente”.
19. En general, ¿Qué tan complicado le pareció el proceso de transferencia?
“Buscar el carro ideal”.
20. ¿Qué actividad le pareció más difícil?
“Evaluar más opciones para encontrar el auto ideal”.
21. ¿Qué actividad le tomó más tiempo?
“Escoger el modelo idóneo.”
**Precio de asesoría: 100-200 soles”.*

ENTREVISTA 12

1. ¿Qué tipos de autos ha comprado Ud.? ¿Nuevos o Usados? (Si indica usado, pasar a la pregunta 3)
“No he comprado ningún auto aun, pero estoy interesado en comprar uno usado”.
2. ¿Tiene planes de comprar un auto usado en los siguientes años? (Si indica que no tiene planes en comprar autos usados, terminar)
“Sí, durante el año”.
3. ¿Con qué frecuencia realiza Ud. la compra de autos?
“Es la primera vez que realizaría la compra de un auto usado”.
4. ¿Qué tipo de autos compra o compraría?
“Me gustaría comprar una camioneta o un Hatchback. Un auto que tenga espacio suficiente para la familia”.
5. ¿Dónde acostumbra a hacer la compra de autos? ¿Cómo hace la compra de autos?
“Me gusta ver opciones por internet y luego verificar en los concesionarios.”

En el caso de comprar un auto de segunda es necesario contar con todos los papeles en orden, que no tenga choques y con un kilometraje no tan alto. Asimismo, validaría el estado del vehículo con un mecánico de confianza”.

6. ¿Por qué prefiere hacer su compra en este lugar o en esa forma en la que me ha indicado?
“Me gusta tener la certeza que tanto en papeles como en la revisión técnica el vehículo cumple con los estándares y se encuentra acorde al precio ofertado”.
7. ¿Qué aspectos buenos y malos tiene según Ud. el lugar donde menciona comprar?
“Comprar por internet es una forma de obtener vehículos a buen precio, pero existen muchas probabilidades de que te puedan estafar. El hecho de comprar en un concesionario te da más confianza, pero a un precio más alto”.
8. ¿Quién es la persona en su hogar que realizó o pagó la compra?
“Yo”.
9. ¿Quién es la persona en su hogar que decide dónde comprar?
“Yo”.
10. ¿Requirió algún tipo de asesoría para entender el proceso de compra?
“Es importante tener la asesoría de amistades y personas que tengan experiencia realizando este tipo de compras”.
11. ¿Qué fuentes de información consultó antes de realizar la compra?
“Realizar la comparación de precios en otras por internet. Es necesario ver la relación precio / tipo de vehículo”.
12. ¿Está acostumbrado a realizar compras por internet?
“Sí, realizó compras por internet, pero de ropa, artículos electrónicos, pero no autos”.
13. ¿Cuáles son las características más importantes que Ud. considera cuando compra un auto?
“Que el precio este acorde al tipo de vehículo adquirido. Que el vehículo sea seguro y no tenga problemas a futuro. El aspecto estético del vehículo”.
14. ¿Qué recomendaciones o sugerencias les daría a los vendedores de autos para poder mejorar?
¿Qué les falta?
“Que sean sinceros y te den información de calidad. No solo superficial”.
15. ¿Se siente seguro al realizar la compra de un auto usado?
“No tan seguro. Depende a quien se lo vas a comprar. Siempre es importante contar con asesoría por parte de un especialista”.
16. ¿Qué aspectos mecánicos considera necesarios revisar durante la compra de un auto usado?
“La parte mecánica, eléctrica y electrónica”.
17. ¿Cuenta con algún mecánico de confianza que revise el vehículo que va a comprar?
“No, pero le pediría recomendación a un amigo que tiene experiencia en la compra de vehículos”.
18. ¿Conocía los aspectos legales de la transferencia vehicular?
“Sí, lo básico. En la notaría te asesoran al respecto”.

19. En general, ¿Qué tan complicado le pareció el proceso de transferencia?
“No aplica”.
20. ¿Qué actividad le pareció más difícil?
“La actividad más difícil es la elección del tipo de vehículo y posibles vendedores”.
21. ¿Qué actividad le tomó más tiempo?
“Decidir que vehículo comprar”.

Apéndice C Pauta De Encuesta

ENCUESTA– ASESORÍA DE COMPRA DE VEHÍCULOS USADOS

1. ¿En qué distrito vives?
 - a) Carabayllo, Puente Piedra, Comas, Los Olivos, San Martín de Porres e Independencia
 - b) Rímac, Cercado, Breña, La Victoria, San Luis
 - c) Ventanilla, Callao, Carmen de la Legua, Bellavista, La Perla y La Punta
 - d) San Juan de Lurigancho, El Agustino, Santa Anita y Ate
 - e) San Miguel, Pueblo Libre, Jesús María, Magdalena, Lince, San Isidro, Miraflores, Surquillo, San Borja, Barranco, Santiago de Surco y La Molina
 - f) Villa María del Triunfo, San Juan de Miraflores, Villa El Salvador y Chorrillos

2. ¿Cuántos años tienes?
 - a) Entre 18 y 25
 - b) Entre 26 y 33
 - c) Entre 34 y 41
 - d) Entre 42 y 49
 - e) Entre 50 y 55

3. ¿Cuál es su máximo nivel de estudios alcanzado?
 - a) Primaria
 - b) Secundaria
 - c) Técnica superior
 - d) Universitaria
 - e) Maestría / Doctorado

4. ¿Alguna vez has comprado/adquirido un auto?
 - a) Sí, nuevo
 - b) Sí, usado
 - c) Sí, a) y b)
 - d) No

5. ¿Estaría interesado en comprar un auto usado?
 - a) Sí
 - b) No

6. Si realiza compra de vehículos usados, ¿Cada cuánto tiempo renueva su vehículo? (opcional)
 - a) Menos de 3 años
 - b) Cada tres años
 - c) Cada cuatro años
 - d) Cada cinco años
 - e) Cada seis años
 - f) Cada siete años
 - g) Más de 7 años

7. ¿En qué plazo desearía comprar el auto usado? (respuesta única)
 - a) En los próximos 6 meses.
 - b) En los próximos 12 meses.

