



**Plan de Negocio para determinar la viabilidad de una Plataforma Digital de
Asesoría para la compra de un auto**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado de
Magister en Marketing**

Por

Luis Fernando Arauco Mayorga (1103034)

Carla Luz Manyari Calle (1815151)

Anggela Vanessa Romero Manchego (1413366)

Programa de la Maestría en Marketing 2018 - II

Lima, 02 de marzo de 2021

Esta Tesis

**Plan de Negocio para determinar la viabilidad de una Plataforma Digital de
Asesoría para la compra de un auto**

Ha sido aprobada por.



Shona Ureña de Zweig
(Asesora)



Jose Luis Wakabayashi Muroya
(Jurado)



Gustavo Reyes Vergara
(Jurado)

Universidad ESAN

2021

ii

DEDICATORIA

Agradezco a Dios por guiar mis pasos, a mi familia por el apoyo durante todo este tiempo para lograr mis metas, dedico todo mi esfuerzo y trabajo.

Luis Fernando Arauco Mayorga

Primero, agradezco a Dios por sus bendiciones y permitirme culminar esta maestría. Dedico esta tesis a mi familia, quienes me han acompañado y alentado en estos más de 2 años con paciencia y amor, en especial a mi madre quien estaría muy feliz de verme lograr mis metas profesionales y de vida.

Carla Luz Manyari Calle

Dedico esta tesis a mis padres, a mi madre quien me enseñó a creer en mi misma y que no existen imposibles si uno se esfuerza; a mi padre quien me enseñó a ser comprometida y trabajadora en todos mis proyectos. Gracias al ejemplo y dedicación de ambos puedo seguir cumpliendo mis metas. Dedico también esta tesis a mis dos hermanos menores César y Nicolás, que sin darse cuenta, me motivan todos los días a ser mejor persona.

Anggela Romero Manchego

LUIS FERNANDO ARAUCO MAYORGA

Licenciado en Investigación Operativa, especializado en Business Intelligence, con más de 10 años de experiencia en sectores de banca-financiera y operativos.

Excelente capacidad analítica y organizativa, certificado como Microsoft Data Analyst Associate. Cuento con un alto nivel de responsabilidad, enfoque en resultados y trabajo en equipo.

FORMACIÓN

2018 – 2020	Universidad ESAN –Escuela de Negocios Máster en Marketing
2020	ESIC Business & Marketing School Máster en Marketing Science
2004 – 2009	Universidad Nacional Mayor de San Marcos Licenciado en Investigación Operativa

EXPERIENCIA

Jun. 2015 – A la fecha **Miranda & Amado Abogados** - Especialista de Inteligencia de Negocios

- Responsable de realizar el análisis de información interna y externa para definir estrategias de soporte al proceso de prospección de clientes nuevos.
- Seguimiento y análisis de los KPI's, OKR's, PPI's y API's identificando comportamientos y factores influyentes que ayuden a la toma de decisiones del core del negocio.
- Liderar el proyecto de implementación de Herramientas BI (Qlik Sense/Power BI).

- Responsable de administrar base de datos para la generación de información (SQL Server).
- Liderar proyecto de iniciativa de CRM para la organización.
- Liderar proyectos de mejora continua enfocados en eficiencias.
- Encargado de QA de la información como de los modelos de información de la empresa.
- Elaboración del presupuesto de producción de la empresa.
- Train the trainers en herramientas de información (Office 365/Power BI/Qlik Sense/entre otros).
- Fomentar la cultura de innovación y transformación digital en la organización.

Jun. 2012 – Jun. 2015

Diners Club Peru – Analista Senior de Gestión Operativa

- Control de Ejecución y certificación de proyectos de mejoras y desarrollo de nuevos productos.
- Elaboración y seguimiento de reportes utilizando la herramienta SAP-Business Objects.
- Elaboración y análisis de Indicadores de gestión operativa.
- Ejecución, Control y análisis de campañas comerciales
- Responsable de QA del proceso de emisión de documentos automáticos a los clientes.
- Coordinación con proveedores para implementación y/o correcciones en los sistemas.

Jun. 2011 – Jun. 2012

Hermes Transportes Blindados – Analista de Planeamiento Operativo

- Diseño y análisis de reportes en plataforma de Business Intelligence Business Objects.
- Realizar reportes de servicios para clientes externos.
- Reportes de resultados operativos para gerencia.

- Mapeo de procesos de análisis post-operaciones.
- Apoyo a seguimiento y control de operaciones a nivel nacional.

Nov. 2010 – May. 2011 **Servicios Cobranzas e Inversiones (Grupo Scotiabank)** –
Analista de Gestión de la Información

- Encargado de organizar los principales proyectos dentro del área.
- Generación y seguimiento de indicadores del área.
- Participación en el proyecto del cambio de modelo de cobranza de la unidad de Compra de Deuda.
- Encargado de seguimiento a los resultados de gestión de administradores de convenios a nivel nacional.

ESPECIALIZACIÓN Y/O SEMINARIOS

Programa De Alta Especialización (PAE) en Business Intelligence – ESAN

IDIOMAS

Inglés avanzado

CARLA MANYARI CALLE

Profesional en Administración de Empresas de la Universidad de Ciencias Aplicadas, con más de 10 años de experiencia en gestión y estrategia comercial, diseño y desarrollo de productos. He liderado proyectos estratégicos y de innovación en equipos multidisciplinarios, con impacto en el resultado comercial y operativo, experiencia del cliente, participación de mercado. Poseo habilidad analítica para la resolución de problemas e implementación de soluciones, conocimiento digital, capacidad creativa, orientación a resultados y cumplimiento de objetivos.

FORMACIÓN

2018 – 2020	Universidad ESAN –Escuela de Negocios Máster en Marketing
2020	ESIC Business & Marketing School Máster en Marketing Science
2012 – 2016	Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas Bachiller en Administración de Empresas

EXPERIENCIA

Ago 2020 – A la fecha	Palante Prestamos – Jefe de Planeamiento Comercial <ul style="list-style-type: none">• Encargada del seguimiento y gestión del flujo comercial.• Responsable de asignar las metas mensuales, según el nivel de madurez, expertise y rendimiento comercial de cada equipo.• Responsable de diseñar, proponer y una vez aprobadas asegurar que se ejecuten las campañas comerciales.• Responsable de revisar constantemente oportunidades de mejora en los procesos, sistemas y políticas asociadas a los productos de la compañía.• Liderar la ejecución de proyectos y/o cambios de las distintas áreas que impacten en el área Comercial.
Dic 2017 – dic 2019	Derrama Magisterial – Product Manager

- Monitorear, evaluar el desempeño de los indicadores del producto e informar los resultados comerciales.
- Responsable de definir el mapa de experiencia del cliente, monitorearlo y mejorarlo en base a investigación de mercado.
- Encargada de la creación de nuevos productos hipotecarios.
- Encargada de liderar el equipo de campañas para la planificación, ejecución, monitoreo y medición de resultados.
- Responsable de liderar el proyecto de implementación de la herramienta CRM para la gestión comercial.
- Encargada del desarrollo del Plan Comercial que formó parte del Plan Estratégico 2019 - 2021 de la unidad de negocio.
- Responsable de proponer y ejecutar Quick Wins, así como proyectos estratégicos de largo plazo para el negocio.

Mar 2015 – Nov 2017

Banbif – Especialista de Producto Hipotecario

- Liderar el diseño e implementación de nuevos procesos y optimizar los procesos existentes.
- Encarga de implementar los cambios y adaptaciones en el producto hipotecario de acuerdo a lo ordenando por el ente regulador SBS o FMV.
- Encargada de planificar, presupuestar, realizar el brief, aprobar piezas gráficas y textos legales de las campañas de promoción del producto hipotecario.
- Liderar y coordinar la participación del banco en Ferias Inmobiliarias y eventos relacionados al producto.
- Control y seguimiento del equipo de Gestores Hipotecarios.
- Seguimiento y control mensual de procesos críticos.
- Monitoreo de la mora del producto y seguimiento de la cartera morosa y en judicial con el equipo de cobranzas.
- Elaboración del análisis de cosecha de la cartera del producto y sugerir cambios en las políticas de admisión en función a perfiles de riesgo.

Feb 2013 – Feb 2015

Banbif – Analista Comercial de FFVV

- Realizar el seguimiento de las campañas “Refill” y & Push” de los equipos multiproducto.
- Evaluación del resultado de las campañas de venta por equipo de venta.
- Evaluar e informar los indicadores de la Gestión de Calidad del equipo de Ventas.
- Responsable del cálculo del costo variable de ventas del equipo de ventas Hipotecarias.
- Liderar la optimización del proceso de precalificación crediticia e implementación de un score de aprobación.
- Capacitar a los canales de venta en las políticas de Riesgo Crediticio, Gestión y otros.
- Encargada de proponer y realizar mejoras al esquema de comisiones de la FFVV Hipotecaria.
- Encargada de calcular las comisiones de la FFVV Hipotecaria.
- Facilitadora y coordinadora de los 8 equipos de venta a nivel nacional.

Febrero 2011 – Febrero 2013

Banbif – Ejecutivo de Negocios

- Sustentar las propuestas de financiamiento correctamente documentadas, basado en la información cualitativa y cuantitativa del solicitante.
- Seleccionar, evaluar y apoyar el perfeccionamiento de las garantías de acuerdo a las políticas de la institución.
- Efectuar un permanente control de morosidad y visitar a las empresas de los prestatarios, según los términos de la resolución de los créditos.
- Efectuar visitas a empresas con convenio para dar charlas masivas sobre los productos financieros del banco.

ANGGELA VANESSA ROMERO MANCHEGO

Comunicadora de la Universidad de Lima con especialización en Publicidad y Marketing. Amplia experiencia en áreas de marketing y comunicaciones en diferentes rubros como banca, retail y automotriz. Principales competencias: adaptación al cambio, resolución de problemas con capacidad analítica, empática y orientada a resultados; facilidad para trabajar en equipo con comunicación efectiva.

FORMACIÓN

2018 - 2020	UNIVERSIDAD ESAN – Escuela de Negocios Master en Marketing
2020	ESIC Business & Marketing School Master en Marketing Science
2006 - 2011	UNIVERSIDAD DE LIMA Bachiller en Ciencias de la Comunicación con especialización en Publicidad y Marketing

EXPERIENCIA

Set. 2020 – A la fecha	Derco Perú. Gerente de marca Great Wall y Haval <ul style="list-style-type: none">• Líder del equipo Great Wall y Haval con cuatro reportes directos, desarrollo de objetivos y estrategia anual para las marcas Great Wall y Haval.• Análisis para importación y lanzamiento de nuevos vehículos en el Perú.• Responsable del posicionamiento de ambas marcas en el Perú y de la rentabilidad de las mismas para el grupo Derco Perú.• Coordinación general con fábrica china para pedidos mensuales, negociación de precios y metas trimestrales.• Reporte directo a Gerente automotriz y Gerente General Derco Perú además de Gerente corporativo Derco Chile.
Set. 2017 – Agosto 2020	Derco Perú. Jefa de marketing Mazda

- Desarrollo de la estrategia de marketing de la marca anual identificando oportunidades de mercado, objetivos de posicionamiento y estrategia de comunicación.
- Encargada del posicionamiento de la marca: velando por el cumplimiento del guideline en comunicación y tiendas.
- Desarrollo de la primera preventa digital de Derco con el modelo All-New Mazda 3 y logrando una venta histórica de 30 autos por internet.
- Coordinación y desarrollo de eventos de posicionamiento de marca (4 al año) con una inversión de \$100,000 de cada uno.
- Vocera de la marca en eventos orientado a medios de comunicación a nivel nacional.
- Responsable de lanzamientos: New Mazda CX-3, New Mazda 6, All-New Mazda 3 y All-New Mazda CX-30 (Enero, 2020)
- Comunicación directa con equipo de fábrica en Japón.

Jun. 2016 – Set. 2017

LG Perú. Brand Leader

- Líder de Brand Marketing de categoría de línea blanca. Definición de comunicación de la categoría, desarrollo de campañas y actividades de marketing 360 (ATL, BTL y digital) de acuerdo a plan anual y metas de venta.
- Soporte trade marketing: branding de tiendas y desarrollo de material de apoyo respondiendo necesidades comerciales.
- Desarrollo de eventos de presentación de nuevos productos a clientes y medios de prensa a nivel nacional.
- Vocera de la categoría en medios de comunicación a nivel nacional.
- Manejo de presupuesto de marketing anual para la categoría: S/.5,000,000.

Oct. 2015 – Jun. 2016

Ripley Perú. Especialista de Marketing

- Líder de la categoría Precio. Desarrollo de campañas publicitarias masivas: Cierrapuertas, Liquidación y Días R.

- Coordinación directa con gerencia comercial y de planeamiento a fin de desarrollar campañas específicas para objetivos comerciales puntuales (tácticos de precio)
- Responsable de armar y desarrollar el plan de acciones BTL anual de la empresa. Considerando eventos semanales en 28 tiendas en simultáneo.
- Coordinación de estudios de mercado para evaluar posicionamiento de la categoría, recordación de campañas y mejoras futuras.

Abr. 2014 – Set. 2015

Ripley Perú. Asistente de Marketing

- Apoyo en el desarrollo de las campañas de la categoría Precio/Promoción
- Coordinación con agencias de creatividad, imprentas, proveedores de merchandising y agencias de BTL
- Creación y desarrollo de Ventas Privadas: Alianzas comerciales con diversas empresas para generar alza de venta en momentos específicos de la empresa logrando un incremento de S/.500,000 versus histórico y sin inversión.
- Manejo y seguimiento de presupuesto mensual.

IDIOMAS

Inglés avanzado

Francés básico

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo de la presente tesis es determinar la viabilidad de implementar una plataforma virtual orientada a mejorar la experiencia del usuario final interesado en adquirir un auto, haciendo esta experiencia, más corta, simple, fácil y en sus propios términos. La plataforma contará con un espacio físico donde se encontrarán diferentes autos y versiones exhibidos, así como asesores de venta quienes a través de live streaming podrán mostrarles a los usuarios los autos de su preferencia, así como absolver todas sus dudas, esto gracias a que el usuario ingresará a la web de la plataforma sin tener que trasladarse a un espacio físico y pudiendo hacer todas las consultas como si estuviera en un concesionario. Los objetivos específicos contemplan conocer el proceso de compra de un auto, definir en qué etapa del proceso será útil y necesaria la plataforma, además de estimar la aceptación de la misma.

Se elaboró un análisis del macroentorno y microentorno donde se pudo identificar que sí hay una oportunidad de negocio. En este análisis se consideró una revisión del cierre de ventas del mercado automotriz en el Perú durante el año 2020, las experiencias similares en el mercado internacional y el contexto generado como consecuencia de la pandemia mundial por el COVID-19.

La plataforma virtual tiene como potenciales clientes a las marcas automotrices que operan en Perú, dado que, este servicio sería para ellos una vitrina digital de exposición, por lo cual, son las marcas automotrices quienes contratarán el servicio. Los usuarios serán quienes ingresarán a la plataforma y son definidos como hombres y mujeres, residentes en la ciudad de Lima, su edad es entre 25 y 35 años y están compuestas por personas solteras y con familia. Pertenecen a los niveles socioeconómicos A, B y C, y cuenta con la capacidad de adquirir un auto nuevo.

Se creó y evaluó un concepto de la plataforma diferente para cada público. Para los clientes, marcas automotrices, la plataforma digital es una herramienta a través de la cual pueden mostrar todos sus autos y versiones a consumidores potenciales sin la necesidad de agrandar las tiendas físicas que ya tienen. Para los usuarios finales, la plataforma digital es el canal a través del cual pueden ver una variedad de marcas y modelos de autos en los que están

interesados y obtener una asesoría virtual en la que recibirán toda la información que necesita sin tener que ir a un concesionario físico.

Como fuente primaria se diseñaron investigaciones diferentes para clientes y usuarios finales. Para los clientes, se diseñó un cuestionario para realizar entrevistas en profundidad a gerentes de marcas automotrices. Para los usuarios finales, se diseñó un focus group dirigido a hombres y mujeres que han comprado un auto entre los meses de marzo y agosto del 2020 y una encuesta a 150 personas con interés de compra de un auto en el próximo año.

El análisis permitió corroborar que para los clientes potenciales la plataforma atiende una necesidad del negocio automotriz por la falta de espacio para mostrar el portafolio completo y además por el marco actual de la pandemia, en la cual las tiendas tienen cada vez menos tráfico. Se confirmó, además, la novedad del servicio y su aceptación. De cara a los usuarios finales, el análisis permitió corroborar que el segmento objetivo (Millennials) es el correcto ya que está compuesto por usuarios digitales que prefieren usar este tipo de herramientas para obtener información antes de hacerlo de manera presencial. Además, se encontró que el concepto del servicio y la tecnología de la plataforma son fáciles de entender y la incorporarían rápidamente a su proceso de compra.

Con la información del mercado automotriz peruano, publicada por la Asociación Automotriz Peruana (AAP), se pudo dividir el mercado en 5 segmentos, de los cuales se determinó que el segmento Best Value es el más atractivo para la plataforma. Se define que el segmento Best Value corresponde a las marcas con participación en el mercado mayor a 0.7% que tengan más de 5 modelos y con un precio promedio por vehículo menor a \$50k.

Aplicando el modelo Canvas se pudo encontrar una propuesta de valor para los clientes, que es brindarles un nuevo canal digital de contacto, como una vitrina donde pueda mostrar los modelos que no puede mostrar en su tienda por falta de espacio. Para los usuarios finales, la propuesta de valor es el acceso a la información en línea y el poder visualizar a detalle los autos, ya que una persona especializada responde sus consultas y muestra todas las partes de un auto en el que está interesado, además tiene la opción de comparar con otro modelo o versión, todo esto sin moverse del lugar donde se encuentre.

Los objetivos de marketing para clientes durante el primer año consisten en crear la necesidad del servicio a los encargados de marca/ventas de las empresas automotrices, cerrar la venta del servicio de la plataforma virtual con 7 clientes en promedio y alcanzar ventas de \$583k. Los objetivos de marketing para los usuarios durante el primer año, consisten en posicionar la marca/plataforma en el mindset del público objetivo usuario, generar un tráfico mínimo de 91,000 sesiones y 30,000 usuarios, convertir a los usuarios en 333 leads para derivarlos a los clientes mensualmente y asociar la marca con información completa y real de autos, conveniencia e innovación tecnológica.

Se definió la estrategia genérica de la marca con enfoque en diferenciación, debido a que el nuevo servicio de asesoría se realizará de manera virtual. Esto representa una innovación para el usuario, ya que puede acceder a ella desde cualquier lugar sin tener que ir al concesionario y el tener la opción de ver varios modelos en un solo lugar. Esta estrategia se definió utilizando la matriz de estrategias genéricas de Porter y la estrategia de crecimiento con foco al desarrollo de producto se definió gracias a la matriz de estrategias de Ansoff.

Además, como estrategia a largo plazo se consideró trabajar los siguientes pilares, de cara a los clientes: transformación digital e integración; de cara a los usuarios: educación y experiencia del usuario.

A nivel de identidad de marca, se utilizó el prisma de Kapferer para identificar la perspectiva interna y externa de la marca. Además, se definió el nombre de la plataforma como Live Car Showroom haciendo referencia al servicio de la misma y definiendo también un logotipo.

Se definieron dos posicionamientos, uno de cara a los clientes y el otro de cara a los usuarios. Donde el posicionamiento de cara a los clientes es “Live Car Showroom es la plataforma digital a través de la cual pueden mostrar todos sus autos y versiones a consumidores potenciales sin la necesidad de agrandar las tiendas físicas que ya tienen, esto gracias a que este servicio contará con un espacio físico amplio donde se exhibirán los autos y se contará también con asesores personalizados que se encargarán de atender a través de la plataforma vía live streaming como si fuera una tienda adicional de los clientes. A través de la plataforma, los asesores podrán mostrar todas las partes del auto, ya que estarán equipados con una cámara, y además podrán absolver información sobre precios, financiamiento, entre otros; para la cual

usualmente necesitan visitar el concesionario físico.” Y de cara a los usuarios es “Live Car Showroom es la plataforma digital a través de la cual puede ver una variedad de marcas y modelos de autos en los que está interesado y obtener una asesoría virtual en la que podrá toda la información que necesita sin tener que ir a un concesionario físico, esto gracias a que en la plataforma se podrá realizar una asesoría a través de live streaming con un asesor especializado y a través del dispositivo móvil que utilicen podrán ver todos los detalles de los autos de su interés ya que el asesor contará con una cámara.” Ambos posicionamientos se desarrollaron a través de los conceptos testeados con ambos públicos.

La estrategia de producto de cara a los clientes trata de mostrar los modelos de auto que por falta de espacio no puede mostrar en sus tiendas y la posibilidad de influenciar la compra desde una etapa más temprana en el Customer Journey. Por el lado del usuario, la plataforma virtual concentrará toda la información necesaria para la investigación previa a la compra de un auto nuevo. De acuerdo a los resultados tanto del focus group como del estudio cuantitativo, los interesados en comprar un auto nuevo buscan información en diferentes canales como: páginas web, youtube, Facebook, Instagram, blogs, entre otros; sin embargo, tienen que trasladarse hasta el concesionario físico para obtener información como precios por versión, opciones de financiamiento, precios de post-venta, promociones etc. En la plataforma virtual, los usuarios podrán obtener toda esta información y ser atendidos por un asesor especializado en tiempo real.

La estrategia de comunicación está dividida también en clientes y usuarios. De cara a los clientes la estrategia será captarlos a través de LinkedIn, e-mailings, eventos corporativos y referidos. De cara a los usuarios finales, la estrategia de comunicación estará basada en medios digitales como redes sociales, buscadores, inversión en programática y estrategias de SEO y SEM. Esta estrategia responde a un análisis de costo eficiencia realizado de medios de comunicación. Gracias a este análisis se identificó la rentabilidad de los medios digitales sobre los medios tradicionales.

La estrategia de precio consiste en dos tipos de fees, uno fijo y el otro variable. Durante el primer año, el fee fijo será de \$2,000 mensuales y el fee variable se determinará por la cantidad de leads que se enviarán a los clientes de manera mensual. Se considerará un periodo de prueba en el cual el fee variable no será cobrado. A nivel de comunicación, se considerará una

estrategia para atraer a los clientes y otra para atraer a los usuarios. Ambas estrategias estarán concentradas en medios digitales ya que son medibles y eficientes.

De cara a los usuarios finales, el servicio será gratuito y para poder ingresar solamente deberá de contar con un dispositivo móvil con acceso a internet.

El análisis financiero permitió validar que el proyecto es viable, el VAN en los primeros 5 años es de \$238,920 y ofrece un TIR de 51.46% a los inversionistas.

Contenido

INDICE DE FIGURAS.....	xxiii
INDICE DE GRAFICOS.....	xxv
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Objetivos de la tesis.....	2
1.2.1. Objetivo General.....	2
1.2.2. Objetivos Específicos.....	2
1.3. Justificación.....	3
1.4. Contribución.....	6
1.5. Delimitación de la tesis.....	7
1.5.1. Alcance.....	7
1.5.2. Limitaciones.....	7
CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL.....	7
2.1. Conceptos y Herramientas.....	7
2.1.1. Transformación digital y las plataformas.....	7
2.1.2. Modelo de Negocios Canvas.....	9
2.1.3. Customer Journey Map.....	11
2.1.4. Los Millenials.....	11
2.1.5. Servicios Online - Sector Automotriz.....	12
2.1.6. Redes Sociales.....	13
2.1.7. Livestream.....	14
2.1.8. Realidad Aumentada.....	15
2.1.9. Chatbots.....	16
2.1.10. Analytics.....	17
2.1.11. Prisma de Kapferer.....	19
2.1.12. Matriz de estrategias genéricas de Porter.....	19

2.1.13. Matriz de estrategias de Ansoff.....	21
2.2. Contexto del Mercado	22
2.2.1. Mercado Automotriz en el Perú	22
2.2.2. Experiencias en Mercado Internacional	25
2.2.3. El COVID-19 y el Retail.....	28
CAPÍTULO III: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	30
3.1. Análisis del macroentorno - PEST	30
3.1.1. Entorno Político - Legal	30
3.1.2. Entorno Económico.....	31
3.1.3. Entorno Sociocultural	33
3.1.4. Entorno Tecnológico.....	36
3.2. Análisis del microentorno	37
3.2.1. Fuerzas de Porter.....	37
3.3. Análisis FODA.....	39
3.4. FODA Cruzado	41
CAPITULO IV: INVESTIGACIÓN DE MERCADO	42
4.1. El contexto de la investigación	42
4.2. Definición del problema de marketing.....	43
4.3. Definición del problema de investigación	43
4.4. Objetivo de la investigación.....	44
4.5. Diseño de la investigación	45
4.6. Fuentes secundarias.....	45
4.7. Fuentes primarias	46
4.7.1. Investigación Cualitativa.....	46
4.7.2. Focus Group a potenciales usuarios.....	51
4.7.3. Investigación Cuantitativa.....	55
4.8. Resultados de la investigación	56

4.8.1.	Análisis de resultados del estudio cualitativo	56
4.8.2.	Análisis de resultados del estudio cuantitativo	57
CAPÍTULO V. MODELO DE NEGOCIO		68
5.1.	Modelo CANVAS	68
5.2.	Objetivos estratégicos	72
5.3.	Acciones futuras.....	72
CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING.....		72
6.1.	Objetivos de Marketing.....	72
6.2.	Proyección de ventas.....	73
6.2.1.	Proyección Clientes en el primer año	73
6.2.2.	Proyección clientes a 5 años	74
6.2.3.	Proyección de usuarios.....	76
6.3.	Estrategia general de Marketing.....	78
6.3.1.	Estrategia Genérica	78
6.3.2.	Estrategias de Crecimiento.....	79
6.3.3.	Estrategias General a Largo Plazo	80
6.4.	Segmentación y definición del público objetivo - Clientes	81
6.5.	Definición del Usuario	85
6.5.1.	Consumo de medios de los usuarios	86
6.5.2.	Análisis de costo eficiencia de medios.....	88
6.6.	Posicionamiento	90
6.6.1.	Identidad de marca	90
6.7.	Marketing Mix	92
6.7.1.	Estrategia de producto.....	92
6.7.2.	Estrategia de Precio.....	95
6.7.3.	Estrategia de Distribución.....	98
6.7.4.	Estrategia de Comunicación.....	99

6.8.	Presupuesto de Marketing	107
6.9.	Indicadores de gestión.....	109
CAPÍTULO VII. PLAN DE OPERACIONES		109
7.1.	Plan Operativo.....	109
7.1.1.	Objetivo general.....	109
7.1.2.	Objetivos específicos	109
7.2.	Cadena de valor de la empresa	110
7.3.	Modelo de Servicio Live Car Showroom.....	111
7.4.	Proceso de servicio Live Car Showroom	113
7.4.1.	Procesos para Clientes	113
7.4.2.	Procesos para Usuarios	119
CAPITULO VIII. PLAN ADMINISTRATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS		123
8.1.	Perfil de la empresa.....	123
8.1.1.	Misión	123
8.1.2.	Visión.....	123
8.2.	Valores corporativos	123
8.3.	Organización	123
8.3.1.	Estructura organizacional.....	124
8.3.2.	Equipo administrativo	124
8.4.	Políticas de la empresa	129
8.5.	Constitución de la empresa	131
CAPÍTULO IX. PLAN FINANCIERO		131
9.1.	Inversión inicial.....	131
9.1.1.	Inversión en activos tangibles	131
9.1.2.	Inversión en activos intangibles	132
9.2.	Determinación de gastos y costos	133
9.2.1.	Costos variables	133

9.2.2.	Costos fijos.....	133
9.2.3.	Gastos de personal y gastos generales	136
9.2.4.	Análisis del Punto de Equilibrio	139
9.3.	Financiamiento y capital de trabajo	140
9.3.1.	Capital de trabajo	140
9.3.2.	Financiamiento.....	141
9.4.	Evaluación económica	141
9.4.1.	Estado de resultados	141
9.4.2.	Flujo de Efectivo y Evaluación Financiera (VAN y TIR)	143
9.4.3.	Escenario pesimista.....	144
CAPÍTULO X. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		145
10.1.	Conclusiones	145
10.2.	Recomendaciones.....	149
ANEXOS		152
BIBLIOGRAFÍA		163

INDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Estructura del Modelo Canvas e interacción entre sus módulos.....	11
Figura 3.1 Variación del PBI – Perú (2009 – 2019)	32
Figura 3.2. Lima Metropolitana 2019: Población según NSE	34
Figura 3.3 Perú 2019: Población según Generación	35
Figura 3.4 Lima Metropolitana 2019: Población según Generación	35
Figura 3.5 Fuerzas de Porter	38
Figura 5.1 Modelo Canvas del Plan de Negocio	71
Figura 6.2.1. Proyección de funnel digital por mes y por cliente	76
Figura 6.3.1. Matriz de Estrategias de Porter	79
Figura 6.3.2. Matriz de Estrategias de Ansoff.....	80
Figura 6.5. Uso de Plataformas Digitales de Millennials.....	86
Figura 6.6 Momentos de uso e información clave del uso de smartphones en el Perú.....	88
Figura 6.7. Prisma de Kapferer	91
Figura 6.8. Logotipo Live Car Showroom	92
Figura 6.9. – Customer Journey Map del usuario en la plataforma de asesoría virtual para la compra de un auto	95
Figura 6.10. Cálculo del precio máximo.....	98
Figura 6.11. Medición de NPS.....	101
Figura 6.12. Ejemplo de nuevo ingreso en Facebook	102
Figura 6.13. Ejemplo de banner en programática	103
Figura 6.14. Ejemplo de publicidad en Facebook con objetivo alcance	104
Figura 6.15. Ejemplo de publicidad en Facebook con objetivo a conversiones	104
Figura 6.16. Ejemplo de formato storie en Instagram.....	105
Figura 6.17. Ejemplo de formato pre roll en Youtube	105

Figura 6.18. Ejemplo de campaña SEM para Google..... 106

Figura 7.1 Cadena de Valor 111

Figura 7.2. Modelo de Servicio para usuarios 112

Figura 7.3. Flujo para clientes..... 113

Figura 7.4. Proceso Administrativo 114

Figura 7.5. Proceso Desarrollo TI..... 115

Figura 7.6. Proceso de Capacitación de Asesor Especializado..... 116

Figura 7.7. Proceso de post venta 118

Figura 7.8. Proceso de Ingreso a la Plataforma 120

Figura 7.9. Proceso de Asesoría..... 121

Figura 8.1. Organigrama 124

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1.1 Venta de vehículos en Perú en el 2020	22
Gráfico 1.2 Participación de mercado de marcas automotrices en el Perú, segmentos livianos	25
Gráfico 2.1 Segmentos de rubro automotriz pre/post-COVID19	30
Gráfico 4.8.1 Uso de Plataformas Digitales	58
Gráfico 4.8.2 Calificación de la complejidad de utilizar plataformas digitales (%)	58
Gráfico 4.8.3 Preferencia del uso de plataformas digitales (%)	59
Gráfico 4.8.4 Motivos de compra de un auto	60
Gráfico 4.8.5 Categorías de auto deseada	60
Gráfico 4.8.6 Rango de precio de vehículos	61
Gráfico 4.8.7 Modalidad de pago	61
Gráfico 4.8.8 Comunicación con la marca	62
Gráfico 4.8.9 Necesidad de visita a concesionario	62
Gráfico 4.8.10 Valoración del concesionario	63
Gráfico 4.8.11 Visita al concesionario	63
Gráfico 4.8.12 Relevancia del concesionario en la decisión	64
Gráfico 4.8.13 Factores menos valorados de concesionarios	65
Gráfico 4.8.14 Consideración del uso de la plataforma	66
Gráfico 4.8.15 Características más atractivas de la plataforma	66
Gráfico 4.8.16 Veces que utilizaría la plataforma	67
Gráfico 4.8.17 Motivos para no utilizar la plataforma	67
Gráfico 4.8.18 Plataforma digital y la investigación	68
Gráfico 6.5. El uso de medios digitales para la búsqueda de información de autos	87
Gráfico 9.1 Financiamiento	141

INDICE DE TABLAS

Tabla 6.1. Proyección de Ventas – Primer Año	74
Tabla 6.2. Proyección de crecimiento – vehículos livianos	75
Tabla 6.3. Proyección de Ventas – Cinco años	75
Tabla 6.4. Proyección de funnel digital por mes, por cliente y considerando tráfico a la plataforma	78
Tabla 6.5. Listado e información de vehículos livianos en Lima	82
Tabla 6.6. Marcas de autos livianos por segmento	83
Tabla 6.7. Marcas del segmento Best Value	84
Tabla 6.8. Marcas de vehículos comerciales.....	85
Tabla 6.9. Análisis de costo de medios offline	89
Tabla 6.10 Evolución del fee fijo y variable en los 5 primeros años	96
Tabla 6.11. Keywords para estrategia SEO.....	106
Tabla 6.12. Presupuesto de marketing anual.....	107
Tabla 6.13. Presupuesto de marketing anual para clientes.....	108
Tabla 6.14 Presupuesto de marketing para usuarios	108
Tabla 8.1. Estimación Año 1.....	129
Tabla 9.1. Inversión inicial en activos Tangibles e Intangibles	132
Tabla 9.2. Presupuesto de marketing anual.....	134
Tabla 9.3. Presupuesto anual de costos administrativos	135
Tabla 9.4. Presupuesto anual de gastos tecnológicos.....	136
Tabla 9.5. Gastos de personal - Año 1	137
Tabla 9.6. Gastos de personal Año 2, 3, 4 y 5.....	138
Tabla 9.7. Datos para calcular el punto de equilibrio	139
Tabla 9.8. Punto de equilibrio en el primer año	140
Tabla 9.9. Capital de Trabajo – Primer año	141

Tabla 9.10. Estado de Resultados Proyectado	142
Tabla 9.11 Análisis Vertical	142
Tabla 9.12. Análisis Horizontal	143
Tabla 9.13. Flujo de Caja	143
Tabla 9.14. Evaluación Financiera.....	144

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

La venta de vehículos nuevos se ha caracterizado por necesitar de un espacio físico donde los compradores puedan ver el portafolio de la marca, subirse a los autos, preguntar por financiamiento, repuestos, costo de mantenimientos, etc. Por ello, es común que las marcas del rubro concentren sus lugares de venta en puntos específicos, a fin de que el comprador se acerque al lugar, esperando encontrar variedad de modelos, marcas y precios.

Sin embargo, con el desarrollo de plataformas digitales, el proceso de venta se ha visto considerablemente afectado, pues ahora el potencial comprador cuenta con acceso a mucha más información -desde su computadora o celular- retrasando cada vez más la visita a la tienda física. Adicionalmente, los potenciales compradores investigan, comparan, e incluso hacen preguntas a sus familiares y conocidos a través de sus redes sociales, buscando recomendaciones y experiencias de personas cercanas sobre las marcas y modelos de interés.

Actualmente, este nuevo potencial comprador llega a la sala de venta mucho más informado, con 3 o 4 modelos en mente y preguntas puntuales para el asesor de ventas. Dichas preguntas están basadas en la información o temas de interés que no logró encontrar en su investigación previa, y refieren en su mayoría a temas más sensibles como opciones de financiamiento, cuotas, reservas, entre otras.

No obstante, y tal como se mencionó anteriormente, el cambio en la vida del consumidor y la rapidez con la que tendemos a movernos actualmente, genera que para el potencial comprador sea cada vez más tedioso visitar un concesionario. Esto, unido al hecho de -en muchos casos- no contar con una sala de ventas cercana al domicilio o centro laboral del potencial comprador, trae como consecuencia que se extienda el tiempo y la decisión de compra.

Por otro lado, y en razón de las necesidades del cliente, las marcas automotrices se enfrentan al desafío de tener sus salas de venta con las exhibiciones que asumen serán las más buscadas por los potenciales compradores. Cada modelo de auto puede tener de 3 a 5 versiones

diferentes (que varían en acabados, sistema de conectividad, aros, tecnologías adicionales, etc.) y es poco probable que todo el portafolio de la marca pueda ser exhibido en una sola sala. Esto representa una barrera hacia el consumidor, que hoy en día es solucionado enviándolo a otra tienda donde se encuentre el modelo solicitado, o mostrándole otra versión del mismo modelo, a fin de mantener su interés en la compra.

Por último y dado que la propuesta de negocio implica el uso de una plataforma virtual, es necesario explicar cómo ha ido evolucionando la experiencia de cliente en las compras online. Para ello, se muestra una historia de éxito de un líder en este rubro, Amazon. Esta empresa considera que mejorar la experiencia del cliente constantemente ha sido el gatillador de su crecimiento, para Amazon lo que contribuya a mejorar la vida de su cliente determina cada implementación, herramienta o cambio en sus procesos.

Amazon inició con una web de ventas al por menor en 1994 en EEUU, desde ese momento la empresa tuvo foco en el proceso de entrega de paquetes, ya que es la parte más importante de la experiencia de cliente, por ello, se reinventan constantemente a través de la experiencia. Su cultura está centrada en el cliente y su experiencia de navegación y compra está basada en tres aspectos fundamentales; aceptación de mejoras continuas de la experiencia, experiencia de venta distinta para cada cliente y ven como oportunidad de experiencia el abandono de compra del cliente.

1.2.Objetivos de la tesis

1.2.1. Objetivo General

Determinar la viabilidad de implementar una plataforma virtual orientada a mejorar la experiencia del usuario final interesado en adquirir un auto, haciendo esta experiencia, más corta, simple, fácil y en sus propios términos.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Conocer el proceso de compra de un auto nuevo en Lima, cuáles y cuántas etapas tiene, así como cuantificar las personas que participan en cada una.

- Definir en qué etapa del proceso de investigación y compra del usuario final será útil y necesaria la plataforma virtual.
- Estimar la aceptación de los potenciales usuarios finales del mercado automotriz local que estarían dispuestos a utilizar la plataforma.
- Identificar el grupo objetivo para conocer sus necesidades.
- Identificar qué otros servicios de asesoramiento similares brindan otras empresas en el mercado local, o cuáles de ellas podrían ser potenciales sustitutos.
- Desarrollar un modelo de negocio diferenciado y rentable.
- Definir un plan de marketing para lanzar la plataforma al mercado y mantenerla en el tiempo.
- Crear un plan de comunicación enfocado en el grupo objetivo.
- Realizar un análisis económico - financiero para determinar la viabilidad y éxito de la plataforma.

1.3. Justificación

La presente propuesta nace de una oportunidad de mercado identificada en el proceso de compra de autos, precisamente en la etapa de investigación y búsqueda previa a la elección de un auto nuevo. El usuario final (consumidor) tiende a necesitar la mayor información posible antes de tomar una decisión de compra.

En un estudio realizado por Google a compradores de autos nuevos de 28 países en 2018, nos indica que el 54% de los consumidores del mercado automotriz peruano empiezan su investigación previa a la compra de un auto de manera online y que son los buscadores y videos online, los formatos que consultan en su mayoría. Por ello, cuando llega un cliente a una tienda de autos, lo hace teniendo 4 o 5 marcas y/o modelos en la mente. Sin embargo, es cada vez más difícil que las marcas del rubro puedan tener todo su portafolio de productos exhibido en las tiendas, dado que, la infraestructura es limitada, lo que genera que el consumidor al llegar a la tienda no tenga todas las opciones para verlas y compararlas. Es preciso, considerar que el consumidor peruano siempre termina yendo a las salas para ver el auto en vivo y en directo y además recibir información complementaria de parte del vendedor.

En la actualidad no existe una opción igual a la propuesta en el mercado local, por lo que sería una herramienta innovadora para las marcas de autos que estén abiertas a explorar nuevos canales de venta.

Sin embargo, en otros países encontramos algunas opciones similares a lo que proponemos:

Carvana

Carvana es una página web que permite comprar, financiar e incluso intercambiar autos usados. El servicio empezó en el 2012 y nació en Arizona, Estados Unidos. En noviembre del 2013, Carvana implementó su máquina expendedora de autos donde el cliente puede comprar a través de la página web y luego ir con una moneda conmemorativa a la máquina expendedora, insertarla y llevarse el auto de manera inmediata.

La página web de Carvana permite ver prácticamente todos los aspectos del auto de manera online con extensas galerías de imágenes, tanto internas como externas. Una vez que se realiza la compra, el cliente puede elegir entre ir a la máquina expendedora o pedir que le envíen el auto a su domicilio. Asimismo, luego de efectuada la entrega, el cliente tiene hasta 7 días para realizar la devolución del auto por cualquier motivo.

En el 2017, Carvana adquirió herramientas 3D para poder mejorar la visibilidad de los autos a través de smartphones.

BMW

La web de la marca BMW permite la compra online de sus autos incluyendo la posibilidad de personalizarlo a través de elegir: aros, materiales internos, tipos de asientos, etc. Permite también elegir la posibilidad de incluir accesorios adicionales y de finalizar la compra a través del uso de una tarjeta de crédito.

SEAT

La marca Seat ha innovado con su Seat Live Store, que ofrece la experiencia de showroom virtual para potenciales clientes, a quienes se les facilita la elección de un coche. Un experto de SEAT presente en el showroom muestra al usuario el interior y exterior de los

coches a través de doce cámaras fijas y cuatro cámaras móviles, y responde al instante las preguntas del cliente relativas a equipamiento, tecnología y diseño, modelos disponibles a través de esta plataforma. Además, le enseña todos los detalles del vehículo que desea ver y puede ofrecer vídeos de producto online, realizar una configuración del vehículo en tiempo real y localizar el concesionario más cercano.

En este sentido, Live Store no sustituye a los concesionarios, sino que es una herramienta innovadora de comunicación que los pone en contacto con los clientes a partir de un solo clic y facilita una experiencia única de usuario. Tras la llamada, en menos de 48 horas el concesionario contactará con el cliente para programar una visita o una prueba de conducción. SEAT Live Store está activo en España y Alemania.

Plataformas de anuncios clasificados

Este tipo de páginas web permiten que los mismos usuarios publiciten sus autos seminuevos para encontrar un comprador; sin embargo, no se brinda una asesoría al potencial cliente, salvo las fotos e información que el dueño quiera especificar.

Aquí detallamos algunas plataformas más importantes que concentran también la venta de autos:

Craigslist

Es una web, líder en los Estados Unidos, que centraliza diferentes avisos gratuitos clasificados. Tiene secciones para búsqueda de trabajo, vivienda, contactos personales, ventas, etc. También se pueden encontrar anuncios de venta y compra de autos.

Kelly Blue Book

Es una web especializada en la compra de autos nuevos y de segunda líder en Estados Unidos y desde hace 3 años en Portugal y Brasil. Lo más resaltante KKB es el contenido que brinda como, las características, comparación, comentarios de expertos, calificaciones de usuarios, valor de reventa y otros, así como la UX de su web que es funcional, intuitiva y que satisface la necesidad de información del consumidor.

Mercadolibre / OLX

Estas dos webs en Perú son similares a Craigslist, por lo que también se pueden encontrar avisos clasificados de venta de autos de segunda mano.

Neo auto

Es una web especializada en avisos clasificados de compra de autos de segunda mano en Perú.

1.4. Contribución

Esta propuesta busca contribuir a mejorar la experiencia de compra del usuario final, ya que actualmente tiene que recopilar información de diferentes páginas web, videos de YouTube (reseñas de uso) y visitas a los concesionarios, para poder tomar una decisión informada sobre la compra de un nuevo auto.

La plataforma brindará asesoría online a través de live streaming con la que el usuario podrá contactarse con un asesor de venta y hacerle todas las consultas sin tener que ir hasta el concesionario, simplificando y mejorando la experiencia de investigación previa a la compra. Además, el proyecto busca contribuir siendo una nueva alternativa de contacto entre los compradores finales y los concesionarios de autos. También se busca recopilar la información generada por el servicio, esto permitirá tener una base de datos que pueda generar indicadores en tiempo real que sean de utilidad para los clientes.

Con la información recopilada también se puede aplicar analítica, tanto a nivel de cada concesionario como a nivel general que permita brindar información sobre la competencia de cada cliente (benchmarking), como también información relevante por la preferencia de los usuarios finales por productos de la competencia.

1.5. Delimitación de la tesis

1.5.1. Alcance

A nivel geográfico, el proyecto se enfocará en brindar servicios virtuales de asesoramiento de venta de vehículos, llevados a cabo en la ciudad de Lima. No obstante, y dado el entorno virtual en el que se desarrollará la propuesta de negocio, podría fácilmente ser extendido a nivel nacional, incluso internacional.

A nivel de contenido, el proyecto se enfocará en mejorar la experiencia en el proceso de compra de un vehículo.

1.5.2. Limitaciones

Identificamos dos grandes limitaciones:

- No se pueda extrapolar al mercado total con los resultados obtenidos en la investigación de mercado a usuarios.
- No existe una plataforma con un servicio similar que pueda servir de referencia para el modelo de negocio.
- La recolección de información para la investigación de mercado puede ser complicada por la coyuntura de pandemia por el COVID-19.

CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL

2.1. Conceptos y Herramientas

2.1.1. Transformación digital y las plataformas

La transformación digital comprende a todas las nuevas oportunidades que surgen gracias a las nuevas tecnologías. Pero ¿qué ventajas genera esta transformación? Para mencionar algunas: genera nuevas experiencias para el cliente, genera nuevas fuentes de ingresos, mejora la eficiencia de procesos operativos y crea valor para las empresas que saben

aprovecharla versus a sus competidores. Además, el migrar hacia plataformas digitales permite que los comercios tengan una interacción con sus clientes más rápida y fácil ya que permite que se abran nuevos canales de comunicación e incluso se agilicen procesos de postventa.

La más importante de todas estas ventajas probablemente sea la mejora de la experiencia del usuario ya que, al brindar una experiencia memorable al cliente éste tiende a fidelizarse con la empresa e incluso convertirse en un embajador de la misma, recomendándola a sus familiares y amigos.

¿Cómo ha impactado la transformación digital en la experiencia del cliente automotriz? En el rubro automotriz, esta transformación ha generado innovaciones en el proceso típico de compra de un cliente interesado en adquirir un nuevo vehículo:

- **Información:** El cliente ahora tiene una serie de fuentes de información con las cuales antes no contaba. Desde los sitios webs oficiales de las marcas del rubro hasta pruebas de manejo de influenciadores en redes sociales. Ahora todo quien desee comprar un auto puede conseguir toda la información necesaria sin salir de casa y sin ir a un concesionario. Lo cual brinda una clara diferencia versus a la experiencia convencional de la compra de un auto y genera una evolución también en el cliente automotriz: se vuelve más exigente, más informado, espera respuestas inmediatas, excelente servicio y el mejor valor por la inversión generada.
- **Recomendaciones:** Previa a la transformación digital, probablemente el potencial comprador hacia consultas de la compra de un modelo o marca a sus familiares y conocidos en persona o por teléfono. Hoy en día las recomendaciones de usuarios y de expertos en el tema traspasan las relaciones sociales directas y puedes obtener incluso recomendaciones desde cualquier parte del mundo. Gracias a plataformas como Youtube, el potencial comprador puede ver pruebas de manejo y análisis técnicos de cualquier referente en el mundo. Incluso puede que estas reseñas pasen a tener un mayor valor que las recomendaciones de personas directas ya que el consumidor considera como expertos a los canales que se especializan en el tema. Incluso de esta manera puede investigar sobre próximos lanzamientos o mejoras y exigir a las marcas de la región que las comercialicen a la brevedad posible.
- **Poder:** Además, no solamente se recomiendan marcas y modelos, sino también se recomiendan concesionarios, servicios, etc. Los usuarios son tremendamente poderosos ya que pueden influir en la reputación de una marca o concesionario con solo un click.

Las dos primeras innovaciones de la transformación digital en el rubro automotriz están enfocadas en la primera parte de investigación del cliente en el proceso de compra. De acuerdo a un estudio de Google realizado en nuestro país a fines del 2018, se indica que el más del 50% de los usuarios empiezan su investigación en plataformas online.

¿Cuáles son estas plataformas? El mismo estudio revela que las plataformas más utilizadas por los usuarios son los buscadores, videos, sitios de reviews de autos y en las mismas páginas web oficiales de las marcas.

- Buscadores: o motores de búsqueda, son sistemas que operan a través de algoritmos y generan un índice de resultados de acuerdo con la búsqueda registrada por el usuario. Los resultados que aparecen corresponden a toda la información que existe en internet y el orden en el que aparecen se debe a la relevancia de cada resultado con los términos buscados por el usuario. El buscador más conocido y utilizado es Google, pero además existen Bing, Yahoo! y Ask.
- Sitios de reviews: en el Perú los sitios de reviews son los blogs e incluso los videoblogs. Existen varios que se dedican al rubro automotriz y lo que buscan es mostrar a sus comunidades el performance del auto, ahorro de gasolina, detalles de diseño y aspectos técnicos también. Algunos de los representantes de estos videoblogs son: Car Motor, Inside Autos, Automundo (que además cuenta con un programa de televisión), etc.

2.1.2. Modelo de Negocios Canvas

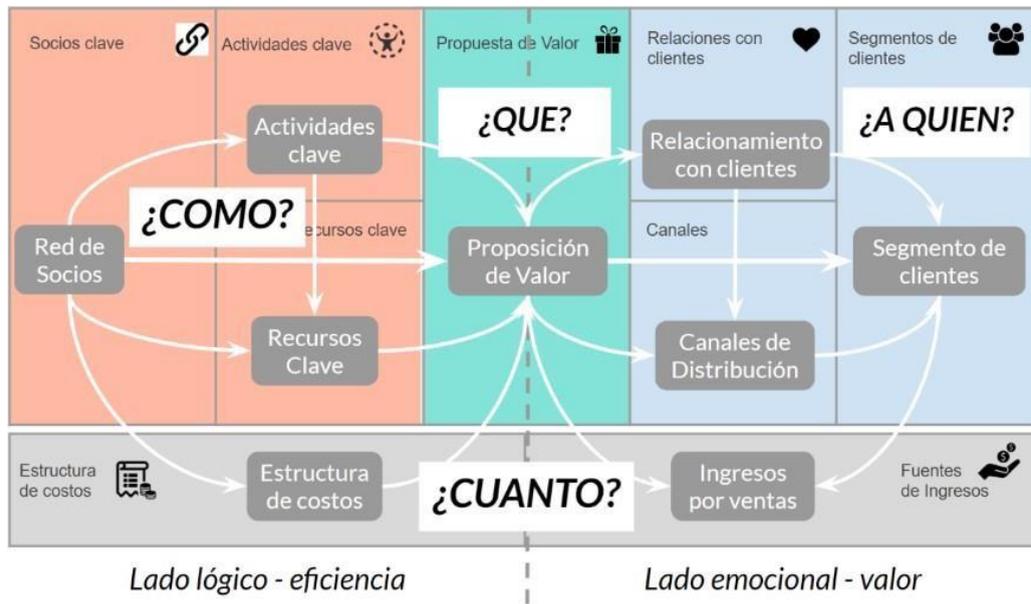
El modelo de negocios Canvas es una herramienta creada por Alexander Osterwalder en 2004 en tesis doctoral sobre la innovación en los modelos de negocios. Este modelo ofrece la facilidad de entender en sola vista todo el concepto de negocio mediante un formato gráfico y sencillo. Además, es una metodología muy usada actualmente en ideas innovadoras de negocio, es por ello que ha sido elegida para estructurar este plan de negocio.

El modelo se divide en nueve módulos básicos que reflejan la lógica que sigue la empresa para conseguir ingresos. Los mencionados módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: cliente, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

A continuación, se detalla la estructura de los nueve módulos:

1. Segmentos de clientes, son la principal razón de las empresas y el centro de cualquier modelo de negocio, puesto que, no podrían subsistir sin ellos. Es necesario agruparlos de acuerdo a sus características y elegir con argumentos a cuál se va a atender, con la finalidad de satisfacerlos en base a un conocimiento completo de las necesidades específicas del grupo objetivo.
2. Propuesta de Valor, es el factor que diferencia al producto o servicio de la competencia y que le brinda ventaja para que el cliente del segmento objetivo esté dispuesto a pagar por ella.
3. Canales, son los puntos de contacto por donde la empresa comunica, distribuye y vende su propuesta de valor. Sus funciones son dar a conocer los productos y servicios de la empresa, realizar la venta y ofrecer servicios de posventa.
4. Relaciones con los clientes, se refiere a cómo se da la interacción y se crea una relación que puede ser de diferentes tipos de acuerdo al segmento de cliente. También impacta la experiencia global del cliente o segmento. Los fundamentos en las que se basan dependen del objetivo que tiene la empresa, captar clientes o fidelizarlos.
5. Fuentes de Ingreso, refiere a la forma en que el modelo de negocio generará ingresos en cada segmento de clientes para sustentar la operación y obtener beneficios.
6. Recursos clave, son todos los activos que se necesitan para que el modelo de negocio funcione y depende del tipo de negocio se requieren recursos clave de categoría diferente como económicos, físicos, intelectuales o humanos y pueden ser propiedad de la empresa, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave.
7. Actividades clave, son las acciones más importantes de la empresa para tener éxito y cumplir con la propuesta de valor. Son distintas para cada modelo de negocio, pero se dividen en tres categorías, producción, resolución de problemas y plataforma/red.
8. Asociaciones clave, son las alianzas creadas para optimizar el modelo de negocios, reducir riesgos o adquirir recursos, pueden darse con otras empresas competidoras y no competidoras y con proveedores.
9. Estructura de Costes, en ella se describen todos los costos que implican la operación del negocio, desde la creación de valor hasta la relación y mantenimiento de clientes.

Figura 1.1 Estructura del Modelo Canvas e interacción entre sus módulos



Fuente: Elaboración propia adaptado de Prof. Jorge Merzthal (2019)

2.1.3. Customer Journey Map

Es una herramienta de la metodología Design Thinking que permite plasmar en un mapa las principales etapas, interacciones o touch points y expectativas o emociones de la experiencia del cliente.

Etapas del Journey: Son todas las etapas por las que pasa el cliente, se puede dividir en varias etapas que suelen ser antes, durante y después de la compra de un producto o servicio.

Interacciones o touch points: Es la manera como el cliente interactúa con la marca en las etapas del journey.

Expectativas o emociones: Cada interacción que el cliente tiene con la marca genera una expectativa antes de que suceda y una emoción durante el suceso que puede ser positiva, negativa o neutra.

2.1.4. Los Millenials

Los Millenials son una de las generaciones más comentadas y analizadas por su complejidad y la tecnología por la cual han sido marcados desde su nacimiento o temprana edad. Esta generación comprende a las personas nacidas entre los años 1980 y 1993.

Según un estudio realizado por Aptitus en el año 2018, los Millennials comprenden alrededor de 176 millones de habitantes en América Latina de los cuales 8 millones son peruanos. Además -el mismo estudio indica- que esta generación fue crucialmente marcada por la digitalización ya que vivieron la inclusión del internet desde temprana edad y en la vida cotidiana. Esta última característica los convierte en expertos en computadoras e interfaces tecnológicas similares como celulares inteligentes, tablets, entre otras.

Finalmente, esta generación al estar tan familiarizada con las plataformas digitales es una de las que más utiliza las redes sociales a nivel que casi dependen de ellas y se sienten vacíos si tienen algún corte de servidor o si se quedan incomunicados.

2.1.5. Servicios Online - Sector Automotriz

Un servicio online es aquel que se brinda a través de internet. Van desde los simples a los más complejos y pueden ser gratuitos como buscar información en Google o pagados como anunciar la venta de un auto en una página web especializada. En la actualidad los servicios online disponibles en internet son muy amplios y se encuentran en casi todos los sectores.

Empresas y personas naturales obtienen ingresos de servicios online como un canal de venta adicional o en algunos casos el único medio para ofrecer sus servicios. Por ello, su presencia online es vital, pero no sólo se trata de estar en la red, también deben ser visibles, lograr posicionamiento y la velocidad de carga apropiada para que los usuarios deseen permanecer en la web y naveguen con facilidad por toda ella. Los proveedores de servicio deben tener presente que la creación de una web debe ser profesional, para que la prestación se realice con éxito.

En el sector automotriz, desde una perspectiva comercial los servicios online son aprovechados tanto por las marcas y empresas concesionarias, así como los consumidores. Los últimos, utilizan los servicios online para obtener información completa para comprar un auto, para ello investigan y realizan búsquedas online en:

- Sitios web especializados con información de las características, comparación, comentarios de expertos, calificaciones de usuarios, valor de reventa, videos, etc.

- Sitios web de las marcas, que contiene información de características de sus diferentes versiones, cotizar el precio, vistas 3D, configurar las características, agendar test drives y otros.

Por el lado de las marcas y concesionarios ellos usan los servicios online como las redes sociales donde crean contenido que genere interés en sus productos y posicionamiento en su target. También pagan por publicidad en los buscadores, sitios web especializados y redes sociales donde buscan la mayor cantidad de conversiones a ventas.

2.1.6. Redes Sociales

De acuerdo con Valdez (2011), las redes sociales son un conjunto de algoritmos que se entrelazan y se relacionan de acuerdo con el interés de la persona, la cual crea una densidad para la construcción de su red de contactos. Es a partir de esta base o estructura que se genera una red para el intercambio de información social, laboral, etc. donde se comparte fotos, texto, videos, contenido y más en tiempo real.

Por el lado comercial, las marcas pueden aprovechar estos medios para incrementar su exposición en el segmento objetivo con el fin de aumentar sus ventas.

Las Redes Sociales que formarán parte del ecosistema digital de este plan de negocio son las siguientes:

- Facebook: Es la mayor red social del mundo con más de 2 billones de usuarios en sus 16 años de existencia. Por ella puedes encontrar personas conocidas, interactuar con ellas, compartir contenido (imágenes, texto y video), enviar y recibir mensajes, hacer contactos, hacer anuncios, realizar compras, etc. Las marcas pueden aprovechar las estadísticas que ofrece al anunciar con ellos. Además, los algoritmos de esta red permiten dirigirnos a audiencias altamente específicas.
- Instagram: Con casi 800 millones de usuarios al mes, es el medio más visual, ya que principalmente se puede compartir fotos y videos cortos. Instagram se ha convertido en una de las redes favoritas de las marcas que aparecen constantemente con publicidad en las historias de sus usuarios.

- LinkedIn: Cuenta con 15 años de antigüedad y es la red social profesional más utilizada mundialmente, nueve millones de empresas la usan para contactar personas y a otras empresas. Brinda exposición a las marcas y permite conocer clientes potenciales. Además, las recomendaciones en esta red social son testimonios que validan las cualidades de tu empresa.
- YouTube: Es el sitio web para compartir videos más grandes de internet. Aunque muchos no la ven como una red social, cumple con la función de permitir que los usuarios compartan información entre ellos, además se puede crear y personalizar tu perfil, subir videos, seguir otros canales y agregar sus videos a tus listas, comentar, votar y compartir videos. Las marcas aprovechan esta red para dirigirse a sus consumidores con videos, que pueden ser tutoriales que educan y muestran las ventajas de sus productos o con videos que les permite dirigirse a su segmento objetivo con un mensaje que le dé vida a la marca.

2.1.7. Livestream

Conocemos livestream como la transmisión de contenido vía internet de manera inmediata sin que estos estén grabados en algún dispositivo. Existen diversos tipos de streaming, como P2P (peer to peer) que vienen a ser las plataformas de música populares (Spotify, Apple Music, entre otros), como también tenemos videos transmitidos ya sea en vivo o de manera diferida (RRSS, Netflix, plataformas educativas, entre otros).

La transmisión de contenido no es un tema reciente, con el avance de internet se han abierto muchas posibilidades para transmitir contenido de diversas formas. Si bien la tecnología ya existía desde hace muchas décadas, la velocidad de transferencia de datos y el costo de la navegación por internet hacían que realizar stream sea algo complicado, siendo más complicado aún realizar livestreaming, donde era casi imposible tener una buena experiencia de uso.

Es a partir de los años 90's donde el avance tecnológico empezó dar forma a los servicios en streaming que conocemos hoy, siendo en el año 1995 de mano de la compañía RealNetworks se creó el formato Real Audio, que vino a ser el primer servicio de transmisión en vivo de música. Posteriormente otras compañías se sumaron a brindar plataformas de

servicio de streaming, como YouTube que fue creada en 2005 por tres exempleados de PayPal, o Spotify lanzada en el 2006 en Suecia.

Es a partir de allí que los servicios streaming se han masificado, en la actualidad podemos encontrar servicios streaming en casi todas las industrias y múltiples plataformas, siendo las más populares los Livestreaming en redes sociales como Facebook e Instagram, como también Livestreaming en YouTube utilizados por compañías para anunciar nuevos productos.

El streaming trae consigo múltiples beneficios tanto para los usuarios como para los que comparten contenido, mencionaremos las principales:

- Tiene una mayor llegada de público, al ser online puede ser vista desde cualquier lugar que cuenta con acceso a internet.
- Puedes conocer a tu público, a través del streaming podemos saber cuántas personas están visualizando el contenido y dependiendo de la plataforma y permisos, podemos conocer mayor información sobre el público.
- No se requiere equipos especiales, actualmente la mayoría de los smartphones, tables y laptops pueden acceder a casi todos los contenidos en livestreaming
- Se puede interactuar con el público, esto varía dependiendo de la plataforma, ya sea tipo redes sociales donde la comunicación es escrita, mientras que en plataformas tipo educativas la comunicación puede darse como videoconferencia.

2.1.8. Realidad Aumentada

Según C. Prendes define la realidad aumentada como: “Es una tecnología que superpone a una imagen real obtenida a través de una pantalla imágenes, modelos 3D u otro tipo de informaciones generados por ordenador.”, entendemos por esto que la realidad aumentada viene a ser la inserción de imágenes o modelos 3D generados por computadora, dentro de un video o imagen. Esta tecnología todavía no es muy difundida, pero existen algunos sectores que la utilizan, siendo principalmente el educativo, entretenimiento y comercial.