- c) Dentro de un año o dos.
 - d) Luego de dos años
8. ¿Qué fuentes de información consultaría para realizar la compra del auto usado? (respuesta múltiple)
- a) Página web del fabricante del carro
 - b) Páginas web en general
 - c) Redes sociales o Foros
 - d) Familiares
 - e) Amigos o conocidos
 - f) Registros públicos
9. ¿Cuál es la principal razón por la que usted compraría un auto usado? (Marcar solo una opción)
- a) Porque es más barato
 - b) Por escasez de vehículos nuevos
 - c) Puedo cambiar de vehículo de acuerdo con mi crecimiento profesional
 - d) Puedo cambiar de vehículo de acuerdo con el crecimiento de mi familia
 - e) Los vehículos nuevos se deprecian muy rápido
 - f) Otro, especificar: _____
10. ¿Quién es la persona en su hogar que decidiría dónde comprar el auto usado? (respuesta única)
- a) Yo mismo
 - b) Mi esposo o pareja
 - c) Mi esposa o pareja
 - d) Mi pareja y yo
 - e) Mis padres
 - f) Otro familiar
11. ¿Cuáles son las características más importantes que Ud. consideraría para comprar un auto usado? (respuesta múltiple)
- a) Marca
 - b) Antigüedad
 - c) Modelo
 - d) Precio
 - e) Consumo de combustible
 - f) Kilometraje
 - g) Valor de reventa
 - h) Tecnología
 - i) Exterior del vehículo
 - j) Mantenimiento frecuente
 - k) Otro, especificar: _____
12. ¿Cuál es el principal medio que utilizaría para hacer la compra de un auto usado? (respuesta única)
- a) Persona conocida: familiar o amigo
 - b) Páginas web: Neoauto, OLX, Kavak, etc.
 - c) Concesionaria de vehículos usados
 - d) Redes sociales
 - e) Establecimientos terceros: Avenida Arriola, Frente al Jockey Plaza, etc.
 - f) Subastas

13. ¿Por qué preferiría hacer su compra en este lugar o en esa forma en la que me ha indicado en la pregunta anterior? (respuesta única)
- a) Me brinda mayor confianza
 - b) Tiene publicidad en televisión y otros
 - c) Me lo recomendó un amigo
 - d) Tiene amplia oferta
 - e) Cuenta con buenos comentarios por redes sociales
14. ¿Cuál de estas opciones le gustaría conseguir antes de comprar un auto usado? (respuesta múltiple)
- a) Poseer información real y completa del vehículo: legal y/o mecánica
 - b) Disponer de historial/comentarios del vendedor
 - c) Tener mayor disponibilidad del vehículo para revisarlo.
 - d) Obtener videos del vehículo
 - e) Probar el vehículo durante unos días
 - f) Otros, especifica _____
15. Si te ofrecieran un servicio en el que una página web te envíe un correo con la información de personas verificadas (no revendedores) que están vendiendo un auto usado con las características que necesitas ¿cuál sería la posibilidad de que uses este servicio?
- a) Definitivamente no lo usaría
 - b) No lo usaría
 - c) Probablemente no lo usaría
 - d) Lo usaría o no lo usaría
 - e) Probablemente lo usaría
 - f) Lo usaría
 - g) Definitivamente lo usaría
16. ¿Cuenta con algún mecánico de confianza que revise su vehículo o el que desea comprar?
- a) Sí
 - b) No
17. ¿Cómo elige el mecánico que revisará su vehículo? (respuesta múltiple)
- a) Lo busqué por páginas web.
 - b) Lo busqué por redes sociales.
 - c) Consulté referencias a conocidos.
 - d) Lo consulté en la concesionaria.
 - e) Por la ubicación de su taller.
 - f) Otros: _____
18. ¿Cada cuánto tiempo suele requerir los servicios de un mecánico?
- a) De 1 a 3 meses.
 - b) De 3 a 6 meses.
 - c) De 6 a más.
19. Si te ofrecieran el servicio de enviarte un mecánico de confianza o certificado a cualquier punto de Lima para que te ayude con la revisión del auto usado que pretendes comprar ¿cuál sería la posibilidad de usar este servicio?
- a) Definitivamente no lo usaría
 - b) No lo usaría
 - c) Probablemente no lo usaría
 - d) Lo usaría o no lo usaría

- e) Probablemente lo usaría
- f) Lo usaría
- g) Definitivamente lo usaría

Si la respuesta es “*Probablemente lo usaría*”, “*Lo usaría*”, o “*Definitivamente lo usaría*”, continuar a la pregunta 20. Si es una respuesta diferente, a la 21.

20. ¿Qué precio estarías dispuesto a pagar en soles (S/) por este servicio de envío de un mecánico de confianza o certificado a cualquier punto de Lima para que te ayude con la revisión del auto usado antes de la compra?

21. ¿Quién es la persona en su hogar que realizaría el pago por este servicio? (respuesta única)
- a) Yo mismo
 - b) Mi esposo
 - c) Mi esposa
 - d) Yo mismo con mi esposa(o)
 - e) Mis padres
22. ¿Cuál de los siguientes servicios le gustaría contratar por medio de internet? (respuesta múltiple)
- a) Inspección vehicular
 - b) Mantenimiento general
 - c) Auxilio mecánico
 - d) Otros: _____
 - e) Ninguna de la anteriores