Como toda herramienta, esta posee varios niveles de inmersión. Estos niveles fueron definidos por Lens-Fitzgerald, cofundador de Layar (navegador de RA):

- Nivel 0, consiste en generar hipervínculos, ya sea mediante códigos de barra o códigos QR
- Nivel 1, este nivel utiliza marcadores, que son imágenes en 2D que, al ser detectadas por un dispositivo, pueden ser reconocidas como objetos 3D.
- Nivel 2, se utilizan otras tecnologías como GPS y acelerómetros para poder identificar ubicación y orientación, con esta información, se puede generar modelos 2D o 3D de realidad aumentada, por ejemplo, puntos de interés como señalizaciones o publicidad.
- Nivel 3, este nivel se conoce como visión aumentada, que todavía es una tecnología en desarrollo y busca eliminar pantallas de dispositivos para pasar a pantallas transparentes, y con ello lograr que la experiencia sea inmersiva y no tan dependiente de un dispositivo móvil.

La realidad aumentada en el ámbito educativo es utilizada para generar nuevas maneras de llegar a los estudiantes, de las experiencias aplicadas se resaltan los siguientes dos aspectos:

- Deslocalización espacio-temporal, hace mención de que el incremento del uso de smartphones facilita el aprendizaje, además identificando que un 35% del tiempo las personas se encuentran en movimiento, por lo que aplicar la enseñanza fuera de las aulas utilizando realidad aumentada es provechoso.
- Renovación metodológica, la manera de comunicarnos mediante los dispositivos portátiles genera nuevas maneras de obtener conocimientos y formar comunidades donde se desarrollan talentos, esto va dejando atrás a la educación tradicional que solamente se daba en aulas cerradas.

La realidad aumentada, también tiene aplicaciones interesantes en el mundo del entretenimiento, empresas como Apple, han apostado por el uso de estas tecnologías como agregado en sus productos, con las que podemos interactuar de nuevas maneras en juegos y actividades, inclusive aplicarse también para el comercio, utilizando realidad aumentada pueden pre visualizar productos antes de comprarlos, como el caso con la empresa IKEA, que te permite visualizar sus muebles en tu casa o departamento, y así ver si es el que te gusta o no.

2.1.9. Chatbots

M. Garrido define el Chatbot como “Es un software que interactúa de una manera más natural con las personas y permite automatizar procesos a la vez que acerca el conocimiento de

una entidad.”, los chatbots a diferencia de los Bots o asistentes virtuales, es que buscan un punto intermedio entre ambas herramientas, mientras que los Bots son respuestas programadas para consultas determinadas, y los asistentes virtuales son personas que atienden consultas de manera remota, los Chatbots vienen a ser programas que utilizan machine learning para aprender de la interacción con los usuarios, identificando su necesidad y dando una respuesta rápida y de manera masiva para ello de utilizar Natural Language Understanding (NLU), para entender la conversación e identificar la necesidad. Además, si en caso no pudiese absolver una duda, hay un factor humano que entra a tallar en este punto para no dejar desatendida las consultas.

Los Chatbots cuentan con las siguientes características:

- Adaptables, adaptarse a los usuarios a partir del aprendizaje.
- Racionales, realiza tareas y/o funciones a partir de datos definidos.
- Veraces, deben de brindar información real y confiable.
- Personalizables, se puede personalizar al Chatbot con un lenguaje más adaptado al usuario.

2.1.10. Analytics

La analítica web consiste en entender e interpretar datos para mejorar resultados. Además, la analítica web estudia los impactos de las campañas de marketing digital y sus resultados en comparación con los objetivos trazados. A través de la analítica web podemos entender cómo se comportan los usuarios de nuestra página web, cuáles son sus intereses y las palabras clave que mejor funcionan o tendencias.

Existen diferentes herramientas de Analítica web como: Google Analytics, Kissmetrics, Clicky, Lucky Orange, entre otras. Sin embargo, Google Analytics es la más completa y por lo tanto la más utilizada en el mundo de marketing digital.

Google Analytics es una plataforma de analítica web lanzada por Google en el año 2005. Al tener una página web y enlazarla a esta plataforma, se puede obtener información valiosa sobre el tráfico de visitas a la web, el perfil y comportamiento de los usuarios que ingresan, a través de qué otras plataformas ingresan el usuario a la página web y las conversiones.

Sin embargo, en el caso de un e-commerce, por ejemplo, la herramienta más importante en Google Analytics es la creación de un embudo de conversión. A través de este embudo se podrán delimitar todas las etapas del embudo de venta: atención, interés, deseo y acción. Además, se pueden delimitar objetivos para cada una de las etapas, para que la inversión asociada a la publicidad pueda ser realmente medida.

Estos son los conceptos clave más importantes que se pueden revisar a través de Google Analytics:

- **Sesiones:** son la cantidad de visitas que se reciben a la página web.
- **Usuarios:** son la cantidad de personas que ingresan a la página web. La diferencia entre usuarios y sesiones es que un usuario puede entrar muchas veces a una misma página web dependiendo de su interés, es por eso que se tienen ambos conceptos medidos. Se puede obtener información muy rica sobre los usuarios como género, grupo de edad, qué tipo de dispositivo usan (si es una computadora por ejemplo o si usan en mayor medida un teléfono o tableta) y también se puede saber desde qué país y zona geográfica es que cada usuario ingresa a la página web.
- **Duración promedio de la sesión:** es el tiempo en que un usuario promedio pasa dentro de la página web navegando. Este indicador es importante para poder medir si el contenido de la página web es realmente relevante y atractivo para el público. Mientras más dure la sesión, es porque el contenido realmente capta la atención del público objetivo.
- **Porcentaje de rebote:** es el porcentaje de los usuarios que ingresan a la web, no hacen ningún click y salen de la web.
- **Tráfico:** se pueden obtener diferentes métricas sobre las formas en la que los usuarios ingresan a la web. Por ejemplo, se pueden visualizar la cantidad de sesiones que se generaron a través de una publicidad pagada y las que se generaron de manera orgánica (cuando el usuario ingresa directamente a la web sin necesidad de ningún estímulo de publicidad digital). Además, se puede obtener información sobre los canales a través de los cuales llega el usuario a la página web, por ejemplo, si llegó a través de un banner, un mailing o la página de facebook.
- **Comportamiento de la audiencia:** se puede saber a través de Analytics desde qué países se ingresa a la web, así como desde qué dispositivos móviles lo cual puede ayudar a desarrollar contenido pensando en el dispositivo móvil donde lo verá el cliente.

Google Analytics es una herramienta gratuita y una de las más famosas en el mundo de marketing digital.

2.1.11. Prisma de Kapferer

El prisma de Kapferer es una herramienta para desarrollar la identidad de marca. Cuenta con dos dimensiones: la perspectiva interna y la perspectiva externa.

Por el lado de la perspectiva interna se busca identificar personalidad, cultura y auto-imagen. Por el lado de la perspectiva externa se busca identificar el físico, relaciones y reflejo de la marca.

Figura 1.2 Prisma de Kapferer



Fuente: <https://thebranddoctor.es>

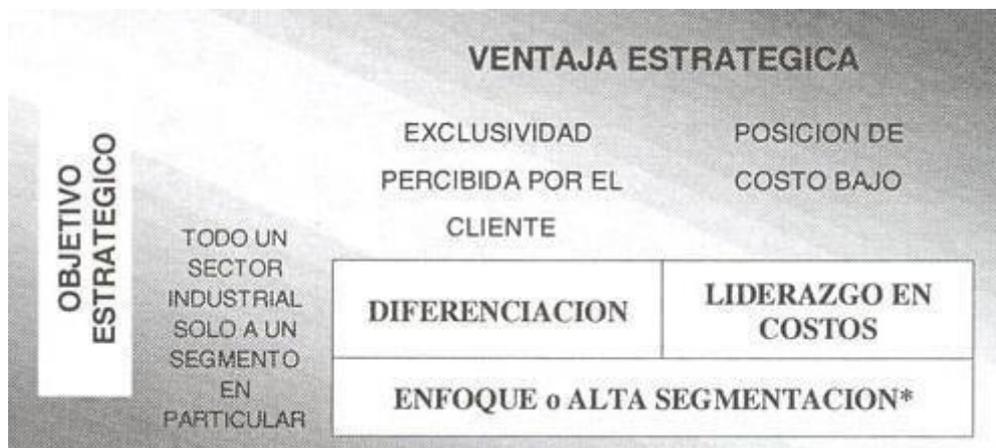
El prisma de Kapferer es un modelo simple y directo que sirve para construir identidades de marca sólidas y que duren en el tiempo. Además de que permite relacionar elementos externos e internos para lograr una coherencia.

2.1.12. Matriz de estrategias genéricas de Porter

La matriz de estrategias genéricas fue definida por Michael Porter, que consiste en el planteamiento de estrategias que pueden ser adoptadas por las empresas para poder lograr una ventaja competitiva.

En la figura 1.3 podemos ver cómo está definida la matriz de estrategias genéricas, que se basan en dos criterios: ventaja estratégica y objetivo estratégico. La ventaja estratégica está compuesta a su vez por la exclusividad percibida por el cliente y el posicionamiento de costos bajos, mientras que el objetivo estratégico está compuesto por las empresas que orientan sus productos o servicios a todo un sector o simplemente orientan los productos o servicios a un segmento de este.

Figura 1.3 Matriz de estrategias genéricas de Porter



Fuente: Modelos de las estrategias de Marketing para las micros, pequeñas, medianas y grandes empresas. David Blanc Fleisman

Considerando los criterios mencionados, se definen tres estrategias: Diferenciación, Liderazgo en Costos y Enfoque. La estrategia de Diferenciación consiste en ofrecer productos únicos o innovadores para un segmento exclusivo o premium del mercado por ejemplo Mercedes-Benz o Apple, la estrategia de Liderazgo en Costos consiste en conseguir posicionar a través de precios bajos de los productos o servicios, por ejemplo Ryanair o Supermercados Makro, y la tercera estrategia es de Enfoque, que viene a ser la aplicación de la estrategia de Diferenciación o Liderazgo en Costos, pero aplicada a un determinado sector, esta estrategia puede subdividirse en las estrategias de Enfoque en Diferenciación y Enfoque en Liderazgo en Costos para poder tener una visión más específica.

2.1.13. Matriz de estrategias de Ansoff

La matriz de estrategias creada por Ansoff, es una metodología que ayuda a que las empresas puedan determinar estrategias de crecimiento e identificar oportunidades que servirán de referencia para lograr un posicionamiento deseado en el mercado.

Figura 1.4 Matriz de estrategias de Ansoff

		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	Penetración de mercados	Desarrollo de productos
	Nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación

Fuente: <https://enciclopediaeconomica.com/matriz-de-ansoff/>

En la figura 1.4 vemos la Matriz de estrategias de Ansoff, la cual define estrategias en base a productos (diferenciando si son productos nuevos o ya existentes en el mercado) y mercados (diferenciando si son mercados nuevos o existentes).

En base a estos criterios se definen cuatro estrategias. La primera estrategia es la de Penetración de mercados, en esta se introduce un producto existente a un mercado o segmento existente, en búsqueda de captar una cuota de mercado, mediante acciones como promociones u ofertas. Otra estrategia es la de Desarrollo de Productos, la cual se aplica cuando se lanza un nuevo producto en un mercado ya existente, ya que, al conocerse las características y necesidades del mercado, el nuevo producto buscará abarcar dichas necesidades. Una tercera estrategia es la de Desarrollo de mercados, que consiste en introducir un producto existente en

un mercado nuevo, esto se aplica cuando se desea que otros mercados conozcan el producto, pero estos nuevos mercados deben tener las necesidades que cubre el producto para que este tenga una aceptación esperada. La cuarta estrategia es la de Diversificación, que consiste en lanzar un nuevo producto en un nuevo mercado, esta es una estrategia con un alto riesgo ya que no se tiene conocimiento previo del producto ni del mercado, pero que muchas veces suele ser adecuada sobre todo con los cambios constantes que se dan en los mercados.

2.2. Contexto del Mercado

2.2.1. Mercado Automotriz en el Perú

De acuerdo con la Asociación Automotriz del Perú o “AAP”, el mercado automotriz en el Perú se divide en tres grandes segmentos:

- Vehículos livianos: En el cual se ubican los vehículos de uso particular como automóviles, camionetas, pick ups (de uso personal) y SUVs.
- Vehículos pesados: En el cual se ubican los modelos de uso para transporte público o de trabajo como camiones, tractores, buses y minibuses.
- Vehículos menores: En el cual se ubican las motos y trimotos.

Gráfico 1.1 Venta de vehículos en Perú en el 2020



Fuente: Asociación Automotriz del Perú

Elaboración: Autores de esta tesis

En el año 2020 se vendieron un total de 410,751 unidades. Donde el segmento de vehículos menores muestra una clara mayoría versus los otros segmentos gracias al incremento

de uso de aplicaciones de delivery como Rappi o Glovo. Además, el comercio minorista también creció en este año y va de la mano con la demanda de uso de aplicaciones para delivery.

El mercado automotriz peruano cuenta con dos tipos de participantes en el segmento de vehículos livianos: las marcas que participan y comercializan de manera directa y los importadores que, como dice su nombre, importan los autos a la fábrica y los comercializan a través de su red propia de tiendas o también a través de concesionarios independientes.

Además, en nuestro país los importadores son también quienes se encargan del posicionamiento y estrategias de comunicación de cada marca, por lo que es necesario que, para nuestro proyecto consideremos a estos importadores como nuestros principales clientes.

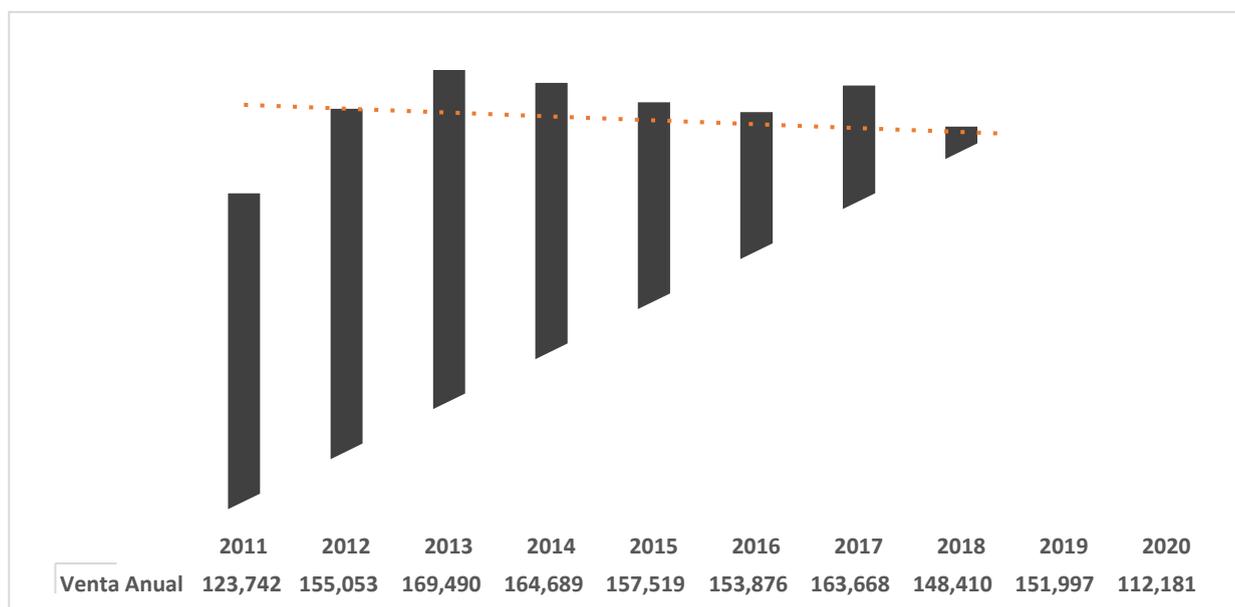
Los concesionarios independientes son aquellos que solo se encargan de la compra de los autos a los importadores y de la venta hacia los clientes finales. No tienen contacto con la fábrica directa que produce los autos.

Solamente la marca Nissan es la que tiene una sede de la misma marca en nuestro país y el resto de las marcas líderes en el mercado son manejadas por importadores. Detallamos los importadores oficiales de cada una de ellas:

1. Toyota: Mitsui
2. Hyundai: Gildemeister
3. Kia: Alese
4. Chevrolet: General Motors
5. Suzuki: Derco
6. Volkswagen: Euromotors
7. Mazda: Derco
8. Mitsubishi: MC Autos
9. Changan: Derco

De acuerdo con el gráfico 1.2 vemos que la tendencia del número de unidades vendidas de vehículos livianos se vio afectada por el impacto en las ventas de la pandemia en el año 2020, ya que hasta el año 2019 la tendencia era al crecimiento, por lo que se espera que esto se recupere en los años próximos.

Gráfico 1.2 Venta de vehículos livianos en los últimos 10 años



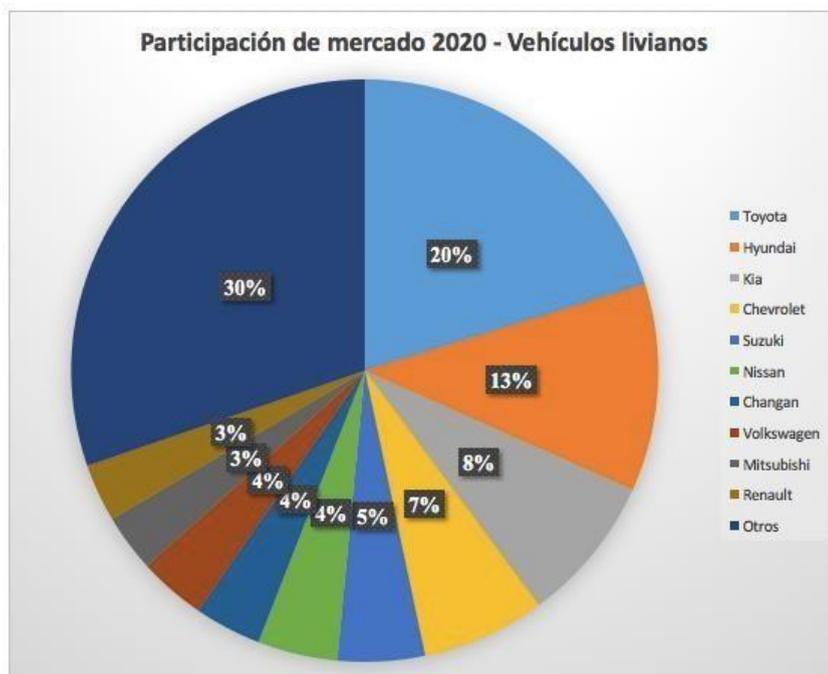
Asociación Automotriz del Perú

Elaboración: Autores de esta tesis

El año 2020 generó una contracción del mercado debido al contexto de la pandemia COVID-19 en el mundo. De acuerdo con el informe del cierre de ventas del 2020 de la AAP, el segmento liviano cayó en 26.2% versus el 2019. En el segmento pesados, se vendieron 22.5% menos unidades versus el 2019. Finalmente, en el segmento menores, la caída solo fue de 0.2% ya que este segmento en particular se vio impulsado por la nueva demanda de vehículos para transporte de productos, consecuencia también de la pandemia COVID-19.

Al cierre del año 2020, la participación de las marcas en el segmento de vehículos livianos quedó de la siguiente manera: Toyota lideró la participación del mercado con 20.2% gracias a sus modelos Hilux y Yaris, y estar posicionadas como la marca líder, seguido por Hyundai con un 11% donde el modelo Accent fue el más solicitado por el consumidor, Kia con un 8.2% gracias a sus modelos Rio y Picanto, Chevrolet con 6.8%, Suzuki con 4.8%, Nissan con 4.4%, Changan con 3.7%, Volkswagen con 3.7%, Mitsubishi y Renault ambas con 3.2%. El resto de las marcas más pequeñas del mercado concentraron un 30%. A pesar del impacto en las ventas por la pandemia en el año 2020, la participación de marcas no ha tenido una variación significativa.

Gráfico 1.3 Participación de mercado de marcas automotrices en el Perú, segmentos livianos



Asociación Automotriz del Perú

Elaboración: Autores de esta tesis

2.2.2. Experiencias en Mercado Internacional

Con la saturación de la comunicación del mercado automotriz, se han buscado diversas alternativas que permitan a las marcas automotrices acercarse a las personas, brindar información y ofrecer una experiencia similar a la que tendrían al visitar un showroom desde su casa en su propio horario. Uno de esos esfuerzos es la implementación de tecnologías para tener showrooms virtuales o implementar tecnologías de realidad virtual para mejorar la experiencia de venta.

En el Perú no se han implementado propuestas similares como la plataforma virtual presentada en este proyecto, sin embargo, podemos encontrar en el mercado internacional una propuesta presentada por la marca de autos española Seat que implementó un showroom virtual con una propuesta muy similar al del presente proyecto.

El proceso de asesoramiento virtual ofrecido por Seat España consiste en lo siguiente:

- En el portal de la marca, se accede al formulario para solicitar la atención remota, donde se ingresa nombres, teléfono (para evitar que personas de otros países utilicen el servicio), fecha y hora de atención
- Llegará al teléfono registrado una confirmación y acceso para poder atenderse en la plataforma
- El asesor se encontrará en un ambiente donde se encontrarán varios modelos de autos, y con equipamiento tecnológico de 12 cámaras para visualizar el exterior y cuatro cámaras móviles para visualizar el interior y detalles del vehículo
- Durante la llamada el asesor mostrará al interior y el exterior del vehículo de acuerdo con lo que requiera el usuario, asimismo absolverá cualquier duda que pueda tener respecto al equipamiento, tecnología y diseño
- A solicitud del usuario se puede derivar el contacto a la concesionaria más cercana con la configuración deseada por el comprador para completar el proceso de venta





Imágenes de la plataforma Seat Live Store:

<https://www.seat-mediacenter.com/newspage/allnews/company/2016/the-seat-live-store-is-launched-as-the-first-virtual-showroom.html>

Este modelo fue lanzado para España y Alemania, y posteriormente fue implementado en Inglaterra. Esta plataforma si bien fue novedosa para el sector automotriz, no fue desarrollada propiamente por la marca, se implementó a través de una empresa especializada en marketing y ventas conversacionales en la web llamada Whisbi, quienes son los encargados de realizar todo el servicio de atención virtual.

De manera similar la industria automotriz ha implementado otro tipo de plataformas similares que buscan mejorar la experiencia, tales como Audi, que complementa su servicio de asesoramiento tradicional utilizando lentes de realidad virtual para dar más información de sus autos, como personalizaciones y modelos que no se encuentran en exhibición, además de que el cliente podrá interactuar mediante esta plataforma, logrando que se reduzca el riesgo de la pérdida de interés de compra.

2.2.3. El COVID-19 y el Retail

El coronavirus es una pandemia sin precedentes que ha transformado de manera radical la vida de las personas, lo que generó a su vez es un fuerte impacto en casi todas las industrias y el retail principalmente.

Desde marzo del 2020, mes en que llegó la pandemia a Perú, los negocios que brindaban productos de primera necesidad y otros productos esenciales fueron los que no pararon durante el confinamiento, pero los otros negocios dentro del retail, tuvieron que detenerse por casi dos meses. Sin embargo, los negocios que continuaron operando se vieron afectados por temas operativos, ya sea un mayor costo logístico como también horarios y aforo reducido.

Esto generó un impacto muy duro para las empresas del sector automotriz, que trataron de elevar las ventas potenciando en el canal online, lo que representó un reto muy grande ya que muchas de ellas que no trabajaban en este canal se vieron obligados a implementar dicha operativa, sumando a ello la dificultad de la entrega en un plazo determinado.

De esta manera, juntamente con el levantamiento progresivo de las restricciones, se ha ido reactivando el sector, pero con limitaciones, que durarán previsiblemente durante el 2021, por lo que, las empresas tendrán que afrontar retos como nuevas demandas que tendrán los consumidores y posibles nuevas regulaciones en el sector.

Capgemini Research Institute realizó un análisis de los cambios en el comportamiento de compra de los consumidores en el sector retail. El resultado del estudio refleja algunos cambios en el comportamiento, específicamente un 77% de los consumidores permanecerán más cautelosos con el tema de la higiene, y seguridad terminada la pandemia, un 62% de consumidores se cambiarán a marcas que muestren una mayor seguridad de sus productos y un 54% preferirá los productos locales.

La clave para que las empresas puedan adaptarse a estos nuevos comportamientos es la tecnología, mediante la implementación de soluciones innovadoras y la comprensión de los sentimientos de las personas que sean soporte para la nueva realidad.

En la industria automotriz también se dieron cambios como consecuencia de la pandemia. El estudio realizado por Google “5 trends shaping the auto industry's approach to a new normal” identifica las nuevas tendencias del sector automotriz generadas por las nuevas conductas adoptadas por la pandemia. Las cinco tendencias que se mencionan son:

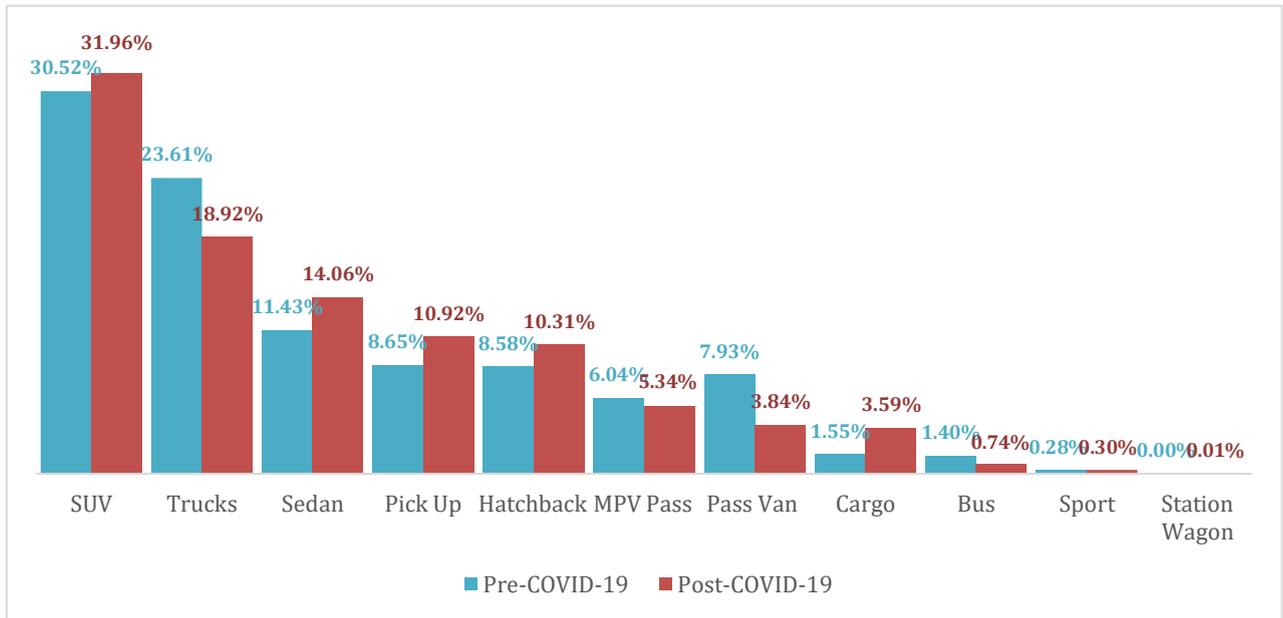
- Las personas se sienten más cómodas con un auto propio, el estudio de Google hace mención a un estudio de Ipsos realizado en Estados Unidos y China, donde se muestra que en Estados Unidos un 93% de las personas dijo que están usando más sus vehículos propios, y en China las personas sin auto indicaron que piensan adquirir uno, tanto por razones de salud y seguridad.
- Las personas esperan encontrar ofertas de autos, el interés de búsqueda de "¿es un buen momento para comprar un automóvil?" creció más de 9 veces entre marzo y abril de 2020 en comparación con los 2 meses anteriores.
- Las personas buscan la experiencia del concesionario más cerca de casa, ya que todavía esperan interactuar con los vehículos, pero de forma remota desde su casa.
- Las personas quieren comprar un auto en línea y entrega a domicilio, el 18% de los compradores de automóviles comprarían antes, si pudieran hacerlo sin tener que ir a un concesionario.
- Las personas están asistiendo a más eventos digitales, las circunstancias generan que muchas empresas generen eventos digitales, como lanzamientos de vehículos vía live streaming, que significó un gran cambio en la industria.

A nivel comercial, el COVID-19 ha impactado en el comportamiento de los segmentos de la industria, como se puede ver a continuación.

Donde se puede identificar que la preferencia por los vehículos de uso particular ha incrementado, lo cual se puede atribuir al temor que existe de utilizar el servicio de transporte público.

Además, otro segmento que ha incrementado en participación de mercado es el de las pickups que a raíz de la pandemia han sido considerados como vehículos versátiles que permiten a los usuarios utilizarlos tanto para el trabajo como para el uso personal.

Gráfico 2.1 Segmentos de rubro automotriz pre/post- COVID-19



Asociación Automotriz del Perú

Elaborada por los autores de esta tesis

Previo al COVID-19 en el Perú, los segmentos con mayor relevancia eran los siguientes: camionetas, camiones, sedanes, pickups y hatchbacks.

CAPÍTULO III: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1. Análisis del macroentorno - PEST

3.1.1. Entorno Político - Legal

En el mes de mayo del año 2018 el Ministerio de Economía Finanzas modificó el Impuesto Selectivo al consumo (ISC). El ISC es un impuesto que a diferencia del IGV solo aplica a bienes específicos, su gran objetivo es reducir el consumo de productos que puedan generar efectos negativos sociales, ambientales o de orden individual.

En esta modificación, instauró el impuesto a los vehículos nuevos y usados, los vehículos nuevos a base de gasolina debían de asumir una tasa del 10%, los que son a base de diésel el 20% y los híbridos o eléctricos no asumían dicho impuesto.

En el mes de junio del 2019, este impuesto fue observado nuevamente por el Ministerio de Economía y Finanzas resultando las siguientes variaciones para la venta de vehículos nuevos y usados:

- Se crea una nueva escala impositiva donde los vehículos con cilindradas mayores a 1400cc, pero menores o iguales a 1500cc, tienen una tasa del 7.5%
- Los vehículos con cilindradas menores o iguales a 1400cc tienen una tasa del 5%
- Los vehículos mayores a 1500cc mantienen una tasa del 10%
- Los autos usados pasaron a tener una tasa del 30% al 40%

El ISC generó que el mercado automotriz en el año 2018 se caiga en un 9.32% y al normalizarse el mercado en el segundo semestre del 2019 y adicionar la nueva escala impositiva del ISC, se pudo recuperar en un 2.42%.

3.1.2. Entorno Económico

3.1.2.1. Análisis macroeconómico del País

En los últimos diez años, el Perú ha pasado por dos etapas distintas, según el Banco Mundial, hasta el año 2013 el Perú resalto por ser uno de los países con mayor dinamismo en Latinoamérica con un crecimiento promedio del PBI de 6.1% anual. Los siguientes años, entre el 2014 y 2018 sufrieron una desaceleración de la expansión económica debido a, la baja en los precios internacionales de las materias primas, siendo el cobre la principal, escándalos de corrupción y el fenómeno del Niño Costero, llegando a un PBI de 3.2% en promedio.

En el 2019, la proyección de cierre del PBI comunicada por el BCRP fue de 2.3%, muy por debajo de la proyección inicial de crecimiento del PBI de 4.2%. A pesar de ello, este crecimiento de PBI ocupó el segundo lugar en Latinoamérica, solo por debajo de Colombia que obtuvo un crecimiento de su PBI en 3.2%.

Figura 3.1 Variación del PBI – Perú (2009 – 2019)



Fuente: INEI

Elaboración de los autores de esta tesis

En cuanto a la inflación, en el 2019 la tasa se mantuvo dentro del rango meta del MEF (1%,3%), cerrando con 1.9%, un menor crecimiento que el 2018 a 2.2%. A nivel región, Perú tuvo una de las menores tasas de inflación.

La tasa de desempleo en el 2019 se mantuvo en 6.6% en promedio, oscilando entre 5.4% y 9%. En el 2020, según el INEI al mes de julio, el desempleo ha incrementado a 16.4%.

Las proyecciones de crecimiento para el año, 2020, eran muy alentadoras. La Encuesta de Expectativas Macroeconómicas realizada por el BCRP a analistas económicos de diferentes sectores estimaba un crecimiento del PBI de 3.3% al 29 de febrero y el MEF proyectaba un crecimiento del PBI del 4% según el Marco Macroeconómico Multianual 2020 – 2023. Sin embargo, un hecho sin precedentes locales ni internacionales llegó al Perú en marzo del 2020, la pandemia del virus COVID 19 ha causado la paralización de casi todos los sectores económicos del país, produciendo una crisis que llevará al país a una recesión por un largo periodo. Según el BCRP, al término de noviembre 2020, el PBI registró una contracción acumulada anual de -12.4%, aun no hay cifras oficiales de cierre del 2020 de los demás indicadores macroeconómicos.

En este difícil panorama, muchas empresas apuntan a darle mayor énfasis al comercio electrónico y sus canales de venta en línea. Para ello, deberán iniciar un proceso de transformación digital con la finalidad de adaptarse a un entorno que no regresará a ser el mismo.

3.1.2.2. Análisis económico del sector automotriz

Las ventas en el sector automotriz han venido decreciendo los últimos 5 años, con excepción del 2017, en el que parecía que iniciaba la recuperación, el incremento en el Impuesto Selectivo al Consumo (ISC) a los vehículos livianos aprobado en el 2018 tuvo un impacto negativo en las ventas de ese año.

En el 2019, se registró un incremento de 2.4% en las ventas según la AAP, con el mejor desempeño en los países que conforman la Alianza del Pacífico. Uno de los factores que impulsaron el crecimiento en las ventas fue la reducción ISC y la mejora algunos indicadores económicos a partir del segundo semestre del año.

Alberto Morisaki (APP), indica que el Perú, a pesar de sus mejores resultados, se encuentra por debajo del resto de países de la Alianza del Pacífico, es decir se adquirieron solo 5 vehículos por cada 1.000 habitantes en el 2019, mientras que Colombia reportó 6 vehículos adquiridos por cada 1.000 habitantes, Chile registró 20 y México anotó 10.

Los dos primeros meses del 2020 registraron incrementos en las ventas en relación al 2019. Sin embargo, en marzo con la llegada de la pandemia, el impacto negativo en los ingresos de las familias redujo la demanda de vehículos livianos en 41% de las ventas respecto al mismo mes del año anterior según la AAP, aunque en el último mes registrado, agosto, estas cifras se van recuperando, registrando un decrecimiento de 22.2%.

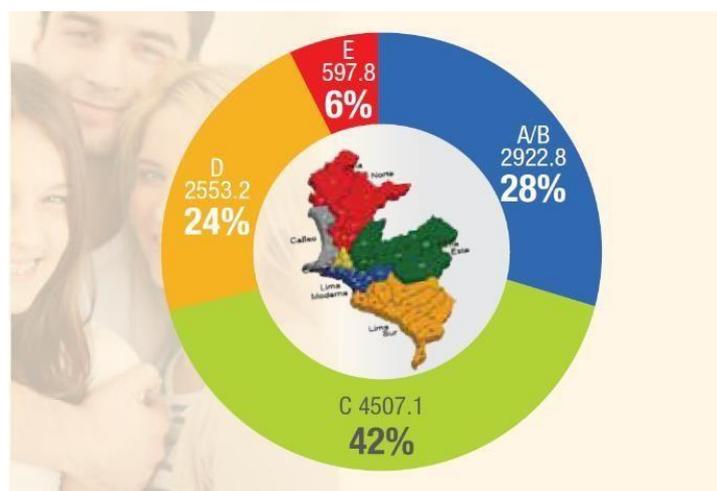
3.1.3. Entorno Sociocultural

El auge económico del Perú registrado desde el año 2002, ha traído consigo un cambio social. La disminución de la pobreza que afectaba al 55% de los peruanos ha pasado a ser el 20.5% de los 32 millones que existen actualmente. Según Arellano, los que salieron de la pobreza, formaron una nueva clase media que hizo disminuir la base de la pirámide, engrosando

el medio y transformándolo de un triángulo a un rombo, con la mayoría de la población en el centro.

En Lima Metropolitana también se mantiene la concentración en la nueva clase media, donde el 42% pertenece al NSE C, seguido por el NSE A/B con una participación importante de 28%.

Figura 3.2. Lima Metropolitana 2019: Población según NSE



Fuente: APEIM

Elaborado por CPI

Esta nueva clase media es muy vulnerable, ya que podría caer nuevamente en la pobreza si la economía experimenta cualquier turbulencia o desaceleración, indica la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

Una de las consecuencias del COVID-19 y su llegada al Perú en marzo del 2020, es que se proyecta que más de tres millones de personas en el país se volverían pobres, lo cual representa un nivel de pobreza monetaria del 29.5% * De acuerdo con un artículo de los economistas y ex viceministros Pablo Lavado y César Liendo.

Los estilos de vida diferencian su comportamiento de acuerdo a la generación a la pertenecen. En Perú, el 61.9% la componen los denominados “Millennials” y “Centennials”, siendo los primeros, los que tienen mayor poder adquisitivo y con la proyección de incremento de ingresos más próximo.

Figura 3.3 Perú 2019: Población según Generación

GENERACIÓN Z - CENTENIALS	GENERACIÓN Y - MILLENNIALS	GENERACIÓN X	BABY BOOMERS	SILENCIOSA
(MENORES 18 años)	(18 a 35 años)	(36 a 55 años)	(56 a 71 años)	(72 a + años)
Hombres 5,251.7 Mujeres 5,051.2 TOTAL 10,302.8	Hombres 4,954.8 Mujeres 4,847.4 TOTAL 9,802.2	Hombres 3,914.4 Mujeres 3,921.7 TOTAL 7,836.1	Hombres 1,607.8 Mujeres 1,719.5 TOTAL 3,327.4	Hombres 540.7 Mujeres 686.3 TOTAL 1,227.0
31.7%	30.2%	24.1%	10.2%	3.8%

Elaborado por CPI

Figura 3.4 Lima Metropolitana 2019: Población según Generación

GENERACIÓN Z - CENTENIALS	GENERACIÓN Y - MILLENNIALS	GENERACIÓN X	BABY BOOMERS	SILENCIOSA
(MENORES 18 años)	(18 a 35 años)	(36 a 55 años)	(56 a 71 años)	(72 a + años)
Hombres 1,463.6 Mujeres 1,408.7 TOTAL 2,872.3	Hombres 1,718.5 Mujeres 1,673.4 TOTAL 3,391.9	Hombres 1,342.6 Mujeres 1,392.8 TOTAL 2,735.4	Hombres 545.4 Mujeres 623.1 TOTAL 1,168.5	Hombres 177.3 Mujeres 235.5 TOTAL 412.8
27.1%	32.1%	25.9%	11.0%	3.9%

Elaborado por CPI

Respecto a su relación con la tecnología, según U.S. Census Bureau (2019) en el Perú, el 73% accede a internet y usuarios activos en medios sociales por igual, además existen 39 millones de usuarios móviles activos, 19% por encima del total de la población. Estos porcentajes han ido incrementando los últimos años y seguirán haciéndolo, ya que los usuarios peruanos se están involucrando cada vez más en comunidades digitales y para esto es necesario acceder a las redes sociales.

Los Millennials son la generación con una relación más cercana a la tecnología, de las generaciones pertenecientes a la PEA, puesto que, el 85% se conecta a internet según IPSOS (perfil del adulto joven 2018). Esto es importante, en medida que los Millennials son los principales usuarios de las herramientas online, espacio donde se desarrolla el live streaming.

De acuerdo a Hootsuite (Ene, 2019) el 71% de los peruanos usa internet todos los días, es decir, son usuarios activos de internet que buscan información a diario para encontrar respuestas y soluciones. Este usuario más digital, demanda más información para tomar decisiones, sobre todo en las que implique fuertes sumas de dinero.

En este contexto, se aprecia que la expansión de la tecnología en los sectores más jóvenes de la población ha permitido que el consumidor peruano migre hacia las tendencias digitales, trayendo como consecuencia una diversidad de oportunidades para la oferta de

nuevos productos y servicios. Así también, sirve de impulso económico, al ofrecer nuevas formas de compra para la población.

Asimismo, los peruanos se están enfrentando a un cambio social por el brote la pandemia de coronavirus, que los ha obligado adoptar nuevos comportamientos, tanto en sus actividades diarias como en la forma de comprar.

Euromonitor, ha publicado un nuevo reporte con sobre el “Impacto del COVID-19 en las 10 tendencias globales del comportamiento del consumidor”, de las cuales 3 impactan positivamente en este plan de negocios:

- Más allá de lo humano: Automatización rápida de operaciones para implementar pedidos y entregas sin contacto.
- Cautívame en segundos: Necesidad de un contenido rápido, conciso y en tiempo real para mantenerse informado durante un período de incertidumbre.
- Movilidad limitada: Limitar viajes no esenciales y usar extrema precaución cuando sea necesario viajar.

3.1.4. Entorno Tecnológico

En el Perú el acceso a internet va teniendo un crecimiento constante, y se pronostica un incremento anual de 5.2% hasta el 2023 según el estudio Global Entertainment & Media Outlook, elaborado por PwC.

Adicionalmente con el avance de la tecnología y el incremento de su oferta, genera una reducción de costos, lo que significa que es más accesible el contar con nuevas tecnologías que favorezcan el poder brindar mejores experiencias.

Un factor que viene afectando de manera importante viene a ser el efecto que tiene el COVID-19 sobre las industrias, según el artículo publicado por el diario el País, uno de los sectores más beneficiados por la pandemia será el tecnológico, lo cual se viene reflejando financieramente como Netflix cuyas acciones se revalorizaron en 30% debido a sus buenos resultados. También las plataformas de comercio electrónico como Amazon se han visto beneficiadas, no solamente por el comercio de productos minoristas, sino por los demás servicios que tiene en la nube como Amazon Prime, AWS entre otros.

El factor tecnológico ha jugado un rol muy importante para las empresas, puesto que, con el aislamiento obligatorio ocasionado por la pandemia, obligó a muchas industrias a tratar de llegar a su público a través de herramientas tecnológicas, tales como videollamadas,

servicios delivery, servicios online entre otros. Este factor ha sido determinante para la subsistencia de muchas industrias, y ha generado una acelerada adopción de plataformas tecnológicas en las personas, y que muy probablemente se convertirá en la nueva normalidad para los años entrantes.

3.2. Análisis del microentorno

3.2.1. Fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter fue creado por Michael Porter y considera un análisis en función de cinco fuerzas existentes. El objetivo de este análisis es conocer la competencia que tiene en el sector una empresa para luego determinar cómo hacer frente a la situación.

Se utilizará este análisis para identificar las fuerzas en el mercado para el desarrollo de la plataforma de asesoría a través de live streaming para la compra de un auto:

La amenaza de nuevos entrantes en general es baja y se consideran las siguientes barreras:

- Se considera una inversión considerable para poder crear esta plataforma por la compra de equipos, contratación de recursos especializados y trabajo logístico. Esto representa una barrera de entrada de nivel alta para el ingreso de nuevos competidores.
- No es necesario tener mucha experiencia para poder incursionar en el rubro por lo que esta será una barrera de ingreso baja.
- Por el momento no existen regulaciones para este tipo de servicios por lo cual es más sencillo desarrollar la plataforma, lo cual también representa una barrera de ingreso baja para nuevos competidores.

La amenaza de productos sustitutos en general es alta y se consideran tres principales:

- El servicio no es complejo, por lo que podrían generarse servicios o productos similares en poco tiempo. Esta amenaza se considera baja.
- Pueden aparecer nuevas tecnologías que reemplacen la plataforma o el sustituyan el servicio que ésta brinda. Esta amenaza se considera baja.
- Al ser la plataforma un servicio digital y al contar con la coyuntura del COVID-19, es probable que los clientes potenciales busquen desarrollar esta plataforma u otras soluciones de manera propia. Esta amenaza se considera baja.

El poder de negociación de clientes en general es media:

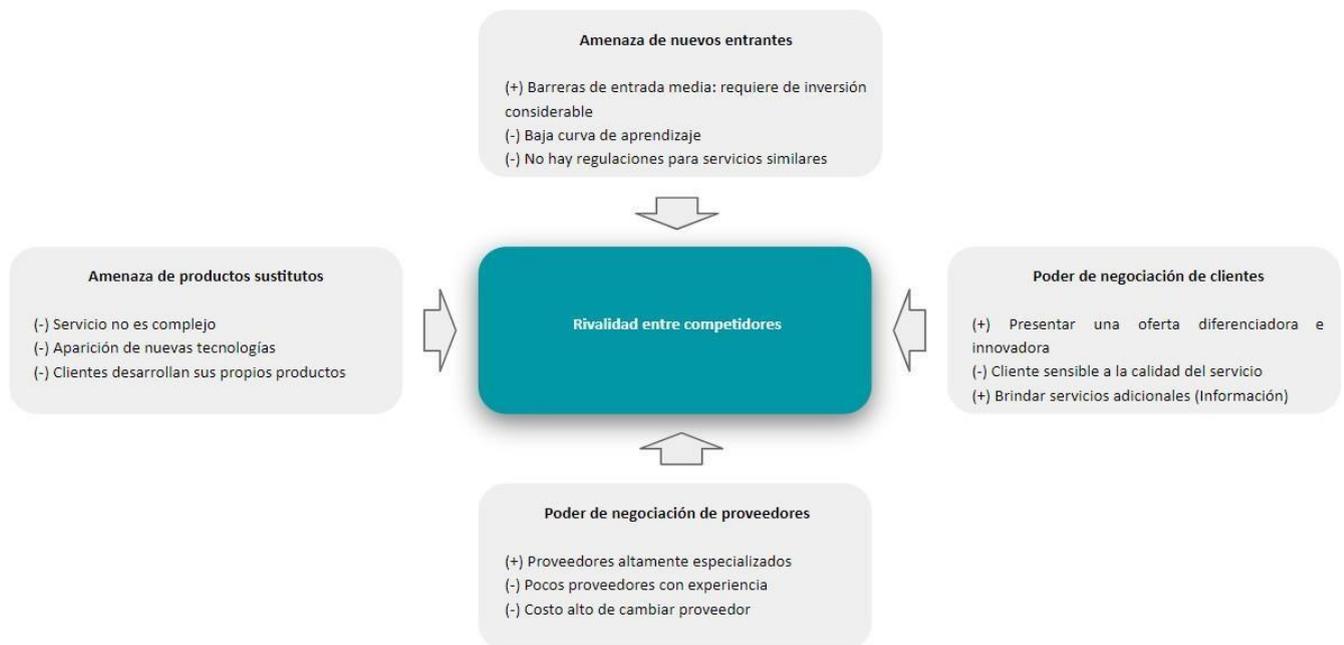
- Se presenta una oferta diferenciadora e innovadora que permite tener un alto poder de negociación con potenciales clientes, lo cual corresponde a una fuerza alta.
- Los clientes son sensibles a la calidad de servicio ya que pueden buscar este servicio u otra alternativa similar con otros proveedores. Esta fuerza se considera baja.
- Se buscará brindar a clientes servicios adicionales como información de usuarios, análisis de data, etc. para poder complementar el servicio de la plataforma. Esta fuerza se considera alta.

El poder de negociación de proveedores, es en general medio:

- Se requieren proveedores altamente especializados que contarán con un poder de negociación alto.
- No existen muchos proveedores con experiencia, lo cual corresponde a una fuerza baja
- Costo alto de cambiar proveedores por ser muy específicos dentro del rubro, que corresponde también a una fuerza baja.

Rivalidad entre competidores, no aplica, ya que no existen competidores directos.

Figura 3.5 Fuerzas de Porter



Elaboración de los autores de esta tesis

3.3. Análisis FODA

Fortalezas

1. El servicio de brindar asesoría para la compra de un auto de manera virtual, vía live streaming es innovador, dado que ninguna empresa en el Perú lo brinda. Actualmente, ninguna marca automotriz tiene esta opción de asesoría en su página web.
2. El servicio remoto evita el traslado a un concesionario, lo cual responde a una necesidad de la coyuntura actual de pandemia, donde las personas intentan disminuir o evitar salir a la calle y buscan alternativas en internet para cubrir sus necesidades de información y compra.
3. La plataforma permite mostrar una variedad amplia de modelos de autos, para que el usuario tenga más opciones de las que tiene en un concesionario, donde por el espacio limitado no pueden exhibir más modelos.
4. La accesibilidad de la plataforma le permite al usuario usar de manera eficiente su tiempo, ya que no tendrá que trasladarse hasta un concesionario y obtendrá la misma información de calidad desde el lugar en el que se encuentre y mediante cualquier dispositivo.
5. La información de los usuarios que ingresen a la plataforma de asesoría virtual queda guardada en la base de datos, lo que permite medir los resultados con indicadores clave del negocio como la conversión a ventas y el retorno de la inversión realizada por los clientes.
6. La plataforma, por ser un servicio digital, permite realizar constantes desarrollos y mejoras tecnológicas de acuerdo a la necesidad de los clientes, incluyendo la optimización de los procesos internos y con los proveedores, todo enfocado en la satisfacción del cliente.

Oportunidades

1. Incremento de la penetración de internet en el Perú, sobre todo en la generación de Millennials donde el 85% se conecta a internet. Además, esta generación se encuentra en proceso de crecimiento profesional y económico, por lo que representa un segmento atractivo para negocios relacionados con tecnología.

2. Cambio en el comportamiento del consumidor al momento de buscar información para la compra de un auto, cada vez usan más redes sociales, buscadores y páginas web para la investigación online.
3. Las personas se encuentran cada vez más abiertas al uso de plataformas digitales, más aún ahora con la coyuntura de pandemia, muchas personas han adoptado costumbres de compra online por la necesidad de evitar salir y trasladarse a una tienda física.
4. Es posible explotar los datos de la plataforma para encontrar tendencias, insights y necesidades del mercado.
5. El negocio es escalable, al ser un servicio brindado de manera remota, es posible expandirlo a nivel nacional e internacional en los países de la región donde se comercialicen los mismos modelos.

Debilidades

1. No existe experiencia similar en el mercado, por lo que existe una barrera en la mente de los usuarios finales que están acostumbrados a realizar su investigación principalmente de manera presencial.
2. Se necesita educar a mucho de los usuarios en el uso de plataforma, ya que muchas personas tienen dificultad para adaptarse a nuevas tecnologías.
3. La implementación de un proyecto de este tipo involucra una inversión considerable y el retorno de la inversión se da en un mediano o largo plazo.
4. Este proyecto requiere contar con personal especializado, ya que un asesor debe tener conocimiento tanto tecnológicos por lo concerniente a poder dirigir una sesión en live streaming, como también por el lado del producto, ya que el asesor debe de conocer todos los aspectos técnicos y características de diversos autos (de una o más marcas) para poder absolver las dudas de los usuarios.

Amenazas

1. Existen factores externos que pueden afectar la calidad del servicio que no pueden ser controlados, tales como la velocidad de conexión a internet con la que cuentan los usuarios, desperfectos o dispositivos con tecnología desactualizada que genere una mala experiencia en el uso de la plataforma. En el mercado peruano no existen

- muchos proveedores capaces de poder elaborar una plataforma de este tipo, lo que puede incrementar los costos además de que puedan replicar el modelo de negocio.
2. Existe un riesgo constante de una contracción en el mercado automotriz, que a su vez genere una menor inversión en servicios externos como la plataforma, este riesgo es muy latente en situaciones anómalas en el mercado como la pandemia generada por el COVID-19, donde inicialmente el sector fue conservador ya que se desconocía el impacto en el mercado.
 3. Hay un riesgo de aparición de nuevos competidores, esto se incrementa con situaciones como la pandemia, sumado a que, si la plataforma logra posicionarse, los competidores buscarán replicar el modelo de negocio.

3.4. FODA Cruzado

Fortalezas – Oportunidades

F4 – O2 Diseñar una plataforma enfocada en la rapidez y facilidad de uso para mejorar la experiencia del usuario final en el proceso de investigación de la compra de un auto.

F5 - O4 Generar indicadores, analítica y modelos predictivos con la información de los usuarios finales producida a través de la plataforma como un atributo de valor para los clientes.

F2,3 - O3 Implementar la campaña de promoción y publicidad de la plataforma con el objetivo de atraer a los usuarios finales a través de la facilidad de evitar trasladarse al concesionario, sobre todo en el contexto actual de pandemia.

F1 – O5 Aprovechar la presencia internacional de los clientes para ofrecer el servicio de asesoría virtual en otros países de la región, donde los clientes tengan presencia y no exista una oferta de servicio de asesoría virtual.

Fortalezas – Amenazas

F1 – A4 Patentar el modelo de negocio para elevar las barreras de entrada, protegerá el negocio de competidores que intenten copiar el concepto de servicio y plataforma.

F6 – A1 Generar eficiencias en los acuerdos de nivel de servicio dentro del proceso interno del negocio y con los proveedores externos para mantener la competitividad ante nuevas tecnologías.

F3,4 - A3 Presentar la plataforma como el canal que puede generar leads de mejor calidad de los que generan actualmente los potenciales clientes por sus redes sociales y pagina web, por lo tanto, realizarán una mejor inversión de su presupuesto.

Debilidades – Oportunidades

O3- D2 Realizar esfuerzos continuos para capacitar a los usuarios finales en el uso de la plataforma y mostrar sobre todo a los que no se adaptan fácilmente a nuevas tecnologías, la facilidad y rapidez de la plataforma.

O4-D1 Brindar servicios que representarían un beneficio adicional al servicio, mediante la generación de información en base a la aplicación de analítica de datos en base al uso de la plataforma, que puedan generar insights relevantes para los clientes (marcas automotrices).

Debilidades – Amenazas

A2-D3 Construir relaciones de largo plazo con los clientes (marcas automotrices), de modo que el factor de la fidelización sea una barrera para la competencia.

D1-A1 Establecer una cultura de mejora continua, tanto a nivel de procesos internos como en cara al servicio brindado a clientes y usuarios finales, con el fin de lograr mantener un servicio alineado con las necesidades.

CAPITULO IV: INVESTIGACIÓN DE MERCADO

4.1. El contexto de la investigación

La presente investigación de mercado desarrollada para conocer la aceptación del concepto de servicio en potenciales clientes y usuarios será aplicada en el contexto de pandemia por la propagación del virus COVID-19 que inicio en Wuhan, China, en diciembre del año pasado y llego al Perú en marzo de este año.

A la fecha, setiembre del 2020, el Perú se encuentra en estado de emergencia por la crisis sanitaria que ha ocasionado la rápida propagación del virus en todo el país, lo que ha ocasionado una situación de incertidumbre económica que probablemente se convierta en crisis. La tasa de desempleo ha pasado de 6.6% en promedio a 16.4% de la PEA, lo que afecta

la capacidad de consumo de las personas y un decrecimiento proyectado del PBI en 13% brinda un panorama de la expectativa de mercado.

Según Diego Macera, Gerente General de Instituto Peruano de Economía (IPE), con base en las cifras de Euromonitor, el sector retail en el Perú proyecta cerrar el año 2020 con decrecimiento de casi 9% y recién a finales del 2022 e inicios del 2023 retornaría al nivel de ventas promedio que se tenía antes de la pandemia.

El sector automotriz, no es ajeno a la difícil situación económica producto de la pandemia, fue duramente afectado durante el periodo de cuarentena. Sin embargo, parece recuperarse, en julio se vendió 9,573 vehículos livianos, siendo este número solo 19% menos que julio del 2019 y en agosto del 2020, cerró en 10,481 unidades, 908 unidades más que el mes de julio según cifras de la AAP.

Hoy el consumidor peruano es emocionalmente diferente, el impacto de la pandemia ha provocado que se cuide más y evite salir, por ello, está cambiando su forma de comprar, prefiere y busca marcas y empresas que ofrecen y venden por canales digitales y con delivey. Por lo tanto, parece el momento indicado para que sectores como el automotriz migren a opciones digitales que muestren sus productos, brinden información y cierren ventas.

4.2. Definición del problema de marketing

El problema de marketing consiste en tomar la decisión de crear una plataforma virtual de asesoría para la venta de un auto basada en la percepción de valor de los potenciales clientes y la aceptación de los usuarios finales de la plataforma

Donde el valor que se le brinda a los clientes potenciales a través de la plataforma consiste en la generación de prospectos de venta de alta calidad ya que son usuarios que tienen un interés muy alto en el auto por lo cual utilizan la plataforma.

Del lado de los usuarios finales, el valor generado por la plataforma consiste principalmente en la conveniencia de poder acceder a la información y asesoría desde casa o el lugar donde estén sin generar ningún esfuerzo.

4.3. Definición del problema de investigación

El problema de investigación es conocer si el concepto de una plataforma virtual de asesoría para la compra de un auto le parece útil a los potenciales clientes para incluirla en su

proceso de venta. Por el lado del usuario que busca información para comprar un auto, conocer si usarían la plataforma virtual de asesoría para la compra de un auto y si esta plataforma mejoraría su experiencia de compra.

4.4. Objetivo de la investigación

La investigación se realizará enfocada en dos frentes, por lo que definen objetivos para cada uno.

Objetivos para clientes

- Conocer/entender el impacto de la pandemia por el COVID-19 en las ventas del rubro automotriz.
- Identificar los cambios generados por la pandemia en las acciones de marketing y uso de medios de comunicación en las marcas automotrices.
- Identificar el perfil del cliente con mayor aceptación a un servicio de plataforma digital para asesoría automotriz.
- Conocer la percepción que tienen las marcas acerca de las plataformas digitales para la venta de un auto
- Conocer si los potenciales clientes están dispuestos a tercerizar la creación y mantenimiento de una plataforma virtual para la compra de autos.
- Determinar cuál es la disposición de inversión en la plataforma y cuál es el precio que estarían dispuestos a pagar.

Objetivos para usuarios finales

- Conocer el Customer Journey o proceso de compra de un auto qué medios se usan en cada etapa. Identificar los factores que influyen en la compra de un auto.
- Conocer la percepción de los usuarios finales respecto a las plataformas digitales.
- Evaluar el concepto y el uso de una plataforma virtual de asesoría para la compra de un auto, específicamente en términos de:
 - Conocer la aceptación del servicio
 - Identificar las fortalezas y debilidades del servicio
- Estimar la demanda del nuevo servicio.

4.5. Diseño de la investigación

Se decidió realizar una investigación considerando dos grandes perfiles:

Clientes potenciales de la plataforma:

- Entrevistas en profundidad a 6 gerentes de marcas automotrices, decisores del presupuesto e inversión en nuevas acciones de marketing.

Usuarios potenciales de la plataforma:

- Focus group considerando las siguientes características:
 - Hombres y mujeres que han comprado un auto entre los meses de marzo y agosto del 2020 y que tengan entre los 25 y 35 años; además de pertenecer al NSE AB y C.
- Encuesta a 150 personas con interés de compra de un auto en el próximo año entre los 25 y 35 años; además de pertenecer al NSE AB y C.

4.6. Fuentes secundarias

Se consultaron fuentes secundarias para conocer y delimitar el perfil del público del rubro automotriz, una de ellas es un estudio realizado el 2018 por Google y Kantar TNS para conocer tendencias y comportamientos de compradores de autos en el Perú. Podemos mencionar de este estudio se enfocó en conocer los puntos clave en el proceso de compra de un automóvil, donde se dan a conocer comportamientos de los compradores como:

- La mayoría de compradores inician la investigación de manera online
- La mayor parte de personas toma aproximadamente 2 meses en tomar la decisión de compra y consideran 4 marcas en promedio
- Las principales fuentes de búsqueda online son motores de búsqueda y videos online, siendo este último un medio importante para conocer el producto y facilitar la toma de decisión
- El punto de interacción offline más importante predomina las visitas a los concesionarios

Respecto a las nuevas tendencias mencionadas por el estudio muestra que un 77% de personas entrevistadas compraría un vehículo de manera online en el futuro, siendo el factor más relevante que impulsaría este cambio la conveniencia y ahorro de tiempo, mientras que la mayor barrera de este cambio es el querer ver el vehículo antes de comprarlo.

Otra fuentes considerada es el informe del Sector Automotor realizado por la Asociación Automotriz del Perú publicado en Octubre 2020, donde menciona una caída de

venta de vehículos de enero a setiembre 2020 respecto al año anterior en 35.7%, donde se tuvo una caída considerable en ventas en los meses de abril y mayo generado por la pandemia, sin embargo, en los últimos meses la variación ha ido reduciéndose hasta tener una variación de – 1.2% en el mes de setiembre 2020 respecto al año anterior. Respecto a los tipos de vehículos vendidos en el año se mantienen liderando los automóviles/sw con una participación del 34.3% seguido muy de cerca por las SUV cuya participación es del 34.1%, del mismo modo se mantiene las tendencias del 2019 en las marcas más vendidas siendo las que tienen mayor participación Toyota, Hyundai y Kia. Otro dato interesante es que a pesar de la caída en ventas por la pandemia de autos eléctricos e híbridos, la tendencia sigue en crecimiento. A nivel de región Latinoamérica, la caída en ventas de autos nuevos ha afectado a todos los países en una proporción similar, siendo los países de Chile, Ecuador y Perú los que tuvieron mayor caída a nivel porcentual.

4.7. Fuentes primarias

4.7.1. Investigación Cualitativa

Entrevistas a gerentes de marca del rubro automotriz

De acuerdo con el diseño de la investigación se realizaron 6 entrevistas a los gerentes de las siguientes marcas del rubro automotriz: Suzuki, Mazda, Citroen, Changan, Jac y Renault. Todas importadas y comercializadas por la empresa Derco Perú.

Se entrevistó al Sr. Jim Alvarado, Gerente de marca Suzuki; Sr. Tomas Crisostomo, Gerente de marca Mazda, Sr. Sergio Pesaque, Gerente de marca Citroen; Sr. Paulo Vergara, Gerente de marca Changan; Sr. Rodolfo Tello, Gerente de marca Jac y a la Srta. Claudia Bel, Gerente de marca Renault.

A todos se les realizó una entrevista con 10 preguntas y la evaluación del concepto dirigido a clientes.

Pregunta 1: ¿Cómo ha impactado el COVID-19 en el mercado automotriz? ¿Nos puede compartir su experiencia en la marca que lidera y cuál ha sido el impacto en las ventas durante este periodo?

El total de los entrevistados concordó en que, si bien las ventas de marzo a mayo del 2020 cayeron de manera estrepitosa, el mercado automotriz está mostrando una rápida

recuperación en los meses de junio a setiembre. En el mes de setiembre del 2020 se registraron 14,561 ventas de vehículos livianos y pesados, superando el mercado de febrero del mismo año -previo a la pandemia- por 671 vehículos y cayendo 181 unidades versus el mes de setiembre del 2019; por lo que las expectativas hacia fines de año es que el mercado se mantenga alrededor de las 10,000 unidades mensuales.

Pregunta 2: A nivel de acciones de comerciales, ¿qué decisiones se han tomado en la marca que lidera a raíz de la pandemia?

El total de los entrevistados indicó como primera reacción que su presupuesto de marketing se había reducido a cero, solamente registrando pagos pendientes o ya comprometidos de meses anteriores.

Sin embargo, desde el mes de junio, junto con la re apertura de los locales, se volvió a invertir en acciones de marketing centralizando el gasto al 100% en publicidad en medios digitales como buscadores y redes sociales. Hasta el momento la estrategia sigue siendo la misma e indicaron que seguirá manteniéndose hasta el cierre del 2020.

El gerente de la marca Jac fue el único en indicar que para el 2021 estaba evaluando volver a invertir en medios tradicionales como radio y paneles en la vía pública.

Pregunta 3: ¿Qué cambios se han generado en la forma de atracción de nuevos clientes y canales de comunicación que se utilizan? ¿cómo se ha visto impactada la inversión?

La gran mayoría de los entrevistados indicó que su presupuesto en medios digitales se había incrementado desde el 2018, ya que desde ese momento se empezaron a tomar más en cuenta los prospectos de venta generados en redes sociales. Algunas marcas, sin embargo, fueron más visionarias como es el caso de Mazda, donde la inversión en medios digitales, desde el 2018, no solamente se incrementó, sino que concentró el 50% del total de la inversión en medios, mientras que el otro 50% se repartió entre medios tradicionales como: radio, prensa y vía pública.

Dado el impacto de la pandemia, el 100% de la inversión en medios es digital y desde el mes de junio que se empezó a invertir nuevamente en publicidad, dada la re apertura de las tiendas físicas.

Pregunta 4: ¿Cuál es el journey de un usuario interesado en comprar un auto?

Los entrevistados identificaron las siguientes etapas:

- Etapa 0: Que concentra al público en general, tenga necesidad o no de comprar un auto, pero con un determinado número de marcas automotrices reconocidas.

- Etapa 1: El cliente identifica la necesidad de comprar un auto, sea racional o emocional. Esta necesidad suele partir con un cambio en la vida del usuario como: nuevo trabajo, ascenso, matrimonio, hijos, etc. En ese momento empieza su investigación, donde el total de los entrevistados acordó que esta investigación parte en medios digitales como páginas web, buscadores y redes sociales como youtube. Además, los entrevistados indicaron que el usuario parte con la investigación considerando unas 5 o 6 marcas aproximadamente y puede tener en este momento algunos modelos identificados, pero suele partir investigando entre las marcas de su interés para ver el portafolio completo de modelos que ofrecen. Lo que buscan inicialmente son precios, opciones de transmisión (mecánica o automática) y espacio.
- Etapa 2: El cliente va ajustando su búsqueda principalmente por la variable precio (en la mayoría de casos) y en este punto ya tiene identificado el tipo de auto que necesita: hatchback, sedán, SUV, pickup, etc. También en esta etapa el usuario tiene identificado los modelos de las marcas de su interés que calzan con su necesidad, por ejemplo, si las marcas de su preferencia son Citroen y Suzuki; y además el usuario busca una SUV, el cliente en este punto ha revisado la información de todas las SUVs de ambas marcas tanto en la página web de la marca como en otros portales web de reseñas. Además, suele consultar con sus familiares y amigos si cuentan con alguna experiencia con estas marcas y modelos. En este punto el usuario tiene identificadas 3 marcas de interés y usualmente son 2 de la etapa anterior y 1 recomendada por familiares, amigos o influenciadores automotrices a través de sus plataformas de opinión.
- Etapa 3: El cliente busca comunicación con la marca de su interés: a través de mensaje por redes sociales o llamada al contact center. Esto lo hace buscando información de post venta como mantenimientos, garantía, procedencia del vehículo y ofertas o descuentos especiales. Los entrevistados indicaron que, por el tema de la pandemia mundial, habían identificado un incremento en llamadas al contact center y mensajes en redes sociales versus visitas a la tienda en sí. En esta etapa el usuario puede desechar una o dos opciones por estas razones: el auto elegido proviene de un lugar con mala reputación (por ejemplo, India o Tailandia), la frecuencia de los mantenimientos o el precio de los mismos es muy alta.
- Etapa 4: El cliente visita la tienda de la marca y modelo elegido. Todos los entrevistados acordaron que aún en este tiempo es muy importante que el cliente vea el auto, se suba, lo toque, salvo algunas marcas como Mazda, Suzuki y Citroen que sí habían registrado ventas 100% digitales. En esta etapa es posible que exista un test drive y el cliente suele visitar las

2 marcas de interés en un mismo viaje (existen zonas sobre todo en Lima donde se concentran más de una marca automotriz como: República de Panamá - Surquillo, Centro comercial Plaza Lima Norte, Av. La Marina – San Miguel y Centro comercial Mall del Sur).

- Etapa 5: El cliente toma la decisión de compra posterior a la visita física considerando el presupuesto disponible, equipamiento del vehículo, atención del asesor de venta y en el caso de haber realizado un test drive, la experiencia del mismo. En esta etapa el usuario acuerda la forma de pago que puede ser al contado o por crédito bancario. En el caso de las marcas japonesas, los entrevistados indicaron que el 80% de sus clientes (salvo clientes de autos utilitarios como vans en el caso de Suzuki) tramitan su crédito bancario por su cuenta mientras que, en el caso de las marcas chinas, el 90% de las ventas son al contado. En esta etapa consideran también el trámite de placas y preparación de la unidad.
- Etapa 6: El vendedor realiza la entrega del auto en un plazo no mayor a los 15 días hábiles. Además de brindar la documentación necesaria de placas y tarjeta de propiedad.
- Etapa 7: Todos los entrevistados consideraron una séptima etapa para la postventa donde indicaron los esfuerzos que como marcas realizan para lograr que los clientes (sobre todo de autos de ticket promedio a los \$15,000) realicen sus mantenimientos y revisiones en los talleres autorizados.

Pregunta 5: ¿Consideras que las herramientas digitales son las más relevantes para la búsqueda de información del usuario? ¿Cuánta inversión destinas a estar presente en buscadores o redes sociales?

El total de los entrevistados indicó que las páginas web de sus marcas son las herramientas comerciales más importantes ya que a través de ellas se generan los leads o prospectos de ventas que trabajan los asesores de venta todos los meses; por lo que dar el mantenimiento necesario, subir contenido nuevo y tener toda la información validada es una gestión en la que no buscan generar ahorros como sí lo hacen en otras acciones de marketing como trade marketing. Actualmente todos destinan un promedio entre los S/2,000 y S/.2,500 a pagos a agencias que les brinden este servicio.

A nivel de plataformas digitales indicaron que las más importantes para ellos son: buscadores, redes sociales (Facebook, youtube e Instagram) y en menor medida portales como OLX y Neoauto que han sacado servicios de envío de mailings personalizados a sus bases de datos. En el caso de buscadores, destinan un promedio de \$2,500 al mes que se concentra en publicidad en Google y en el caso de redes sociales un promedio de \$3,500 entre: youtube,

Facebook e Instagram. En el caso de OLX y Neoauto, consideran una inversión promedio de \$500 mensuales para el envío de estos mailings.

Pregunta 6: ¿Conoces alguna plataforma donde se asesora para la compra o venden autos? ¿Qué opinas de este nuevo canal de asesoría y venta?

Ninguno de los encuestados conoce de alguna plataforma de estas características.

Pregunta 7: Se presenta el siguiente concepto

CLIENTE



Mi marca tiene un portafolio donde cada modelo cuenta con diferentes versiones que están pensadas para diversos tipos de clientes. Sin embargo, no cuento con ninguna vitrina donde pueda mostrar todas las versiones que tengo para ofrecer al mismo tiempo.

Somos Live Car Showroom, la primera plataforma digital de autos donde tus clientes podrán ver todo tu portafolio de modelos y todos sus detalles.

Esto porque los clientes se podrán conectar desde su casa o desde donde estén, con asesores especializados a través de live streaming que les mostrarán todos los modelos de tu marca exhibidos en un showroom remoto. Además, el asesor estará equipado con una cámara que le permitirá mostrar todas las partes del auto, resolver todas las dudas que tenga tu cliente y además de hacer recomendaciones que puedan influir en su elección de compra.



Live Showroom, estamos donde tú estás

Costo del servicio: Fee fijo mensual: \$2,000

Fee variable mensual: \$12 por lead

¿Qué ventajas y desventajas encuentras en la plataforma? ¿Estarías interesado en invertir en ella?

Las ventajas principales que identificaron se concentraron en: 1) tener un “lugar” diferente a su propia página web, para poder mostrar todo el portafolio de sus marcas dado que producto del COVID-19 se han cerrado varias tiendas obligando a tener cada vez espacios más chicos, 2) asesorar al usuario final en base a sus necesidades y de alguna manera “influenciar” la venta teniendo en cuenta la estrategia comercial de la marca, 3) en el largo plazo, tener una “bolsa” de clientes altamente interesados que puedan traducirse en ventas para el mes siguiente, teniendo un número de ventas "aseguradas" al mes, 4) el tener esta plataforma genera un valor de innovación para las marcas de cara a los usuarios finales lo cual es bastante relevante para marcas con un posicionamiento alineado a este atributo como Citroen y Mazda.

Ninguno de los entrevistados encontró una desventaja en la misma.

Pregunta 8: A través de Live Car Showroom obtendrás una base de datos de leads mensuales de alta calidad ya que estarían previamente filtrados por un asesor especializado. ¿Considerarías tercerizar este servicio y pagar un fee mensual?

Todos los encuestados respondieron que sí estarían interesados en tercerizar este servicio, principalmente porque no consideran que cuentan con los recursos de personal y operatividad para recrear esta plataforma por sí mismos, sobre todo con los recortes de personal y recursos por el impacto financiero del COVID-19 en sus marcas.

Pregunta 9: Este fee tendría una parte fija por ser parte de la plataforma y un fee variable por la cantidad de leads que se envíen por marca. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por el fee fijo y cuánto por cada lead enviado?

En su mayoría estuvieron de acuerdo con el fee fijo ya que consideran que es un monto razonable para el mantenimiento de la plataforma. Sin embargo, consideraron que el costo por lead está un poco alto para lo que suelen invertir en medios digitales. Todos aclararon que no tendrían problema con el costo por lead si ven resultados en el corto plazo y sugirieron tener inicialmente un periodo de prueba de 3 meses antes de firmar un contrato anual.

Pregunta 10: ¿Estaría dispuesto a pagar el fee expuesto? sino ¿por qué no estaría?

Todos están dispuestos a pagar ambos fees considerando un periodo de prueba de 3 meses previo a la firma del contrato anual.

4.7.2. Focus Group a potenciales usuarios

Se realizó un Focus Group con siete participantes entre hombres y mujeres de edades comprendidas entre 25 y 35 años, pertenecientes al NSE AB que viven en Lima y que han comprado un auto nuevo entre el 15 de marzo y 18 de octubre del 2020.

Sección I: Uso de medios digitales

Todos los participantes cuentan con celulares inteligentes, mayoritariamente iPhones. Además, tienen y usan laptops de trabajo y personales, así como tablets. El principal uso que le dan a sus celulares son aplicaciones como WhatsApp, banca móvil y redes sociales.

Las plataformas digitales que más usan son aplicaciones para videollamadas, páginas web de delivery de comida, páginas web de supermercado u otra web para compra de alimentos, abarrotes y útiles de limpieza.

Las plataformas para videollamada se han comenzado a usar más a raíz de la pandemia para realizar teletrabajo, predominando el uso de Teams y Zoom.

El motivo por el que usan plataformas digitales es por la facilidad de uso, para ahorrar tiempo, haciendo operaciones o compras sin salir de casa y porque ya se convirtió en una costumbre usar plataformas digitales antes de ir a una tienda o local físico.

Finalmente, todos los participantes indicaron que han comprado por internet, la mayoría dispositivos electrónicos, como audífonos, cables de conexión, etc. Respecto a ropa, zapatos o artículos que impliquen que tengas que probarte o que calcen en un espacio determinado, hubo dos grupos, uno indicó que no se compraría ninguno de estos artículos por internet y otro grupo dijo que sí porque ya conocía la marca y producto. Las plataformas que usan son Linio y Amazon mayoritariamente.

En esta sección se puede ver claramente que los participantes, que pertenecen a la generación Millennial, usan y prefieren herramientas digitales para realizar acceder a productos y servicios en su vida diaria.

Sección II: Factores que influyen en la compra de un auto

Los 7 participantes compraron un auto nuevo entre marzo y octubre de este año. Casi todos lo hicieron con un préstamo bancario, solo una persona compró en efectivo.

Las condiciones que originaron la compra del nuevo auto, fueron variadas, pero predominó el incremento de ingresos por cambio o ascenso en el trabajo y en un par de casos el crecimiento en número de integrantes de la familia motivó la compra.

Los atributos valorados más mencionados en el Focus Group, fueron el respaldo y trayectoria de la marca, que hayan repuestos y talleres alternativos para el modelo y marca elegido, el precio, la tecnología y la baja siniestralidad del modelo.

Respecto a si la pandemia influyó en la compra, solo una persona dijo que, si reforzó la necesidad de comprarse un auto por el temor a contagiarse del virus en el transporte público, pero en los demás casos no tuvo influencia en su decisión.

Sección III: Customer Journey

En la primera etapa del Journey (AWARENESS), los participantes indicaron que empezaron su investigación de marcas y modelos teniendo de 5 a 6 modelos en mente, la mayoría de esos modelos y marcas fueron referidas por amigos y familiares desde sus propias experiencias les dieron su opinión y consejo, en algunos casos los participantes han tenido la oportunidad de probar el auto recomendado del familiar o amigo. Sin embargo, para obtener más información iniciaron su búsqueda por internet, entraron a redes sociales y la plataforma de video youtube para ver los modelos y leer y escuchar los reviews de personas referentes del sector automotriz. Al terminar esta etapa tenían entre 3 y 4 modelos en mente para continuar con la investigación.

En la segunda etapa (INTERÉS) ingresaron a la página web de las marcas para obtener más información sobre precios, características, equipamiento, versiones, colores y otros que

querían conocer para acotar las visitas a la tienda del concesionario. Al terminar esta etapa las opciones de compra se redujeron a entre 2 y 3 modelos basado en su capacidad económica, sin embargo, dejaban por lo menos un modelo con precio un poco superior a su presupuesto, como pendiente de preguntar sobre descuentos o promociones en la tienda de la marca.

La tercera etapa (CONSIDERACIÓN) fue el momento en que visitaron el concesionario para ver y tocar los modelos que les interesaban. Asimismo, pudieron conversar con los vendedores para que les den respuesta a todas las consultas sobre descuentos o promociones, colores disponibles, equipamiento, tecnología y otros. La visita al concesionario y la asesoría del vendedor ayudaron a tomar la decisión de compra.

La cuarta etapa (COMPRA), fue cuando decidieron elegir uno de los modelos y realizaron la compra después de toda la investigación y visita a la tienda del concesionario entre 2 y 3 veces para ver los modelos finales y realizar la compra. Sin embargo, ninguno tomó la decisión de compra en la primera visita al concesionario, tuvieron que regresar para ejecutar la compra, previa coordinación con el vendedor por la disponibilidad del color, versión y equipamiento del auto elegido.

Todo el proceso desde el awareness hasta la compra demoró entre 1 y 2 meses en la mayoría de los casos.

Los que compraron el auto mediante un préstamo bancario, ya tenían el crédito aprobado o buscaron a su banco para solicitarlo entre la primera y segunda etapa el journey, pero en ningún caso lo solicitaron en el mismo concesionario.

La mayoría no realizó un test drive y basó su compra en la información obtenida por investigación, por la referencia de sus amigos y familia y en algunos casos ya habían probado el auto porque algún amigo o familiar lo tenía. Sin embargo, hubo 2 personas que indicaron que sí lo hicieron y que fue determinante en su compra.

La mayoría renovará su auto a partir del 4 o 5 año de uso.

Por lo general, los puntos de dolor se dan casi al principio, en la segunda etapa, cuando entran a la página web de las marcas y no encuentran toda la información que necesitan. Y al final, cuando ya hicieron la compra y la entrega del vehículo demora porque no había el color que les habían prometido y tienen que esperar que llegue un nuevo embarque. Otro punto de dolor, pero más coyuntural, fue la demora de Registros Públicos para la inmatriculación de las placas porque no estuvieron trabajando o lo hicieron de manera parcial por la pandemia.

Sección IV: Evaluación del modelo de servicio

En este punto se le mostro a los participantes el siguiente concepto de servicio:

USUARIO

Quiero comprar un auto nuevo y me gustaría poder ver los modelos que me interesan sin tener que ir hasta un concesionario físico.

Te presentamos Live Car Showroom, la primera plataforma digital de autos donde podrás ver diversos autos, sus diferentes versiones y todos los detalles desde donde tu estés, sin tener que ir hasta un lugar específico.

Esto porque un asesor especializado estará equipado con una cámara y estará conectado a través de live streaming. Además, estará en un showroom remoto con todos los autos exhibidos, por lo que podrás hacerle todas las consultas que necesites y pedir que te enseñe todo lo que quieras ver sobre tu próximo auto.

Live Car Showroom, estamos donde tú estés



Todos entendieron rápidamente el concepto de servicio de la plataforma y les gusto porque les parece una alternativa interesante y novedosa de obtener información para la compra de un auto. Se sintieron familiarizados con esta tecnología y se podrían adaptar rápidamente a su forma de uso.

Como principal ventaja consideran que ayudaría a acotar las opciones que tienes en mente, para definir la lista corta de autos que puedes ir a ver a las tiendas y realizar la compra. Como desventaja indicaron que para generaciones mayores será un poco difícil que se adapten y la usen rápidamente, probablemente prefieran la asesoría tradicional.

A todos les pareció fácil de usar, estarían dispuestos a usarla en una próxima compra y consideran que para las próximas generaciones esta opción será algo normal en su forma de compra.

La plataforma la usarían en la primera y segunda etapa del Customer Journey.

También indicaron que les gustaría que la plataforma también cuente con opciones de configuración de características del auto que quieres ver, información de precios finales y en la asesoría que también se brinde información de los seguros, mantenimiento del auto y que haya una opción para derivar al usuario con asesor del banco para que evalúe un préstamo vehicular.

Todos los participantes coincidieron en que si les gustaría ver diferentes marcas para compararlas entre sí. Además, dijeron que si recomendarían la plataforma a amigos y familiares que estén pensando en comprar un auto nuevo.

Respecto a realizar la compra a través de la plataforma, la mayoría indicó que no compraría un auto por la plataforma sin ver el modelo en la tienda del concesionario, considera que la asesoría de la plataforma es complementaria a la visita al concesionario, pero si

consideran que reduce el número de visitas a la tienda del concesionario. Sin embargo, hubo una persona, que era el más joven del focus group con 25 años, que indicó que si podría comprar un auto a través de la plataforma.

Finalmente, indicaron que el uso de la plataforma podría disminuir el tiempo de investigación en internet, tanto en redes sociales, plataformas de video como youtube o entrar a la página web de la marca.

Sección V: Estimación de la demanda

La mayoría de participantes indicaron que visitarían la plataforma entre 2 y 5 veces, este dato da el input para establecer los rangos en la encuesta a usuarios.

4.7.3. Investigación Cuantitativa

Encuestas a usuarios finales

Se realizaron 169 encuestas a potenciales usuarios de la plataforma que están interesados en comprar un auto en los próximos 12 meses, todos ellos hombres y mujeres entre los 25 y 35 años y correspondientes a los niveles socioeconómicos A, B y C en Lima Metropolitana. De los encuestados el 50.3% corresponde a hombres con 85 participantes y 49.7% mujeres con 84 participantes.

Las encuestas tuvieron cinco secciones y un total de 29 preguntas. La encuesta fue realizada a una base de datos de clientes que cotizaron en la página web de Derco Perú, importador y distribuidor de las siguientes 9 marcas a nivel nacional: Suzuki, Mazda, Citroen, Renault, Changan, Great Wall, Haval y Jac. Para re confirmar el interés de los encuestados en la compra de un auto nuevo, se consideraron 6 preguntas de filtro adicionales.

Los autos que ofrece Derco Perú tienen un valor desde \$8,000 hasta más de \$45,000 por lo que se considera que esta base de datos de interesados es de perfiles muy diversa. Además de acuerdo con lo revisado en los resultados del focus group, los interesados en comprar un auto nuevo cotizan en más de una marca por lo que esta base de datos se puede inferir que contiene interesados de otras marcas del mercado como Toyota, Kia, Nissan, etc., siendo representativa para el análisis.

Las encuestas se realizaron en el mes de octubre del año 2020 y por la situación actual de pandemia por el COVID-19 se realizaron de manera virtual a través de un formulario enviado a los correos de los encuestados.

4.8. Resultados de la investigación

4.8.1. Análisis de resultados del estudio cualitativo

Conclusiones del focus group

Las principales conclusiones que se han obtenido del Focus Group son las siguientes:

- Se corroboró que el segmento objetivo (Millennial) de este plan de negocio está compuesto por usuarios digitales, que tienen más de un dispositivo electrónico y usan aplicativos móviles, plataformas digitales y redes sociales como parte de su vida cotidiana.
- Prefieren usar herramientas digitales para obtener información o acceder a productos y servicios antes de hacerlo de manera presencial.
- En las tres primeras etapas de su Customer Journey para comprar un auto nuevo, usan internet, específicamente páginas web y redes sociales para investigar y contactarse con las marcas.
- Las referencias que le brindan sus familiares y amigos sobre su propia experiencia con un modelo o marca son consideradas importantes para empezar su búsqueda de auto.
- Al terminar la primera etapa de Awareness del Customer Journey, los participantes tenían entre 3 y 4 modelos en mente, lo cual es un número alto y podría ser mejorado con información de mayor calidad durante esa primera etapa.
- El factor precio y prestigio/respaldo de la marca fueron los factores más valorados por los participantes durante las etapas de Interés y Consideración del Customer Journey.
- El concepto de servicio y la tecnología de la plataforma fue fácil de entender y se podrían adaptar rápidamente para incluirla en su proceso de compra.
- Se validó que la plataforma sería usada en las dos primeras etapas de Customer Journey para obtener información que los lleve a acotar más rápido sus opciones de compra.
- Los participantes identificaron como principal ventaja de la plataforma, la opción de comparar modelos en la asesoría virtual.
- Se confirmó que generación Millennial no está completamente preparada para comprar este tipo de bien por internet, sin embargo, el participante más joven indicó que sí lo haría, lo que nos da un indicio que las próximas generaciones sí estarían dispuestos a comprar un auto por una plataforma digital.

- Por último, identificamos que el rango de visitas a la plataforma sería como mínimo dos veces para las personas que deciden más rápido y como máximo cinco veces para los que le toma más tiempo decidir.

Conclusiones de las entrevistas en profundidad

De acuerdo con las entrevistas realizadas a los gerentes de marcas automotrices podemos llegar a las siguientes conclusiones:

- El servicio ataca una necesidad imperante en el negocio automotriz por la falta de espacio para mostrar el portafolio completo de una marca y además por el marco actual del COVID-19 en el cual los usuarios finales cada vez menos quieren visitar un concesionario físico.
- Son los gerentes de las marcas los que toman las decisiones para la adquisición de nuevos productos o servicios como el nuestro. Por lo que la estrategia de marketing para clientes debe de estar orientada en poder atraer a estos perfiles a probar del servicio.
- El servicio es novedoso y llama la atención, sin embargo, requiere de una explicación del concepto para que se pueda entender su funcionamiento y logística.
- Si bien todos los clientes estuvieron de acuerdo en tomar el servicio de la plataforma de asesoría, todos acordaron que necesitan tener un periodo de prueba para validar sus resultados.

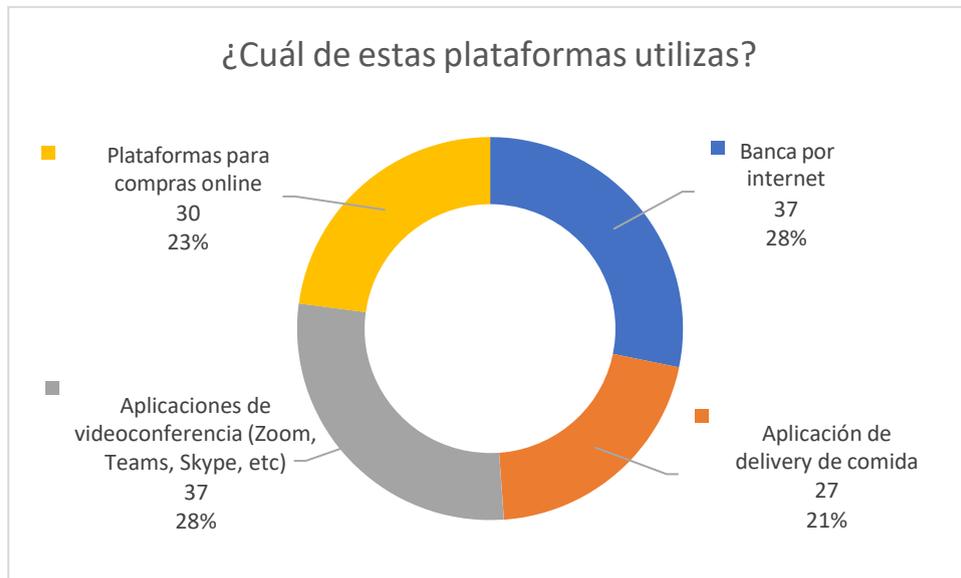
4.8.2. Análisis de resultados del estudio cuantitativo

En esta sección se presentan los resultados del estudio cuantitativo realizado en noviembre 2020, las consideraciones del estudio realizado se encuentran detalladas en el capítulo 4.7.2.

Uso de medios digitales

Respecto a la utilización de plataformas digitales, el 100% de encuestados (169 personas) utilizan alguna plataforma digital en su día a día, un 92.8% usan aplicaciones de videoconferencia, el 75.3% usan plataformas de compras, seguido por un 68.7% que usan aplicaciones de delivery de comida y finalmente, un 22.3% usan aplicaciones o plataformas de banca (ver gráfico 4.8.1).

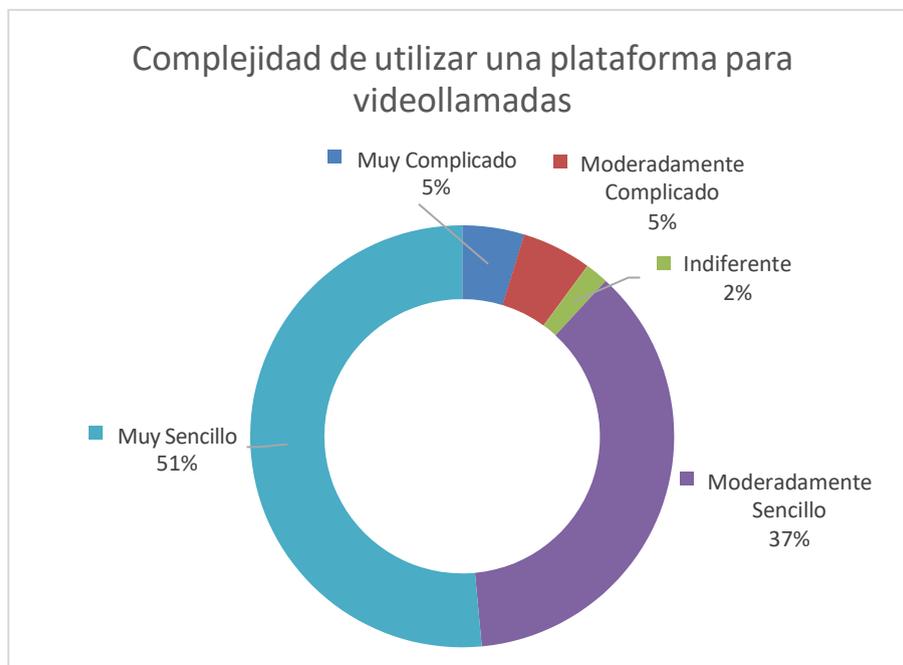
Gráfico 4.8.1 Uso de Plataformas Digitales



Elaboración de los autores de esta tesis

En el gráfico 4.8.2 vemos que las plataformas digitales son percibidas mayormente como de uso sencillo, obteniendo un T2B de 98% de resultado entre la opción “muy sencillo” (51%) y “moderadamente sencillo” (37%) y solo un 2% que no lo considera “ni sencillo ni complicado”, por lo que un 10% lo encuentra dificultad en el uso de las plataformas digitales.

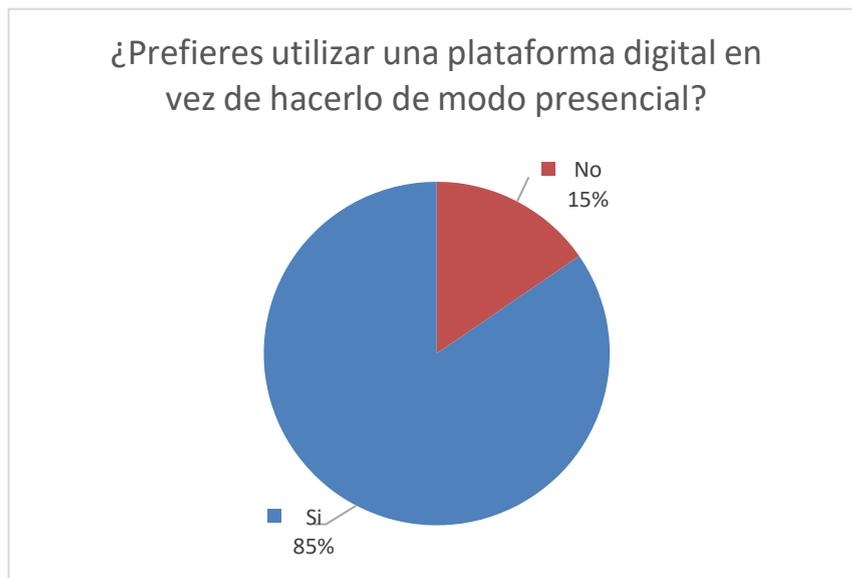
Gráfico 4.8.2 Calificación de la complejidad de utilizar plataformas digitales (%)



Elaboración de los autores de esta tesis

Con respecto a la preferencia de uso de plataformas digitales mostrado en el gráfico 4.8.3, vemos que un 85% prefieren utilizar plataformas digitales en vez de hacerlo de modo presencial, esto refleja que ya no existe una barrera alta en el público objetivo para el uso de estas plataformas.

Gráfico 4.8.3 Preferencia del uso de plataformas digitales (%)

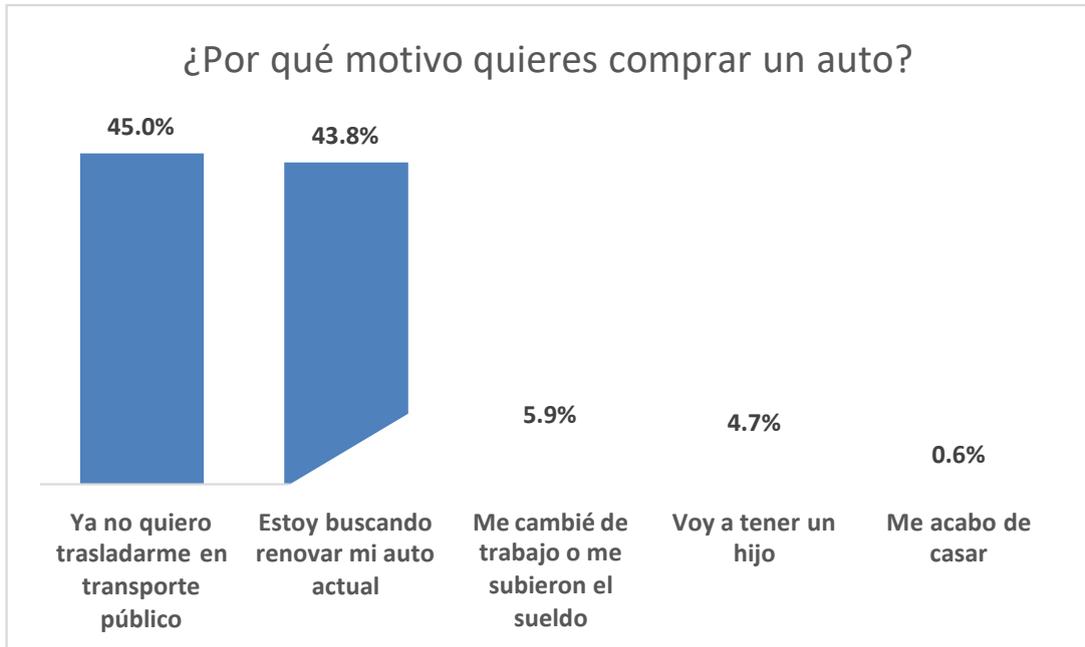


Elaboración de los autores de esta tesis

Factores que influyen la compra

De acuerdo con los resultados obtenidos, los principales motivos por el cual los participantes buscan un auto nuevo son; para no trasladarse en transporte público (45%) y renovar su automóvil (44%). Se puede inferir que el primer motivo de compra ha sido reforzado por la coyuntura generada por el COVID-19 (de acuerdo con el estudio de IPSOS: Las principales tendencias que están cambiando los comportamientos de los peruanos), donde el riesgo de contagio en vehículos de transporte público es muy elevado, sumado a que los sistemas de transporte en la ciudad se encuentran saturados. Los otros tres motivos representan un 11%, siendo el menos relevante “Me acabo de casar”, el detalle se puede ver en el gráfico 4.8.4.

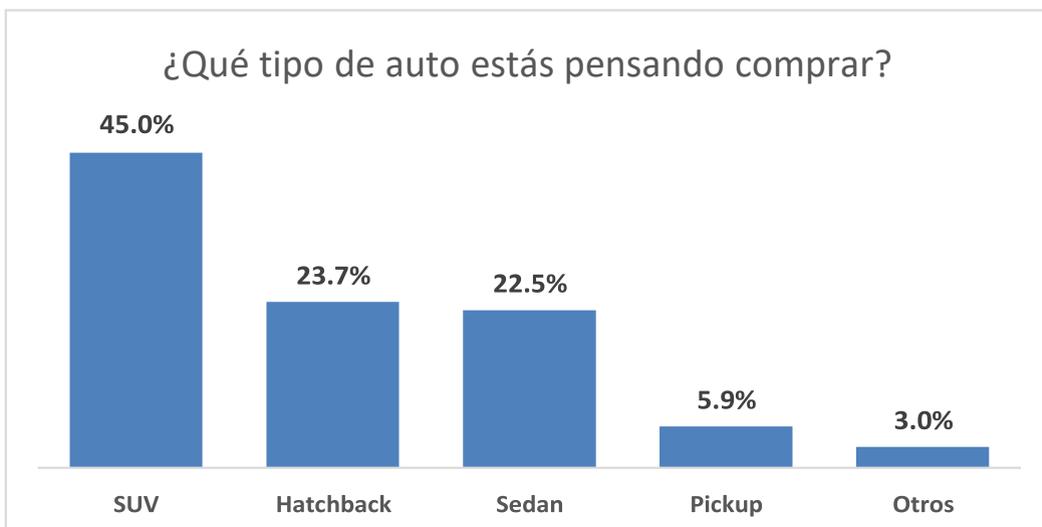
Gráfico 4.8.4 Motivos de compra de un auto



Elaboración de los autores de esta tesis

En relación con el tipo de auto buscado, en el gráfico 4.8.5 se observa los vehículos más deseados son las SUV (45%) y los Hatchback (24%), esto va en relación con la tendencia de crecimiento en ventas de vehículos SUV (de acuerdo con el informe de venta de vehículos nuevos 2020 publicado por la AAP) que son atractivos por su rango de precios y el espacio que ofrecen.

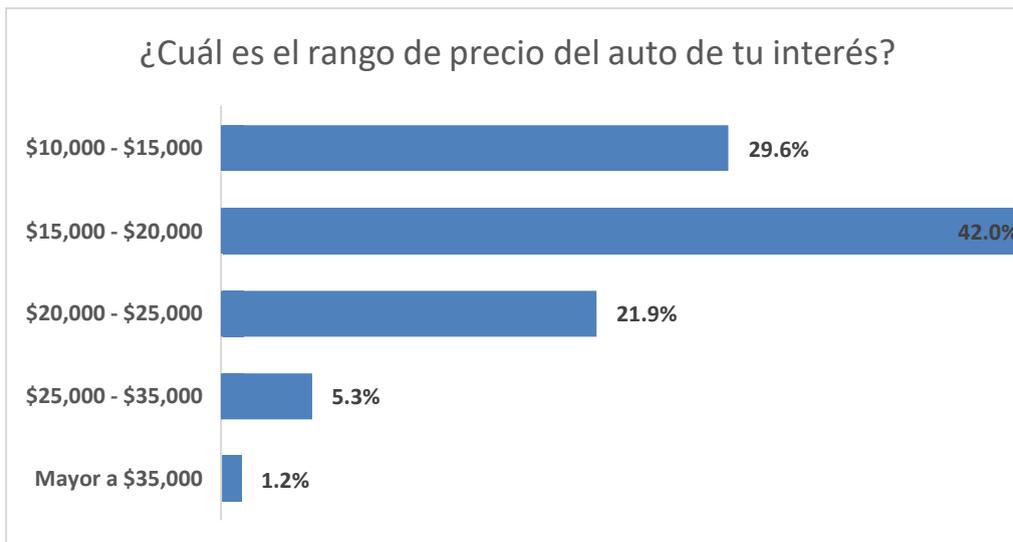
Gráfico 4.8.5 Categorías de auto deseada



Elaboración de los autores de esta tesis

En relación con el rango de precio buscado por los encuestados (ver gráfico 4.8.6), se observa que el 42% busca automóviles entre \$15,000 y \$20,000, mientras que el 30% entre \$10,000 y \$15,000.

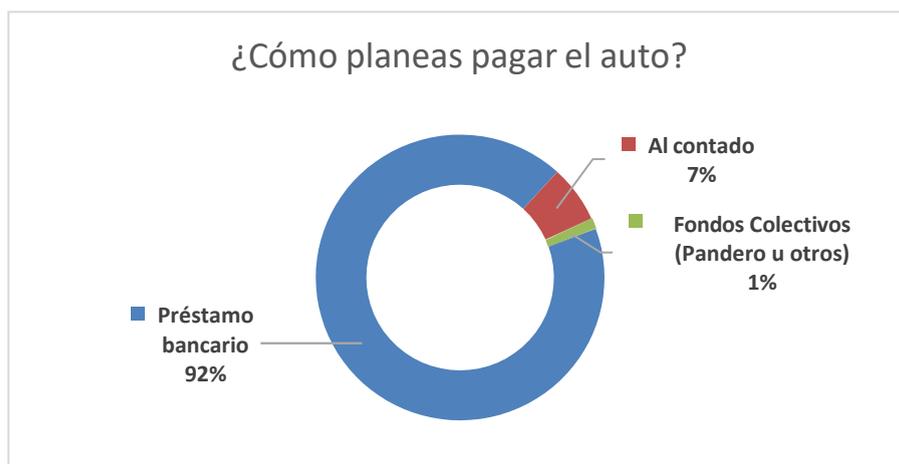
Gráfico 4.8.6 Rango de precio de vehículos



Elaboración de los autores de esta tesis

Finalmente, en esta etapa se describe las modalidades preferidas para hacer el pago (ver gráfico 4.8.7), donde el préstamo bancario tiene mayor relevancia.

Gráfico 4.8.7 Modalidad de pago



Elaboración de los autores de esta tesis

Customer Journey

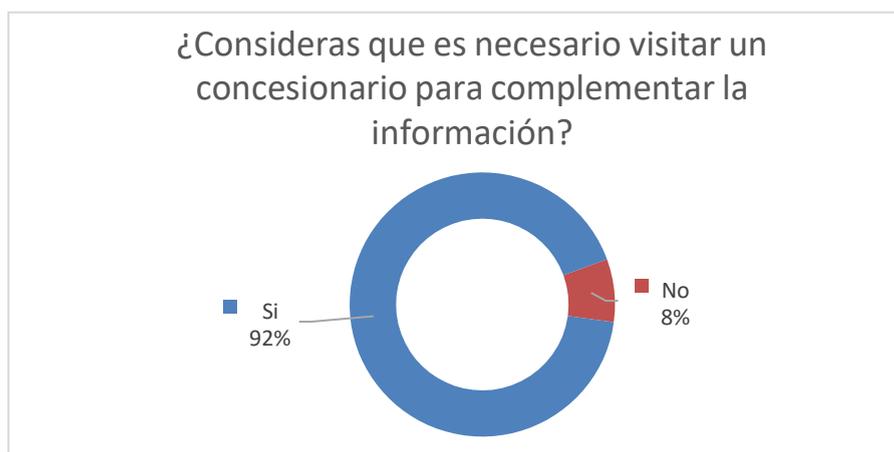
En relación con la comunicación al comprar un auto, se puede ver en el gráfico 4.8.8, que un 65% de los encuestados se comunica de forma directa con la marca o el concesionario, mediante la página web o redes sociales, para obtener la información necesaria para la toma de decisión. Sin embargo, también considera necesario visitar un concesionario en un 92% (véase gráfico 4.8.9), lo que evidencia que la información en las páginas web o redes sociales es insuficiente para tomar la decisión de compra solo basada en la información de la web.

Gráfico 4.8.8 Comunicación con la marca



Elaboración de los autores de esta tesis

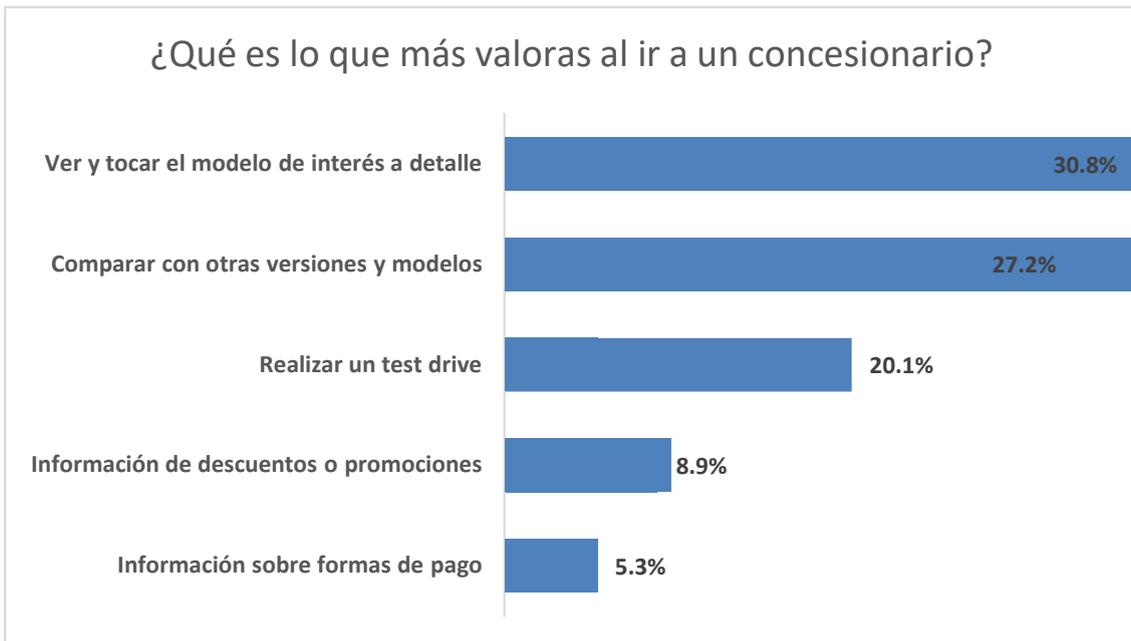
Gráfico 4.8.9 Necesidad de visita a concesionario



Elaboración de los autores de esta tesis

En el gráfico 4.8.10, se puede ver las razones por las que los encuestados consideran importante ir a un concesionario, el T2B (58%) de las razones más valoradas para ir a un concesionario son “ver y tocar el modelo de interés a detalle” (31%), así como que en el concesionario se puede “comparar varios modelos y versiones” (27%).

Gráfico 4.8.10 Valoración del concesionario



Elaboración de los autores de esta tesis

En el gráfico 4.8.11, se puede ver que los momentos en que los encuestados visitan el concesionario, son principalmente “cuando se tienen las primeras opciones elegidas” (42%) y “cuando se va a decidir entre los modelos finales” (35%).

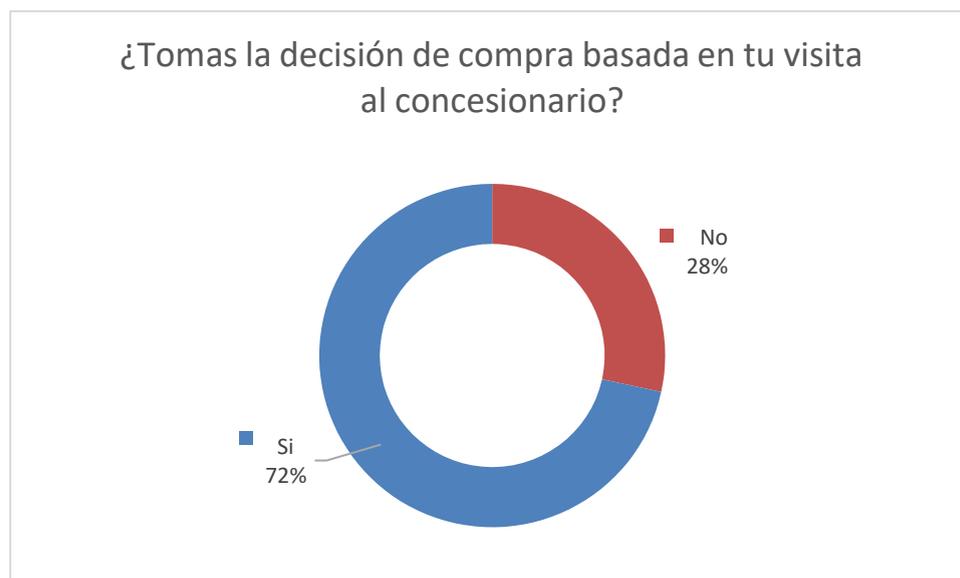
Gráfico 4.8.11 Visita al concesionario



Elaboración de los autores de esta tesis

También se puede observar que la visita al concesionario juega un rol importante en el proceso de decisión de compra de un vehículo, ya que un 72% toma su decisión basada en la visita al concesionario (ver gráfico 4.8.12)

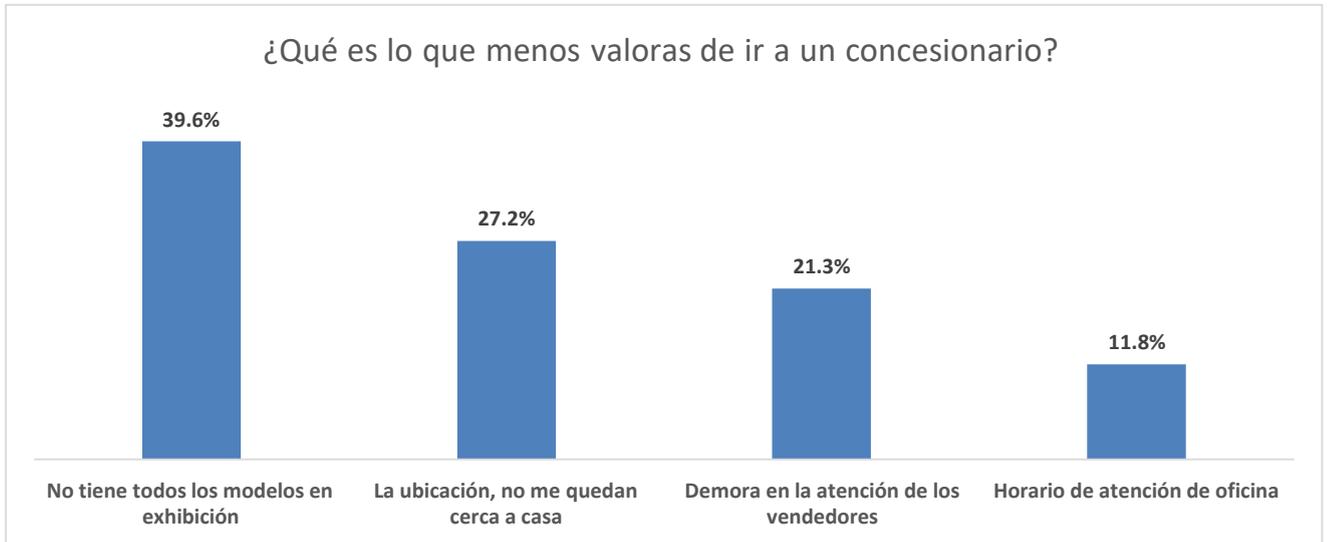
Gráfico 4.8.12 Relevancia del concesionario en la decisión



Elaboración de los autores de esta tesis

Los puntos de dolor de la visita a un concesionario (ver gráfico 4.8.13), está principalmente el “no tener todos los modelos en exhibición” (40%), seguido de “la ubicación no está cerca de casa” (27%) y “demora en la atención de los vendedores” (21%), estos factores son difícilmente controlados por las concesionarias.

Gráfico 4.8.13 Factores menos valorados de concesionarios

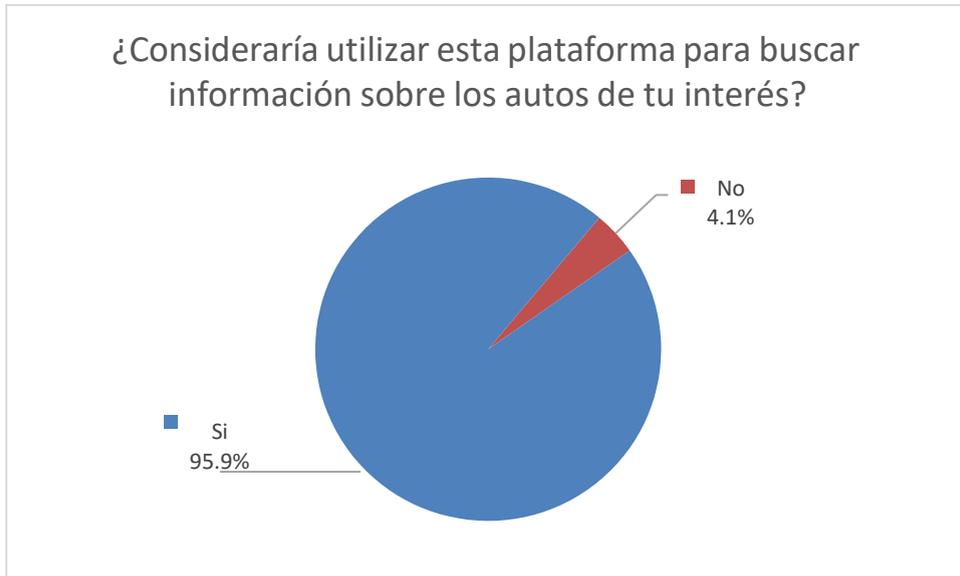


Elaboración de los autores de esta tesis

Evaluación de concepto de plataforma de asesoría virtual para la compra de autos

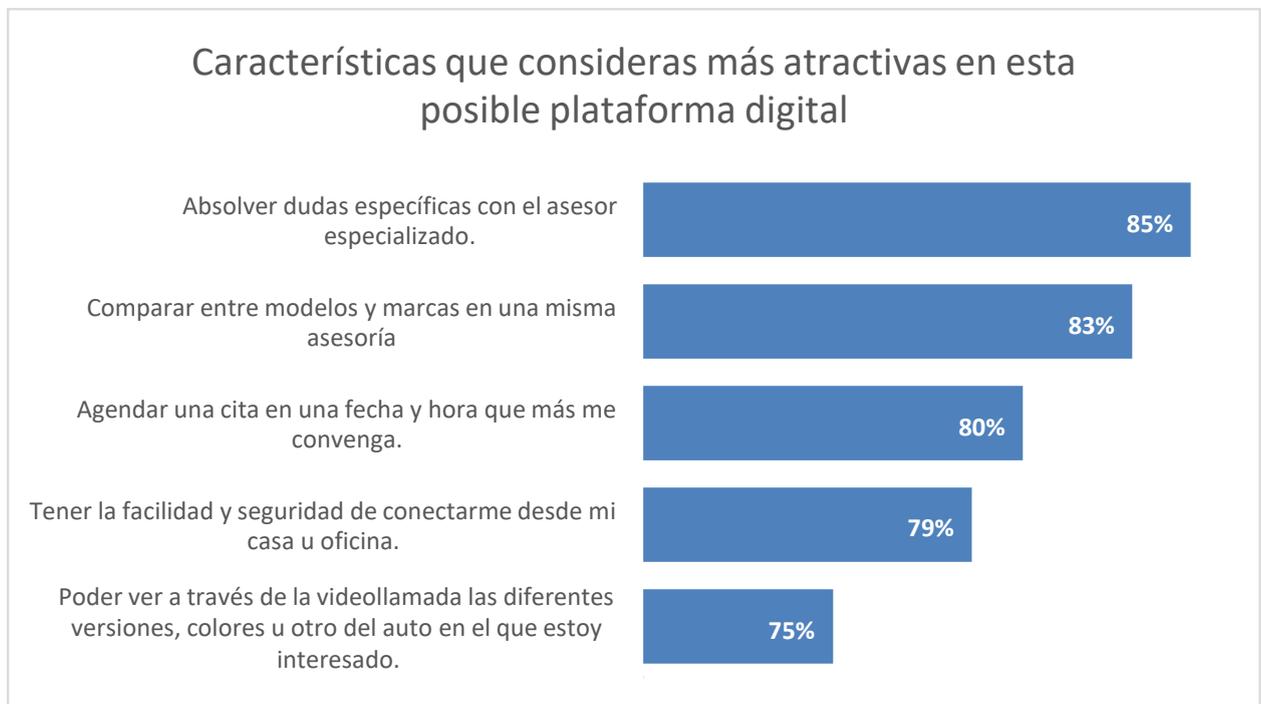
Una vez presentado el modelo de servicio a los encuestados, se preguntó si considerarían el utilizar la plataforma como medio para informarse (ver gráfico 4.8.14), donde el 96% considera que sí la utilizaría. También, de acuerdo con el gráfico 4.8.15, los encuestados encuentran más atractivo el uso de la plataforma, principalmente porque la plataforma puede “absolver dudas específicas” (85%) y poder “comparar entre distintos modelos y marcas” (83%), todo esto durante la misma asesoría, estas características son las de mayor valoración ya que representan una alternativa de información integral y personalizada.

Gráfico 4.8.14 Consideración del uso de la plataforma



Elaboración de los autores de esta tesis

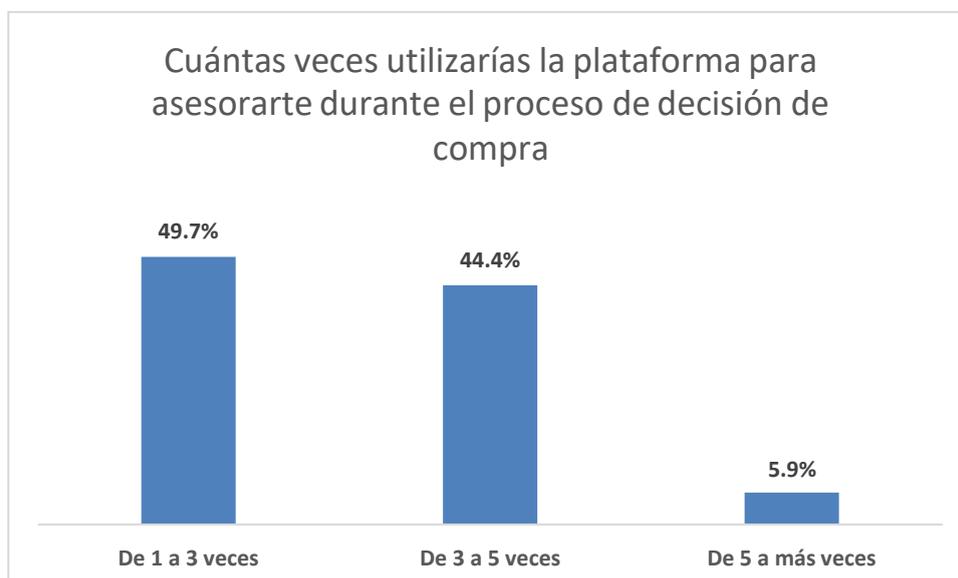
Gráfico 4.8.15 Características más atractivas de la plataforma



Elaboración de los autores de esta tesis

Respecto a la utilización de la plataforma (ver gráfico 4.8.16), el 50% considera que la utilizará de una a tres veces, mientras que un 44% indicó que la utilizaría de tres a cinco veces.

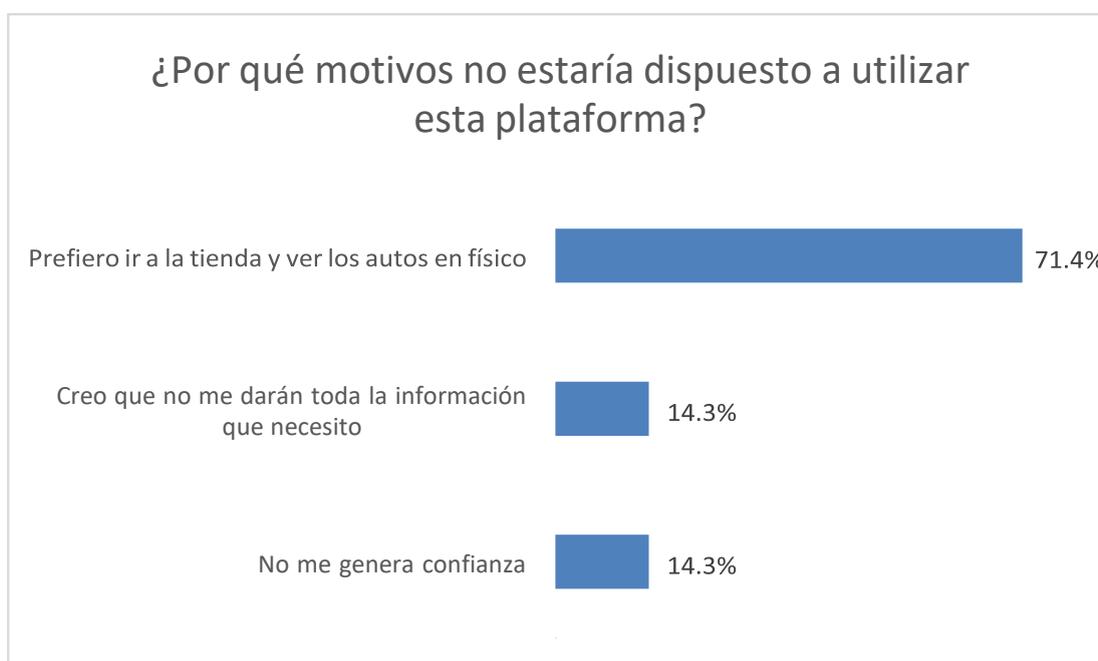
Gráfico 4.8.16 Veces que utilizaría la plataforma



Elaboración de los autores de esta tesis

Por otro lado, al preguntar sobre los motivos por los que no se consideraría el uso de la plataforma es en primer lugar “prefiero ir a la tienda y ver los autos en físico” con 74% mientras que “creo que no me darán toda la información que necesito” y “No me genera confianza” tienen 14% cada uno (ver gráfico 4.8.17).

Gráfico 4.8.17 Motivos para no utilizar la plataforma



Elaboración de los autores de esta tesis

Finalmente, en el gráfico 4.8.18, se muestra que un 79% considera que la plataforma podría reemplazar la etapa de investigación para tomar la decisión para la compra de un auto.

Gráfico 4.8.18 Plataforma digital y la investigación



Elaboración de los autores de esta tesis

CAPÍTULO V. MODELO DE NEGOCIO

5.1. Modelo CANVAS

El modelo CANVAS aplicado al presente plan negocios, se detalla a continuación en sus nueve módulos:

- Segmentos de clientes

En este modelo de negocio hay dos segmentos a los que se debe atender con distinta propuesta de valor, canal y relación. Por un lado, están los clientes, que son las marcas automotrices que operan en el país y que venden vehículos livianos. Se define a los clientes como las marcas automotrices ya que son las marcas quienes se encargan de desarrollar las estrategias de marketing y publicidad para poder generar los prospectos de venta correspondientes que serán atendidos por los concesionarios. No se consideran a los concesionarios como los clientes de la plataforma ya que los concesionarios reciben los leads, o prospectos de venta, a través de las marcas quienes los generan a través del formulario de su página web.

El otro segmento que atiende este modelo de negocios es el usuario que ingresan para obtener asesoría, el público objetivo son personas de la generación Millennial entre 25 y 35 años que pertenecen al NSE AB y C y que viven en los distritos de Lima Moderna. Son personas que usan medios digitales como parte de su vida cotidiana, además de las redes sociales, también usan los medios digitales para buscar información con el objetivo de ser eficientes al realizar compras complejas.

- Propuesta de Valor

Para los clientes, es brindarles un nuevo canal digital de contacto, como una vitrina donde pueda mostrar los modelos que no puede mostrar en su tienda por falta de espacio y como un medio para incrementar sus ventas.

Para los usuarios, es el acceso a la información en línea y el poder visualizar a detalle los autos, ya que una persona especializada responde sus consultas y muestra todas las partes de un auto en el que está interesado, además tiene la opción de comparar con otro modelo o versión, todo esto sin moverse del lugar donde se encuentre.

- Canales

El canal principal para clientes será la plataforma digital y el Key Account Manager que estará a cargo de su cuenta. Además, se contará con un perfil corporativo en LinkedIn.

Para los usuarios, el canal principal es la plataforma digital y como otro medio digital se encuentra las redes sociales, como Facebook e Instagram.

- Relación con clientes

Los clientes serán atendidos por un KAM, quien estará a cargo de mantener y desarrollar la relación con el cliente y quien verá dentro de la empresa todos los temas relacionados con él, por ejemplo, que el envío de leads se de en línea o la coordinación de la firma de contrato de servicio.

La relación con el usuario está definida por su experiencia, para que refiera la plataforma y el boca a boca genere alto tráfico en la plataforma, para medir el resultado de la experiencia, al culminar la asesoría se le realizará una encuesta NPS para conocer el nivel de satisfacción con el servicio recibido.

- Fuentes de ingresos

Los clientes tendrán la tarifa de \$2,000 como fee fijo mensual y un fee variable de \$12 por lead derivado. Sin embargo, como se trata de un servicio nuevo en el mercado, se ofrecerá un periodo de prueba de 2 meses sin costo por lead derivado, pero con un máximo de 3 modelos por cliente.

Por el lado del usuario, el acceso al servicio de asesoría en la plataforma será gratuito e ilimitado.

- **Actividades clave**

Las principales actividades para que el modelo de negocio funcione son:

- La venta del servicio a los clientes, actividad realizada por el KAM quien ofrecerá el servicio como un canal alternativo que contribuirá a cumplir los objetivos de venta del cliente. Asimismo, buscará escalar el negocio de cada cuenta con el apoyo y soporte de la gerencia comercial y marketing.
- La programación y desarrollo de la plataforma para cada cliente, actividad liderada por el área de TI, pero que será tercerizada con un desarrollador externo, por lo que su elección debe ser una actividad diligente.
- La asesoría vía live streaming, dado que, es el principal servicio a los usuarios y por lo que obtenemos los leads para los clientes, esta actividad es vital para la continuidad del negocio y estará a cargo del Asesor Especializado, quien formará parte de la experiencia que calificará el usuario al finalizar la asesoría.
- Finalmente, la generación de tráfico y leads es una actividad que requiere las acciones del Plan de Marketing para lograrse con éxito.

- **Recursos clave**

Los principales recursos para implementar este plan negocio son los recursos tecnológicos, humanos y fijos.

Los recursos tecnológicos se refieren al software para el desarrollo de la plataforma, el almacenamiento de información en la nube con capacidad de hasta 320 GB y la conexión a internet con una velocidad de 500 Mbps.

Los recursos humanos son los asesores especializados que darán la información y atenderán a los usuarios que ingresen a la plataforma, para ello deben contar con experiencia

en asesoría o ventas de vehículos livianos, así mismo, debe saber manejar herramientas digitales como smartphones y llamadas por videoconferencia.

Los recursos fijos son el local donde estará el showroom de autos, el cual debe tener la capacidad de albergar todos los modelos que contrate el cliente.

- **Socios clave**

Son los que van a permitir el éxito de la plataforma como modelo de negocio. En primer lugar, tenemos al proveedor del servicio almacenamiento en la nube, seguido de la empresa proveedora de internet, ambos son indispensables para el funcionamiento de la plataforma. Así como, el proveedor de desarrollo de la plataforma, quien hará el desarrollo inicial y las gestiones cada vez que entre un cliente nuevo.

- **Estructura de costos**

Los costos en los que se va incurrir la iniciar el negocio, son los de desarrollo tecnológico de la plataforma, espacio y mobiliario en el que está el alquiler del espacio y amoblarlo para el showroom a manera de estudio de transmisión y las oficinas administrativas. La campaña de lanzamiento de la plataforma también es un costo inicial que se deberá realizar para generar tráfico de usuarios.

Figura 5.1 Modelo Canvas del Plan de Negocio

<p><u>Socios clave</u> </p> <ul style="list-style-type: none"> • Proveedores de almacenamiento en la nube • Proveedor de internet • Proveedor de desarrollo tecnológico 	<p><u>Actividades clave</u> </p> <ul style="list-style-type: none"> • Venta del servicio al cliente • Programación y desarrollo para cada cliente. • Asesoría via live streaming • Generación de tráfico y leads <p><u>Recursos clave</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Tecnológicos: software, almacenamiento en la nube y conexión a internet • Humanos: asesores especializados • Fijos: local donde se implementará Showroom y almacenará los autos 	<p><u>Propuesta de Valor</u> </p> <p>Usuarios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acceder a información relevante sobre autos para que tomen la mejor decisión de compra, conectándose a una plataforma desde cualquier lugar <p>Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brindar un nuevo canal digital de contacto con sus potenciales clientes donde podrá exhibir los modelos de auto que no puede en su tienda por falta de espacio 	<p><u>Relación con clientes</u> </p> <p>Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • El KAM tendrá reuniones periódicas con los clientes • Encuestas y feedback <p>Usuarios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Redes Sociales • NPS <p><u>Canales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Digital: plataforma web • Venta directa a través del KAM 	<p><u>Segmentos de clientes</u></p> <p>Clientes </p> <ul style="list-style-type: none"> • Representantes de marcas automotrices <p>Usuarios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personas que desean adquirir un vehículo nuevo
<p><u>Estructura de costos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Local y mobiliario • Recursos y estructura tecnológica • Publicidad: Campaña de lanzamiento 		<p><u>Fuentes de Ingresos</u> </p> <ul style="list-style-type: none"> • Fee fijo mensual • Venta de Leads 		

Elaboración: Autores de esta tesis

5.2. Objetivos estratégicos

- Cubrir los costos totales con los ingresos en el octavo o mes del primer año de operación.
- Captar 19.2% de las marcas de vehículos livianos en el primer año de operación.
- Lograr que mínimo el 90% de los clientes contrate el servicio de derivación de leads, después del mes de prueba gratuito.

5.3. Acciones futuras

Se considera que en el futuro la plataforma podría generar ingresos adicionales a través de venta de espacios de publicidad, gestión de bases de datos, campañas de marketing directo e incluso agendamiento de servicios post venta como mantenimientos, asistencia en taller, etc.

CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING

6.1. Objetivos de Marketing

Los objetivos de Marketing necesarios para generar el objetivo de ventas proyectado son:

Objetivos para clientes:

- Crear la necesidad del servicio a los encargados de marca/ventas de las empresas automotrices.
- Cerrar la venta del servicio de plataforma virtual con 7 clientes en promedio en el primer año.
- Alcanzar ventas de \$583k en el primer año.
- Alcanzar ventas de \$ 11,580K en 5 años con 38 clientes en promedio en el quinto año.

Objetivos para usuarios:

- Posicionar la marca/plataforma en el mindset del público objetivo usuario-
- Generar tráfico un tráfico mínimo en el primer año de 91,000 sesiones y 30,000 usuarios.
- Convertir a los usuarios en 333 leads para derivarlos a los clientes mensualmente.
- Asociar la marca con información completa y real de autos, conveniencia e innovación tecnológica.

6.2. Proyección de ventas

6.2.1. Proyección Clientes en el primer año

En el primer año se proyecta alcanzar 10 clientes en el último mes y 7 clientes en promedio para generar un ingreso total de \$582,547, \$210,040 del fee fijo y \$372,507 del fee variable por la generación de leads.

En el mercado automotriz peruano hay un total de 52 marcas de vehículos livianos según la Asociación Automotriz del Perú (AAP), de los cuales, el mercado potencial de la empresa son 21 marcas a las que se ha agrupado en el segmento Best Value, (detalladas en tabla 6.7).

Durante el primer año, la penetración del Mercado Potencial se irá incrementando progresivamente hasta llegar a un 50% en el último mes del año, logrando alcanzar los 10 clientes proyectados en último mes y un promedio 7 clientes en el primer año. El porcentaje de penetración es producto de una visión conservadora, puesto que, en la investigación de mercado que se realizó, el 100% de las marcas evaluadas indicó que sí contratarían el servicio de la plataforma. Sin embargo, se ha decidido castigar este resultado en 50% al realizar la proyección de clientes, resultando los 10 clientes proyectados para el cierre del primer año.

Los criterios usados en el crecimiento de número de clientes del primer año, donde se inicia con 4 clientes y se termina con 10, son la novedad del modelo de negocio, la curva de aprendizaje por la que tiene que pasar la empresa, la capacidad instalada de los recursos para atender a los clientes y finalmente la capacitación que requieren tanto los asesores especializados como los clientes y usuarios para entender la tecnología de la plataforma.

Los 7 clientes en promedio proyectados para el primer año pagarán el fee fijo desde que contratan el servicio y no se les cobrará el fee variable en el primer mes, solo por el primer

año. Al finalizar el año, el número promedio que paga fee variable se iguala al promedio de 7 clientes que pagan fee fijo y el último mes del año los 10 clientes proyectados terminan pagando ambos fee.

En la tabla 6.1, se muestra el detalle mensual de la proyección de ventas del primer año. El total de ingresos por fee fijo es producto del número de promedio de clientes que contratan el servicio de la plataforma en el año. Los ingresos que provienen del fee variable, se han calculado en base a la proyección de generar y derivar 333 leads mensuales por marca, los cuales son necesarios para que las marcas (clientes) puedan convertirlos en 50 ventas en promedio. Los criterios usados para alcanzar esta conversión se encuentran explicados en el punto 6.2.2.

Tabla 6.1. Proyección de Ventas – Primer Año

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Total marcas de vehiculos livianos	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
Mercado Potencial	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
% Penetración proyectada	20%	20%	25%	30%	30%	35%	35%	40%	40%	45%	45%	50%	50%
Número de clientes	4	5	6	6	7	7	8	8	9	9	10	10	7.4
Número clientes que pagan por lead a partir del 2do mes		4	5	6	6	7	7	8	8	9	9	10	7.2
Fee fijo \$	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000
Ventas por fee fijo \$	\$ 8,000	\$ 10,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 14,000	\$ 14,000	\$ 16,000	\$ 16,000	\$ 18,000	\$ 18,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 178,000
Número de leads derivados por marca	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333
Total número de leads derivados con paga	-	1,332	1,665	1,998	1,998	2,331	2,331	2,664	2,664	2,997	2,997	3,330	26,307
Fee por lead derivado \$	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12
Ventas por fee variable \$	\$ 0	\$ 15,984	\$ 19,980	\$ 23,976	\$ 23,976	\$ 27,972	\$ 27,972	\$ 31,968	\$ 31,968	\$ 35,964	\$ 35,964	\$ 39,960	\$ 315,684
Venta Total sin IGV \$	\$ 8,000	\$ 25,984	\$ 31,980	\$ 35,976	\$ 37,976	\$ 41,972	\$ 43,972	\$ 47,968	\$ 49,968	\$ 53,964	\$ 55,964	\$ 59,960	\$ 493,684
Venta Total con IGV \$	\$ 9,440	\$ 30,661	\$ 37,736	\$ 42,452	\$ 44,812	\$ 49,527	\$ 51,887	\$ 56,602	\$ 58,962	\$ 63,678	\$ 66,038	\$ 70,753	\$ 582,547

Elaboración: Autores de esta tesis

6.2.2. Proyección clientes a 5 años

En la proyección a 5 años, se espera incrementar el número de clientes hasta alcanzar 37 en promedio del quinto año, que generen ingresos de \$3,907,308 incluido IGV en el quinto año, compuesto por el ingreso generado de las marcas de vehículos livianos en \$3,821,501 y por las marcas de vehículos comerciales en \$85,807.

- Proyección de ventas de vehículos livianos

En el quinto año, se alcanza ventas por vehículos livianos de \$ 3,907,308 incluido IGV, 15% más que el año anterior y 30 clientes en promedio. El ingreso por fee fijo será de \$2,124,000 y \$ 1,697,501 por fee variable, producto de la derivación de leads.

Los años anteriores, se proyecta un crecimiento constante en el número de clientes que contraten el servicio de la plataforma virtual como se indica en la Tabla 6.2, donde se puede ver el crecimiento de 102.7% en el segundo año, 40% en el tercer año, 23.8% en el cuarto año y 15.4% en el quinto año con 30 clientes en promedio.

Tabla 6.2. Proyección de crecimiento – vehículos livianos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número clientes vehículos livianos	7.4	15	21	26	30
Porcentaje de crecimiento		102.7%	40.0%	23.8%	15.4%

Elaboración: Autores de esta tesis

Cabe señalar, que en toda la proyección se ha mantenido la misma compensación de fee fijo y variable, ya que su cambio dependerá de los resultados que se vayan obteniendo y factores externos que puedan impactar en el negocio.

- **Proyección de ventas de vehículos comerciales**

En el quinto año se alcanzará ventas por vehículos comerciales de \$ \$ 85,807 incluido IGV, 75% más que el año anterior y 7 clientes en promedio. El ingreso por fee fijo será de \$ 5,568 y \$ 67,150 por fee variable, producto de la derivación de leads.

Los vehículos comerciales forman parte de la categoría de vehículos livianos, pero se han separado como otro tipo de auto por el segmento de mercado al que se dirigen, el cual utiliza estos vehículos para actividades comerciales que les generan ingresos a los propietarios, ya sea una empresa o persona natural con negocio. Las pick ups, furgones y vans conforman este tipo de vehículo.

Actualmente, hay 20 marcas de vehículos comerciales en la categoría de vehículos livianos, detalladas en la Tabla 6.3.3, que forman parte de una línea de producto de las marcas de vehículos livianos y no tienen diversidad de modelos

En el cuarto, año se ha considerado expandir el negocio a este tipo vehículo, dado que, se proyecta que el crecimiento en el mercado de vehículos livianos se empezará a estabilizar y entrará en la etapa de maduración.

Tabla 6.3. Proyección de Ventas – Cinco años

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total marcas de vehiculos livianos (V.L)	52	52	52	52	52
Mercado Potencial - V.L	21	25	30	35	40
% Penetración proyectada - V.L	50%	60%	70%	75%	75%
Número de clientes en V.L	7.4	15	21	26	30
Fee fijo por marca \$	\$ 2,000	\$ 3,000	\$ 4,000	\$ 5,000	\$ 5,000
Ventas por fee fijo V.L \$	\$ 178,000	\$ 540,000	\$ 1,008,000	\$ 1,560,000	\$ 1,800,000
Número de leads derivados por marca - V.L	333	333	333	333	333
Número de leads derivados - V.L	39,960	59,940	83,916	103,896	119,880
Fee por lead derivado V.L	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12
Ventas por fee variable V.L \$	\$ 315,684	\$ 719,280	\$ 1,006,992	\$ 1,246,752	\$ 1,438,560
Venta Total V.L sin IGV \$	\$ 493,684	\$ 1,259,280	\$ 2,014,992	\$ 2,806,752	\$ 3,238,560
Venta Total V.L con IGV \$	\$ 582,547	\$ 1,485,950	\$ 2,377,691	\$ 3,311,967	\$ 3,821,501
Total marcas de vehiculos comerciales (V.C)	20	20	20	20	20
Mercado Potencial - V.C	0	0	0	8	12
% Penetración proyectada - V.C	0%	0%	0%	50%	58%
Número de clientes en V.C	0	0	0	4	7
Fee fijo por marca \$	0	0	0	\$ 800	\$ 800
Ventas por fee fijo V.C \$	0	0	0	\$ 3,200	\$ 5,568
Número de leads derivados por marca - V.C	0	0	0	67	67
Número de leads - Total V.C	0	0	0	3,216	5,596
Fee por lead derivado V.C \$	0	0	0	\$ 12	\$ 12
Ventas por fee variable V.C \$	0	0	0	\$ 38,592	\$ 67,150
Venta Total V.C sin IGV \$	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 41,792	\$ 72,718
Venta Total V.C con IGV \$	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 49,315	\$ 85,807
Mercado Total - marcas V.L+V.C	72	72	72	72	72
Número de clientes total V.L+V.C	7.4	15	21	30	38
Venta Total sin IGV \$	\$ 493,684	\$ 1,259,280	\$ 2,014,992	\$ 2,848,544	\$ 3,311,278
Venta Total con IGV \$	\$ 582,547	\$ 1,485,950	\$ 2,377,691	\$ 3,361,282	\$ 3,907,308

Elaboración: Autores de esta tesis

6.2.3. Proyección de usuarios

Todos los meses, los clientes de la plataforma, es decir las marcas automotrices, recibirán 333 prospectos de venta aproximadamente, de los cuales 50 prospectos cerrarán la compra de su auto durante ese mes. Para poder determinar esta cantidad se definió el siguiente funnel digital:

Figura 6.2.1. Proyección de funnel digital por mes y por cliente

Impresiones	1,498,127	
Clics	7,491	
Leads	333	
Ventas	50	

Elaboración: Autores de esta tesis

En la primera etapa del funnel digital se generarán 1,498,127 impresiones por cada cliente. En la segunda etapa se generarán 7,491 clics los cuales han sido proyectados con un ratio de 0.5% considerando que el promedio de la industria automotriz de la primera a la segunda etapa es de 1.2%. Sin embargo, al ser un servicio nuevo se está considerando un ratio inferior al promedio. De los 7,491 clics se considera que solamente el 4.4% se convertirá en un lead, logrando 333 leads. De los cuales se considera que el 15% se conviertan en ventas seguras para los clientes. El promedio de la industria automotriz de conversión de leads a ventas es de 10%, sin embargo, considerando el servicio de la plataforma brinda una asesoría exhaustiva al usuario, se está proyectando una conversión de 5 puntos porcentuales más.

Si consideramos que una impresión tiene un valor de \$0,0010, se necesita un total de \$1,556 de inversión por cada cliente de manera mensual para lograr cumplir con lo ofrecido a cada uno. Con esto se considera una inversión de \$138,484 en el primer año anual para cumplir con lo ofrecido a los clientes.

6.2.3.1. Proyección de usuarios y sesiones a la web

Además de la proyección de inversión mensual, se realizó una proyección del tráfico mensual que se generaría a la plataforma como resultado de la inversión por clicks. Esta información será de utilidad a los clientes que los compararán con los KPIs de la web de sus marcas.

Tabla 6.4. Proyección de funnel digital por mes, por cliente y considerando tráfico a la plataforma

Impresiones	1,498,127
Sesiones	13,000
<i>Tráfico pagado</i>	11,700
<i>Tráfico orgánico</i>	1,300
Clics	7,491
Usuarios	4,333
Leads	333
Ventas	50

Elaboración: Autores de esta tesis

En la primera etapa del journey, además de las impresiones se proyecta un número de 13,000 sesiones mensuales por cada cliente. Esta proyección corresponde 3 visitas por cada usuario, que fue la cantidad de visitas que indicaron los potenciales usuarios que necesitarían utilizar la plataforma para determinar su compra. Del total de 13,000 sesiones se considera que el 10% correspondan a sesiones orgánicas o no pagadas (tráfico orgánico) y el 90% serán sesiones pagadas (tráfico pagado). De estas impresiones se generarán 7,491 clics de los cuales se proyecta que el 58% correspondan a usuarios únicos con lo cual de manera mensual se contarían con 4,333 usuarios únicos por cada cliente. Este 58% corresponde al promedio de la industria automotriz.

6.3. Estrategia general de Marketing

6.3.1. Estrategia Genérica

Para poder definir la estrategia genérica que adoptará la empresa para tener una ventaja competitiva, primero se toma en consideración que el nuevo servicio de asesoría automotriz virtual no tendrá competidores directos ya que es un servicio nuevo en el mercado automotriz de Lima. Es por ello que la estrategia genérica a utilizarse es la de enfoque en diferenciación,

debido a que el nuevo servicio de asesoría se realizará de manera virtual. Esto representa una innovación para el usuario, ya que puede acceder a ella desde cualquier lugar sin tener que ir al concesionario y el tener la opción de ver varios modelos en un solo lugar (estos son factores importantes para el usuario de acuerdo con los resultados del estudio cuantitativo, ver sección 4.8.2.3).

Además de ello el servicio se enfoca en vehículos livianos (de acuerdo con la proyección de clientes, sección 6.2.1), por lo que la estrategia debe de enfocarse en dicha categoría del mercado.

Figura 6.3.1. Matriz de Estrategias de Porter

		Ventaja Competitiva	
		Bajo Costo	Diferenciación
Segmento Estratégico	Todo el Mercado	Líder en Costos	Líder en Diferenciación
	Un Segmento	Enfoque en Costos	Enfoque en Diferenciación

Elaboración: Autores de esta tesis

6.3.2. Estrategias de Crecimiento

El presente proyecto consiste en la creación de una nueva empresa que brindará un nuevo servicio al mercado automotriz de Lima, y para poder identificar la estrategia de crecimiento utilizamos la matriz de Ansoff.

De acuerdo con la matriz de Ansoff la estrategia identificada es la estrategia de desarrollo de producto, ya que se propone lanzar un servicio nuevo en un mercado ya existente. El servicio es una plataforma de asesoría automotriz virtual, este servicio será brindado para la ciudad de Lima y está orientado para dar asesoría en la venta de vehículos livianos.

Figura 6.3.2. Matriz de Estrategias de Ansoff

		PRODUCTO	
		EXISTENTE	NUEVO
MERCADO	EXISTENTE	PENETRACIÓN DE MERCADOS	DESARROLLO DE PRODUCTO
	NUEVO	DESARROLLO DE MERCADOS	DIVERSIFICACIÓN

Elaboración: Autores de esta tesis

De acuerdo con la proyección de ventas, en el cuarto año se planea realizar una extensión de marca, donde se la empresa buscará diversificarse incursionando en el sector de vehículos livianos comerciales, manteniendo el mismo producto que es la asesoría virtual automotriz.

6.3.3. Estrategias General a Largo Plazo

La estrategia general del negocio a largo plazo está basada en cuatro pilares: Transformación digital, Experiencia del cliente, Integración y Educación. Los cuales están divididos entre los pilares orientados a clientes y los pilares orientados a los usuarios.

- Pilares dirigidos a clientes

Transformación digital: Adopción de nuevas tecnologías en más sectores del mercado

Donde se busca lograr que las marcas y concesionarios cambien la asesoría tradicional, por una asesoría remota a través de una plataforma. Además de que se busca también lograr

que los usuarios vean a la plataforma de asesoría como una mejor opción en su búsqueda de información en línea, cumpliendo la promesa de información completa sin trasladarte a un concesionario.

Integración: El funcionamiento de la plataforma depende de una sinergia entre procesos propios con los socios estratégicos

Se busca mantener una sociedad estratégica con los proveedores que brindan servicios clave para el funcionamiento de la plataforma. Además de implementar procedimientos con los proveedores para reducir errores en la plataforma.

- **Pilares dirigidos a usuarios**

Experiencia del usuario: El eje principal de la plataforma está enfocado en mejorar la experiencia del usuario.

Se busca cambiar la experiencia del usuario a través de una plataforma donde se centralice toda la información necesaria para la investigación de compra de un auto. Además de absolver todas las dudas y consultas del usuario a través de un asesor oficial y especializado de la marca sin necesidad de visitar el concesionario.

Educación: Capacitar a los usuarios de la plataforma por tratarse de una nueva herramienta

Donde se busca educar a los usuarios en el uso de la plataforma a través de una web amigable y con un análisis de UX satisfactorio. Además de transmitir confianza a los usuarios de generar una cotización a través del uso de certificados de seguridad en la página web y de testimonios de cliente satisfechos.

6.4. Segmentación y definición del público objetivo - Clientes

En el Perú existe un total de 52 marcas que venden vehículos livianos, y para determinar que marcas son parte del público objetivo de la plataforma, se realizó una segmentación basada en 3 variables que se detallan a continuación.

Los criterios para realizar la segmentación de las marcas son: i) tamaño de la marca expresado en el volumen de ventas (último año) y número de modelos de autos livianos; y ii) el precio promedio por vehículo (Ver Tabla 6.3.1). Estos criterios se tomaron en cuenta debido a que se busca lograr un mayor tráfico de usuarios en la plataforma, una mayor colocación de vehículos en exhibición por cliente y contar con marcas cuyo precio promedio se encuentre en

el rango más demandado por los usuarios (de acuerdo con la sección del análisis del estudio cuantitativo 4.8.2.2).

Tabla 6.5. Listado e información de vehículos livianos en Lima

Marca	Rango Participación (Ventas)	Número de Modelos	Precio Promedio (\$)	Marca	Rango Participación (Ventas)	Número de Modelos	Precio Promedio (\$)
Toyota	mas de 10%	15	43,090	Dongfeng	menor a 0.7%	7	15,240
Hyundai	mas de 10%	14	30,990	Land Rover	menor a 0.7%	7	126,490
Chevrolet	entre 5% y 10%	11	38,740	Lexus	menor a 0.7%	7	86,440
KIA	entre 5% y 10%	10	36,240	Mini	menor a 0.7%	6	43,990
Suzuki	entre 2% y 4%	11	15,790	Fiat	menor a 0.7%	5	11,740
Volkswagen	entre 2% y 4%	10	43,490	Jaguar	menor a 0.7%	5	98,490
Nissan	entre 2% y 4%	9	47,690	Kenbo Baic YX	menor a 0.7%	5	14,490
Mazda	entre 2% y 4%	8	31,990	Porsche	menor a 0.7%	5	186,995
Ford	entre 2% y 4%	7	47,190	Volvo	menor a 0.7%	5	82,490
Mitsubishi	entre 2% y 4%	7	33,240	BAIC	menor a 0.7%	4	12,990
Renault	entre 2% y 4%	6	21,990	Citroën	menor a 0.7%	4	21,990
Changan	entre 2% y 4%	4	15,890	Geely	menor a 0.7%	4	17,590
DFSK	entre 2% y 4%	4	20,990	Seat	menor a 0.7%	4	26,740
JAC	entre 2% y 4%	3	14,440	Soueast	menor a 0.7%	3	16,140
Great Wall	entre 2% y 4%	2	10,840	Ssangyong	menor a 0.7%	3	26,640
Chery	entre 1% y 2%	7	14,990	Bentley	menor a 0.7%	2	275,000
Honda	entre 1% y 2%	7	37,990	Dodge	menor a 0.7%	2	41,490
Subaru	entre 1% y 2%	7	37,990	DS	menor a 0.7%	2	24,490
Jeep	entre 0.7% y 1%	5	67,840	Haval	menor a 0.7%	2	20,640
Peugeot	entre 0.7% y 1%	5	26,990	RAM	menor a 0.7%	2	48,990
MG	entre 0.7% y 1%	7	18,990	Brilliance	menor a 0.7%	1	13,290
BMW	entre 0.7% y 1%	13	135,490	BYD	menor a 0.7%	1	12,990
Mercedes Benz	entre 0.7% y 1%	12	193,245	Jetour	menor a 0.7%	1	17,740
Foton	entre 0.7% y 1%	1	22,990	Lifan	menor a 0.7%	1	15,990
Jinbei	entre 0.7% y 1%	1	16,240	Mahindra	menor a 0.7%	1	10,990
Audi	menor a 0.7%	12	138,745	Shineray	menor a 0.7%	1	16,490

Fuente: AAP

En base a estas variables se determinaron 5 segmentos (ver Tabla 6.3.2), las características de cada segmento se detallan a continuación:

- Luxury: Marcas con participación del mercado menor al 0.7%, que cuenten con más un modelo en el mercado y un precio promedio superior a \$90k.
- Executive: Marcas con participación del mercado menor al 0.7%, que cuenten con más de un modelo en el mercado y un precio promedio mayor a \$30k y menor a \$90k.
- Best Value: Marcas con participación en el mercado mayor a 0.7% que tengan más de 5 modelos y con un precio promedio por vehículo menor a \$50k.
- Niche: Marcas con participación del mercado menor al 0.7%, que cuenten con más de un modelo en el mercado y un precio promedio menor a \$30k.

- Low Profile: Marcas con participación del mercado menor al 0.7%, que cuenten con un modelo en el mercado y un precio promedio menor a \$30k.

Tabla 6.6. Marcas de autos livianos por segmento

Luxury	Executive	Best Value	Niche	Low Profile
BMW	Dodge	Changan	BAIC	Brilliance
Audi	Lexus	Chery	Citroën	BYD
Bentley	Mini	Chevrolet	Dongfeng	Foton
Jaguar	RAM	DFSK	DS	Jetour
Land Rover	Volvo	Ford	Fiat	Jinbei
Mercedes Benz		Great Wall	Geely	Lifan
Porsche		Honda	Haval	Mahindra
		Hyundai	Kenbo Baic YX	Shineray
		JAC	Seat	
		Jeep	Soueast	
		KIA	Ssangyong	
		Mazda		
		MG		
		Mitsubishi		
		Nissan		
		Peugeot		
		Renault		
		Subaru		
		Suzuki		
		Toyota		
		Volkswagen		

Elaboración: Autores de esta tesis

De los segmentos definidos, se determina que el segmento en el que se encuentra el público objetivo de la plataforma es el segmento Best Value (Ver tabla 6.3.3), ya que posee la mayor participación en ventas del mercado de automóviles livianos y cuentan con varios modelos por marca ya que pueden ser exhibidos en la plataforma.

Tabla 6.7. Marcas del segmento Best Value

Segmento: Best Value			
Toyota		Changan	
Hyundai		DFSK	
Chevrolet		JAC	
KIA		Great Wall	
Suzuki		Chery	
Volkswagen		Honda	
Nissan		Subaru	
Mazda		Jeep	
Ford		Peugeot	
Mitsubishi		MG	
Renault			

Elaboración: Autores de esta tesis

Según la proyección de clientes a 5 años (Sección 6.2.2), en el cuarto año se realizará una expansión del negocio incluyendo como clientes marcas de vehículos comerciales, y debido a que hay mucha similitud de modelos y precios entre las marcas, se considerarán las 20 marcas de vehículos comerciales de lima (ver Tabla 6.3.4) como parte del público objetivo a partir del cuarto año.

Tabla 6.8. Marcas de vehículos comerciales

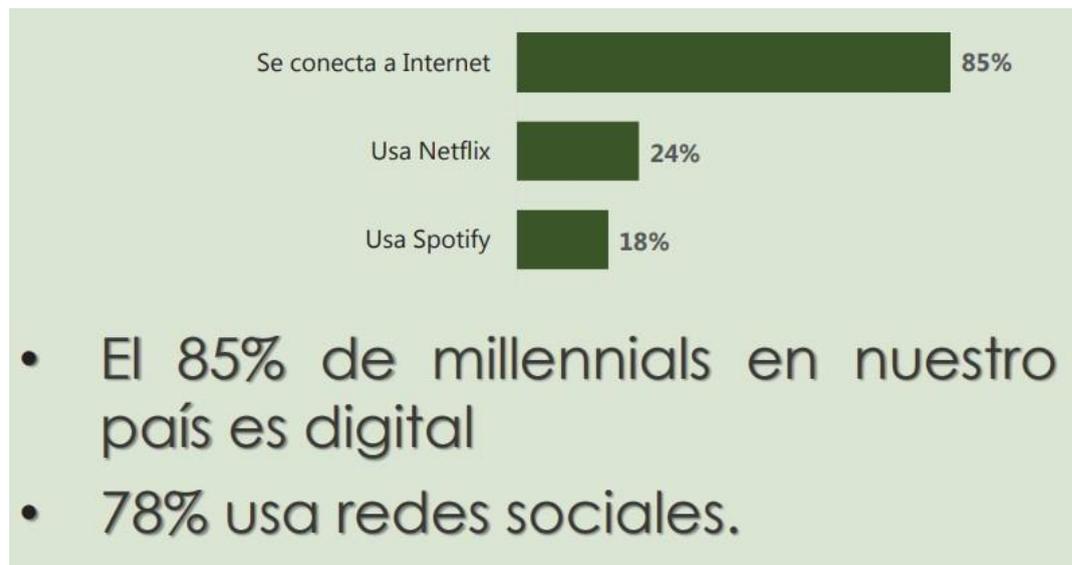
Marcas de Vehículos Comerciales			
Chevrolet		Peugeot	
Citroën		RAM	
DFSK		Renault	
Fiat		Shineray	
Foton		Soueast	
Hyundai		Suzuki	
JAC		Volkswagen	
JMC		Hino	
KIA		Changan	
Mercedes Benz		Toyota	

Elaboración: Autores de esta tesis

6.5. Definición del Usuario

Se define como usuario de la plataforma a hombres y mujeres, residentes en la ciudad de Lima, su edad es entre 25 y 35 años y están compuestas por personas solteras y con familia. Pertenecen a los niveles socioeconómicos A, B y C, y cuenta con la capacidad de adquirir un auto nuevo. Buscan realizar la compra de su vehículo en el próximo año, buscan vehículos livianos para uso particular (SUV, hatchback, sedán, pickup entre otros), y buscan un vehículo en un rango de precio de entre \$10,000 y \$20,000 (de acuerdo con T2B de preferencias del estudio cuantitativo). Tiene un elevado uso de tecnologías y de internet (ver figura 6.3.3.1), utiliza muy frecuentemente las redes sociales y plataformas digitales.

Figura 6.5. Uso de Plataformas Digitales de Millennials



Fuente: IPSOS Perú

Las características psicográficas de los usuarios son:

- Consideran que comprar en ciertas marcas les darán mayor estatus
- En algunas compras suelen ser más emocionales que racionales
- Están interesados en los propósitos que tienen las marcas
- Son abiertos a vivir nuevas experiencias, y las valoran sobre los bienes materiales
- Le gusta estar informado sobre las tendencias y noticias

Dentro de las características conductuales:

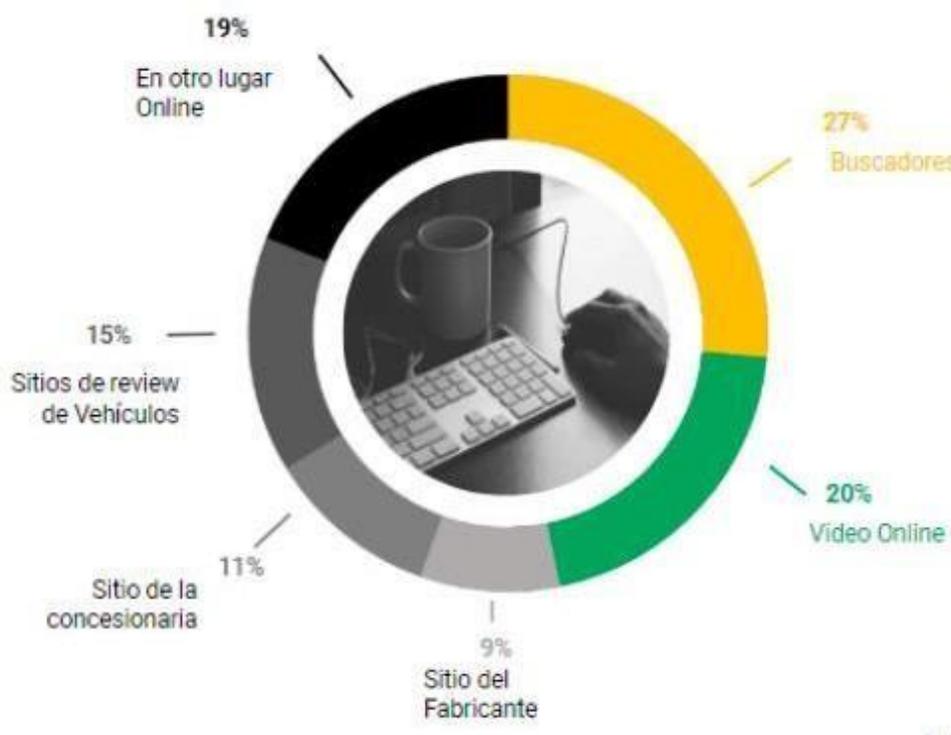
- Poseen un alto uso de internet y nuevas tecnologías
- Les gusta programarse y no hacer las cosas a último momento
- Utilizan mucho las redes sociales (el 99% utiliza Facebook y un 81% Youtube), esto se detalla en el punto 6.3.5.1
- Les gusta relacionarse con diferentes personas

6.5.1. Consumo de medios de los usuarios

De acuerdo con un estudio realizado por Google en el Perú en el año 2018 el 54% de los interesados en comprar un auto nuevo empiezan su búsqueda en medios online. Dentro de estas fuentes online, los principales medios que utilizan son los buscadores como Google y los videos, como la red social Youtube. Además, en tercer lugar, se encuentran “los otros lugares

online” los cuales corresponden a sitios de blogs, foros u opiniones y en cuarto lugar los sitios que se dedican exclusivamente a los reviews de autos.

Gráfico 6.5. El uso de medios digitales para la búsqueda de información de autos



Estudio El camino a la decisión

Fuente: Google

Este mismo estudio indica que el 63% de los compradores de autos nuevos hacen la investigación durante 2 meses y que tienen alrededor de 4 marcas en mente cuando inician el proceso de investigación. Además, también se indica que el 81% de la investigación se realiza a través de smartphones. Lo cual está en línea con la alta penetración de smartphones, que de acuerdo al mismo estudio, se triplicó en los últimos cuatro años.

Además, en un estudio realizado por Ipsos en el Perú sobre los hábitos y actitudes hacia los smartphones en el Perú, se encontró que el 83% de los usuarios de smartphones los revisan constantemente por si tienen notificaciones nuevas. Por lo que se puede deducir que existe una dependencia de los usuarios hacia este dispositivo móvil.

Figura 6.6 Momentos de uso e información clave del uso de smartphones en el Perú



Hábitos y actitudes hacia el smartphone en el Perú urbano

Fuente: Ipsos

6.5.2. Análisis de costo eficiencia de medios

Para poder determinar los medios que se utilizarán tanto para la estrategia de comunicación de clientes como para la estrategia de comunicación de usuarios, se trabajó un análisis de los costos y resultados tanto de los medios offline como los medios online.

Medios offline

Se identifica a los medios offline, también conocidos como tradicionales a los siguientes: Televisión, Prensa, Vía Pública, Radio y Revistas.

Para cada medio offline se identificó un indicador de medición:

- Televisión: para este medio el indicador de medición seleccionado es el costo por mil. Donde a nivel promedio el costo por mil por el uso de televisión nacional es de \$300. Y a nivel de televisión por cable el promedio del costo por mil es de \$150.
- Prensa: para este medio se considera también el indicador de medición de costo por mil. Donde por ejemplo en El Comercio, diario más importante del Perú a nivel nacional, se considera un costo por mil promedio de \$35.
- Vía Pública: que considera diferentes formatos como vallas, torres unipolares y pantallas digitales. Para este medio se considera un precio promedio de \$2,500 por alquiler de 1 mes y un precio promedio de \$1,600 por producción, en el caso de que los formatos sean estáticos. Para este formato no se puede considerar el indicador de costo por mil ya que no hay un número exacto de la cantidad de personas que ven esta publicidad.

- Radio: para este medio se considera también el indicador de medición de costo por mil. Donde el promedio de este indicador es de \$55 por un spot de 30 segundos en una semana, considerando las emisoras del Grupo RPP como referente.
- Revistas: para este medio se considera como referencia 1 aviso en la revista Cosas de página completa con un costo de \$3,000 y un tiraje de 15,000 ejemplares.

A nivel resumen se consolida la siguiente tabla con los indicadores mencionados.

Tabla 6.9. Análisis de costo de medios offline

Medio	Indicador de medición
Televisión	Costo por mil: \$150
Prensa	Costo por mil: \$35
Vía Pública	Costo promedio: \$4,100
Radio	Costo por mil: \$55
Revistas	Costo promedio: \$3,000

Elaboración: Autores de esta tesis

Medios online

A nivel de medios online, se realizó el mismo análisis considerando como indicador general el costo por mil.

- Youtube: donde por los formatos “bumpers” y “pre roll” se considera un costo por mil de \$3.
- Facebook / Instagram: donde se consideran los formatos “page post video” y multiproducto con un costo por mil de \$1,50.
- Programática: donde se consideran banners en diferentes portales de interés de los potenciales usuarios, con un costo por mil de \$3,10.
- Google Search: donde no se considera el indicador de costo por mil sino el costo por clic, donde se considera un costo por click promedio de \$0,70

Como se puede observar, los costos por mil de los medios online son bastante más bajos que los de los medios tradicionales. Además, los medios tradicionales no tienen la trazabilidad de los medios online, donde es posible medir y proyectar la cantidad de clics y de los leads que se generan a partir de la inversión realizada.

Es por eso y por las tendencias de búsqueda en medios online de los usuarios que se ha trabajado una estrategia de medios 100% en medios online.

6.6. Posicionamiento

Basado en los conceptos testeados exitosamente se han creado 2 enunciados de posicionamiento, uno para clientes y otro para usuarios.

Posicionamiento para clientes:

Para las marcas automotrices, Live Car Showroom es la plataforma digital a través de la cual pueden mostrar todos sus autos y versiones a consumidores potenciales sin la necesidad de agrandar las tiendas físicas que ya tienen, esto gracias a que este servicio contará con un espacio físico amplio donde se exhibirán los autos y se contará también con asesores personalizados que se encargarán de atender a través de la plataforma vía live streaming como si fuera una tienda adicional de los clientes. A través de la plataforma, los asesores podrán mostrar todas las partes del auto, ya que estarán equipados con una cámara, y además podrán absolver información sobre precios, financiamiento, entre otros; para la cual usualmente necesitan visitar el concesionario físico.

Posicionamiento para usuarios:

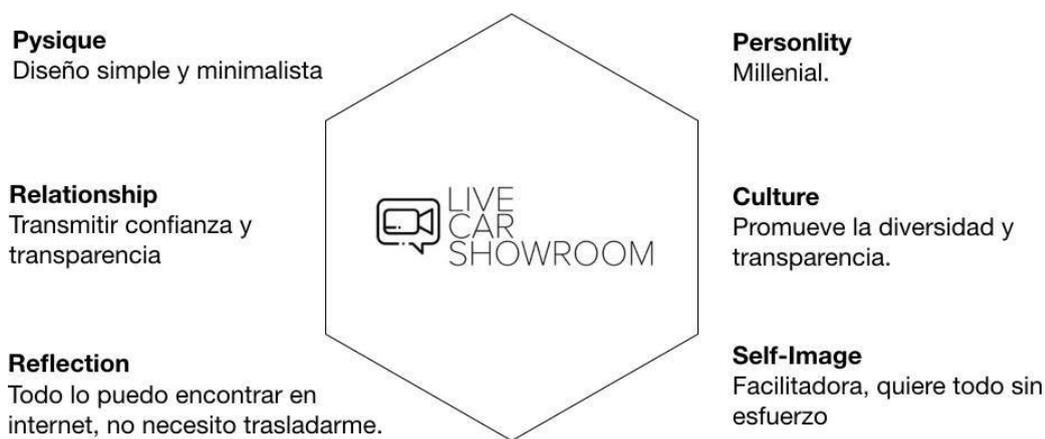
Para las personas interesadas en comprar un auto, Live Car Showroom es la plataforma digital a través de la cual puede ver una variedad de marcas y modelos de autos en los que está interesado y obtener una asesoría virtual en la que podrá toda la información que necesita sin tener que ir a un concesionario físico, esto gracias a que en la plataforma se podrá realizar una asesoría a través de live streaming con un asesor especializado y a través del dispositivo móvil que utilicen podrán ver todos los detalles de los autos de su interés ya que el asesor contará con una cámara.

6.6.1. Identidad de marca

Se diseñó la identidad de marca basado en los posicionamientos de arriba utilizando el prisma de Kapferer. Donde la dimensión física de la marca tiene un diseño simple y minimalista. La relación que quiere establecer con el público objetivo es de confianza y

transparencia. El reflejo está basado en los Millenials, nuestro público objetivo, que piensa y siente que no debe de trasladarse a un punto físico para obtener la información que requiere, todo lo puede encontrar en internet. En línea con esa personalidad, Live Car Showroom tiene una personalidad millennial, es una nueva empresa con personal joven detrás y que busca dar soluciones a sus necesidades. En términos de valores, la marca promueve la diversidad y transparencia. Finalmente, la imagen propia es la de ser facilitadores, al brindarles toda la información que necesitan con el mínimo esfuerzo.

Figura 6.7. Prisma de Kapferer



Elaboración: Autores de esta tesis

El nombre utilizado es “Live Car Showroom”, donde “Live” transmite la sensación de inmediatez y de que es un servicio en vivo y no una web tradicional o con contenido grabado y “Car Showroom” que fue pensado para transmitir la existencia de una exhibición de autos. El nombre de la plataforma describe el servicio mismo en el nombre dado que es una marca nueva y fue considerado ser utilizado en idioma inglés porque genera una percepción de ser algo innovador y tecnológico además de que se puede expandir a otros países en el futuro.

El logotipo mostrado en la parte de abajo cumple con ser simple, claro y minimalista como los Millenials, nuestros usuarios. Y fue elegido utilizar una paleta monocromática de negro sobre blanco ya que este color transmite sofisticación y premiumness.

Se consideró además un isotipo de una cámara dentro de un gráfico de llamada de texto para transmitir la idea de que se trata de una comunicación en video llamada directa.

Figura 6.8. Logotipo Live Car Showroom



Elaboración: Autores de esta tesis

6.7. Marketing Mix

6.7.1. Estrategia de producto

Los principales atributos del producto para el cliente son mejorar la experiencia del usuario, mostrar los modelos de auto que por falta de espacio no puede mostrar en sus tiendas, mejorar su awareness y engagement en medios digitales y la posibilidad de influenciar la compra desde una etapa más temprana en el Customer Journey.

Por el lado de la mejora de la experiencia del usuario, la plataforma virtual concentrará toda la información necesaria para la investigación previa a la compra de un auto nuevo. De acuerdo a los resultados tanto del focus group como del estudio cuantitativo, los interesados en comprar un auto nuevo buscan información en diferentes canales como: páginas web, youtube, Facebook, Instagram, blogs, entre otros; sin embargo, tienen que trasladarse hasta el concesionario físico para obtener información como precios por versión, opciones de financiamiento, precios de post-venta, promociones etc. En la plataforma virtual, los usuarios podrán obtener toda esta información y ser atendidos por un asesor especializado en tiempo real.

Otra necesidad de los clientes, es poder mostrar su portafolio completo, ya que cada auto que comercializan tiene un promedio de 3 a 4 versiones, según las entrevistas en profundidad realizadas. La plataforma Live Car Showroom, le permite al cliente poder exhibir de manera virtual los autos que no pueda colocar en sus concesionarios físicos por el espacio, además de que le permite tener un showroom adicional al cual puede acceder cualquier usuario desde cualquier lugar.

Por el lado del usuario, los principales atributos del producto son la conveniencia, ya que el usuario puede conectar desde donde este y por el dispositivo que elija, ahorro de tiempo porque no tendrá que trasladarse hasta una tienda de concesionario y porque tendrás información de calidad que acortará el proceso para elegir un auto.

Finalmente, como esta plataforma es un servicio nuevo, no se considera que existan competidores para la misma.

6.7.1.1. Experiencia de usuario

El objetivo general de este modelo de negocio es mejorar la experiencia del usuario que busca información para comprar un auto nuevo, alineado a ello y con la información recogida del estudio de mercado, se ha desarrollado el Customer Journey Map del usuario final en la plataforma. Se ha considerado 3 componentes, las 6 etapas por las que pasa el usuario final de la plataforma, las actividades que realiza el usuario en su camino, durante y después de usar la plataforma y la expectativa que el usuario puede tener en cada etapa del journey, ya que se trata un nuevo servicio, las expectativas reemplazan las emociones del modelo clásico para negocios en curso y están planteadas en base a la información recabada del estudio realizado a usuarios, donde se identificó la expectativa que puede tener un usuario en cada etapa de la experiencia de comprar un auto nuevo.

- **Etapa 1: Investigación y Búsqueda**

Es el momento en el que el usuario realiza la actividad de encontrar la plataforma por redes sociales, buscador online o por referencia de otro usuario que recomienda el servicio de asesoría.

Su expectativa, es poder acceder de manera fácil y rápida a la plataforma desde alguna de las redes sociales o por los buscadores online, ya que en esta etapa los usuarios tienen entre 5 y 6 modelos en mente y necesitan información de precio y características que buscan en motores de búsqueda como Google, plataformas de video como Youtube, redes sociales de influencers que sean referentes del sector automotriz y páginas web de las marcas.

- **Etapa II: Ingreso a la plataforma Live Car Showroom**

En esta etapa el usuario ingresa por primera vez, realiza la actividad de búsqueda de información de características y precio de los modelos de auto dentro la plataforma.

Su expectativa en este momento es encontrar diferentes marcas y modelos para comparar las características, precios y colores de las versiones disponibles.

- Etapa III: Agendamiento de asesoría

En su visita a la plataforma, el usuario encuentra la opción de contactar virtualmente con un asesor especializado, para ello tendrá que dejar sus datos de contacto un pequeño formulario y agendar una cita para la asesoría, si quiere la cita en ese momento también lo podrá indicar en el formulario para que la solicitud pase a espera.

La expectativa en esta etapa es encontrar disponibilidad de los asesores especializados en la fecha y hora que tiene disponible el usuario o de manera inmediata si lo solicita para absolver todas sus dudas, ver el detalle del modelo de auto de su interés como si estuviera en una tienda de la marca.

- Etapa IV: Asesoría virtual

Inicia con la actividad del usuario de esperar la atención o ingresar a la hora pactada para recibir la asesoría virtual y continua cuando el asesor se conecta con el usuario.

La expectativa del usuario es poder ver a detalle el modelo de su interés, ya que puede solicitar acercamientos en cualquier parte de auto e interactuar con el asesor realizando preguntas que absuelvan sus dudas y que lo ayuden a tomar una mejor decisión en menor tiempo.

- Etapa V: Derivación del cliente a la marca (cliente)

Esta etapa se da, si el usuario sigue interesado en el modelo mostrado después de la asesoría. El asesor podrá derivar al usuario con la marca, agendándole una visita a la tienda o una llamada de un vendedor en la hora que indique el usuario. Si al finalizar la asesoría, el usuario no está interesado modelo, podrá recibir asesoría por otro de los modelos del Showroom.

La expectativa del usuario es que lo atiendan rápidamente y sin esperas, si eligió pactar una cita en la tienda y si indicó que lo llame un vendedor, el usuario espera que lo cumpla en la fecha y hora acordada.

- Etapa VI: Evaluación del servicio (NPS)

Por la sexta y última etapa pasan todos los usuarios que reciben el servicio de asesoría, donde realizan la actividad de calificar el servicio recibido otorgando una puntuación del Net Promoter Score (NPS), para medir la satisfacción y si sus referencias serán positivas. El resultado de esta puntuación será un indicador muy importante, sobre todo el primer año donde es necesario que la plataforma se haga conocida para alcanzar el tráfico proyectado.

La expectativa del usuario es dar su opinión y calificar el servicio de manera rápida, sin cuestionarios extensos que le quiten tiempo.

Figura 6.9. – Customer Journey Map del usuario en la plataforma de asesoría virtual para la compra de un auto



Elaboración: Autores de esta tesis

6.7.2. Estrategia de Precio

En la estrategia de precio se considera dividir el precio en un fee fijo y fee variable, cada uno con una estrategia distinta:

- El fee fijo mensual del primer año es el precio introductorio de \$ 2,000 por exhibir hasta 5 autos en la plataforma, el análisis para llegar a este importe se muestra en el siguiente punto (6.7.2.1). A partir del segundo año, el fee fijo irá incrementando anualmente hasta alcanzar estabilidad en el año 4 con \$5,000 mensuales, ya que se proyecta incrementar el tráfico de usuarios producto del posicionamiento de la plataforma en el mindset del público objetivo usuario.

- El fee variable es una retribución mensual por lead derivado, el fee por cada lead es \$12, se proyecta derivar 333 leads mensuales, lo que hace un total \$3,996 por fee variable.

En el primer año las marcas que contraten el servicio no pagarán fee variable en el primer mes, ya que se trata de una plataforma que necesita generar confianza en las marcas para que inviertan en esta nueva alternativa.

En los años siguientes se considera ir incrementando el fee fijo dado hasta llegar al año 5 a un total de \$8,996 como ingreso total, considerando también el fee variable.

Tabla 6.10 Evolución del fee fijo y variable en los 5 primeros años

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Fee Fijo	\$ 2,000	\$ 3,000	\$ 4,000	\$ 5,000	\$ 5,000
Fee Variable	\$ 3,996	\$ 3,996	\$ 3,996	\$ 3,996	\$ 3,996
Total	\$ 5,996	\$ 6,996	\$ 7,996	\$ 8,996	\$ 8,996

Elaboración: Autores de esta tesis

6.7.2.1 Referencias para la determinación del precio

6.7.2.1.1 Experiencias en el mercado local e internacional

En las entrevistas en profundidad con los gerentes de las marcas automotrices se identificó que la inversión en redes sociales corresponde en promedio a \$2,000, por lo tanto, es un precio introductorio que los clientes estarían dispuestos a asumir.

La definición de empezar con un fee fijo de \$2,000 corresponde a hacer el negocio atractivo hacia los clientes en el primer año y además tiene como referencia un servicio similar realizado por la marca Seat en Reino Unido, el cual es una plataforma de asesoría virtual por streaming, este servicio es realizado mediante la empresa Whisbi, la cual ofrece soluciones de servicios de captación de clientes mediante servicios en streaming, la tarifa que maneja dicha plataforma oscila los \$2,400 mensuales.

6.7.2.1.2 Participación de Marketing en el margen de las marcas

Para poder definir el precio del fee fijo se realizó una investigación con tres marcas del top ten de marcas automotrices del Perú: Suzuki, Renault y Changan. En esta investigación se logró acceder a los estados de resultados de las tres marcas donde se identificó que el presupuesto de marketing anual es el 1.4% de los ingresos de explotación.

Con la misma información se encontró que el presupuesto de marketing corresponde al 12% de la utilidad total de la marca en el año.

Además, con los estados de resultados de las tres marcas se identificó que en promedio la utilidad es 11.7% de los ingresos de explotación.

6.7.2.1.3 Ejercicio para el cálculo de precio

De acuerdo con el punto anterior, se realizó un ejercicio considerando las 50 ventas adicionales que se le entregaría a cada cliente como fruto de su participación en la plataforma.

Se consideró un precio de venta promedio de \$15,000 por auto, lo cual al ser multiplicado por las 50 ventas del mes, supondría un total de \$750,000. Considerando que la utilidad es el 11.7% de los ingresos de explotación, multiplicamos este valor con los \$750,000 correspondiente al total de ventas mensuales, obteniendo un resultado de \$87,536, que correspondería al margen obtenido por la plataforma. Finalmente multiplicamos esta última cifra por el 12%, correspondiente al porcentaje de la utilidad asignada a marketing, obteniendo como resultado \$10,504, que viene a ser el costo de marketing máximo por la venta de estos 50 autos adicionales.

Gracias a este cálculo podemos identificar que el monto de \$10,504 sería lo máximo que se podría cobrar a los clientes por su participación en la plataforma.

Figura 6.10. Cálculo del precio máximo



Elaboración: Autores de esta tesis

6.7.3. Estrategia de Distribución

6.7.3.1. Canales de Distribución

- **Página web**

Se determinó que la página web será el único canal de acceso al servicio, debido al elevado costo de crear una aplicación móvil, sumado a los problemas de compatibilidad y sistemas operativos que se deben de considerar y que el uso del servicio de asesoría por parte del usuario no será frecuente, solo mientras dure su proceso de decisión de compra.

Otro factor relevante, es que actualmente las plataformas web pueden trabajarse como una web app, que viene a ser una aplicación alojada en servidores web y que se ejecuta en navegadores de cualquier dispositivo, lo que representa un menor costo y tiempo de implementación; además, cumple con la condición indispensable de ser adaptable a una amplia gama de dispositivos.

- **Key Account Manager (KAM)**

Los KAM's serán los encargados de vender el servicio de la plataforma a las marcas (clientes), coordinar con las áreas internas de la empresa para la implementación del nuevo cliente en la plataforma, coordinar la capacitación de los Asesores Especializados y todas las actualizaciones de información que puedan darse en el transcurso del tiempo de servicio. Sus funciones continúan como canal de comunicación entre la empresa y el cliente durante el desarrollo del servicio, será responsable de atender al cliente ante cualquier necesidad de información, sugerencia y queja.

La posición se encuentra dentro del área de Marketing y reporta directamente al Gerente de Marketing y Comercial, quien supervisará su gestión comercial para lograr los objetivos de

venta proyectados en el corto y largo plazo. La decisión de que pertenezca al área de Marketing se dio por el estrecho vínculo y coordinación que alimenta la actividad de venta que realiza el KAM.

En el primer año, el enfoque comercial de los KAM's estará dirigido al segmento objetivo Best Value que agrupa 21 marcas a las que intentará alcanzar, teniendo como meta cerrar con contrato con 10 de ellas como mínimo.

6.7.4. Estrategia de Comunicación

Se considera una estrategia de comunicación para clientes y la otra para los usuarios.

Estrategia de comunicación para clientes

Para poder dar a conocer la plataforma para los clientes potenciales se consideran los siguientes puntos de contacto digitales: página web corporativa, perfil corporativo en LinkedIn, e-mail marketing, eventos y acciones de marketing relacional. Todos estos puntos de contactos fueron validados en las entrevistas a los gerentes de las marcas automotrices.

Página web

La página web será el punto más importante de información de la plataforma de asesoría dado que contará con lo siguiente:

- Misión, visión y valores de la empresa
- Portafolio de clientes que confían en la empresa
- Casos de éxito contados por los líderes de las marcas que han tenido mejores resultados
- Video explicativo de cómo funciona la plataforma tanto para el cliente potencial como para el usuario final
- Formulario de contacto, que además será una de las fuentes más importantes para la captación de nuevos clientes ya que la publicidad en redes sociales estará dirigida a que los potenciales clientes nos dejen sus datos de contacto para que un KAM se comunice con ellos y agende una cita.

Perfil corporativo en LinkedIn

Tendrá el objetivo de comunicarse con los clientes potenciales: mostrando casos de éxito, ventajas de su uso y marketing directo. A través de esta plataforma se realizará marketing directo a personas clave en la gestión de las marcas del rubro automotriz en el Perú como: jefes

de marketing, gerentes de marca, gerentes de marketing, entre otros. Además, el perfil de LinkedIn ayudará también a publicar convocatorias para captar a los perfiles necesarios para su funcionamiento.

E-mail marketing

Se enviarán e-mails a los responsables de las marcas automotrices mostrando casos de éxito de otras marcas. Esta base de datos será recabada a través de los referidos de los clientes actuales y a través de búsqueda de perfiles en LinkedIn. Además, una vez contratado el servicio, los e-mailings se enviarán con información de nuevas actualizaciones, noticias de interés en el rubro, entre otros.

Eventos

Se crearán eventos orientados a los potenciales clientes donde se brindarán conferencias con diferentes referentes del rubro automotriz y sobre las tendencias del mismo. Además, se incluirá dentro del contenido de estos eventos la exposición de casos de éxito de los clientes que ya cuentan con el servicio de la plataforma de asesoría.

Acciones de marketing relacional

Al ser el negocio de tipo B2B (business to business), se considera como parte clave de la estrategia de captación de nuevos clientes el uso de acciones de marketing relacional. Esto con el objetivo de captar nuevos negocios, así como fidelizarlas para cerrar contratos de largo plazo.

Como estrategia de marketing relacional se consideran las siguientes acciones clave:

- Comunicación constante entre los KAM y sus clientes
- Atención de cualquier eventualidad o emergencia de manera inmediata y contando con un equipo comercial de guardia para eventualidades en feriados o fines de semana.
- Trabajo de fidelización en coyunturas especiales: por ejemplo, saludos del día de la madre, día del padre, cumpleaños y navidad. Enviando una tarjeta de felicitación o detalle para el cliente.
- Visitas y almuerzos cada 2 meses para evaluar el avance de la plataforma y oportunidades de mejora.

Medición de NPS

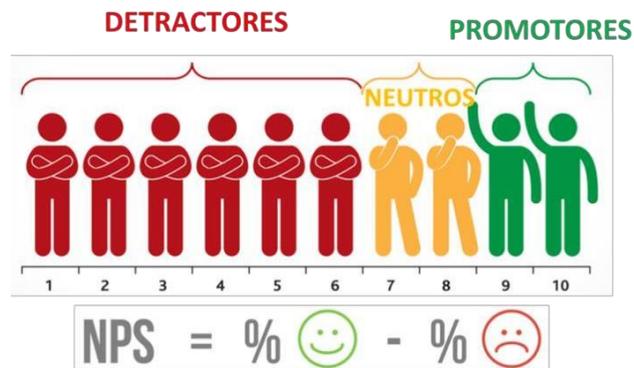
Para poder medir los resultados generales tanto de la estrategia de marketing relacional como en general el servicio de la plataforma, se considera medir la recomendación de este

servicio a través del modelo NPS, donde de manera mensual se enviará un e-mailing a los clientes solicitando absolver la siguiente pregunta:

¿Recomendaría el servicio Live Car Showroom a otras personas?

Para las respuestas los clientes podrán elegir entre 1 a 10 donde 1 corresponde a “no lo recomendaría” y 10 a “sí lo recomendaría”

Figura 6.11. Medición de NPS



Elaborado por Antonio Kovacevic

Con estos resultados se pueden determinar los detractores, neutros y promotores. Para poder determinar el NPS general del servicio se resta el puntaje de promotores menos los detractores.

Estrategia de comunicación para usuarios

Para poder posicionar el servicio para los usuarios finales, se consideran los siguientes medios: medios propios, medios pagados y medios ganados.

6.7.4.1. Medios propios

Se considera la página web y los perfiles de redes sociales en Facebook e Instagram.

Página web – plataforma

Es la plataforma en sí, donde los usuarios podrán recibir la asesoría buscada. Además, será el punto al que se direccionarán todos los medios pagados

Página Facebook

La página de Facebook tendrá como objetivo demostrar a los usuarios finales cómo se utiliza la plataforma, sus beneficios, marcas que participan y modelos que podrán encontrar. Además, a través de la página en Facebook se comunicarán nuevos ingresos de marcas y videos de ejemplo de lo que podrán encontrar en la plataforma de asesoría.

A continuación, un ejemplo de publicación de un nuevo ingreso al servicio:

Figura 6.12. Ejemplo de nuevo ingreso en Facebook



Elaboración: Autores de esta tesis

Perfil de marca en Instagram

El perfil de marca en Instagram mostrará también el uso de la plataforma y la oferta de marcas que participan en ella. Sin embargo, el contenido de Instagram estará adaptado para el uso de los diferentes formatos que brinda la red social como: fotos, videos cortos, historias, entre otros. Esto para poder estar en cualquier red social que el usuario utilice.

6.7.4.2. Medios pagados

Se considera inversión en programática, redes sociales y buscadores.

Programática

La estrategia en programática corresponderá a colocar banners en páginas web de interés para los usuarios como blogs de referentes de la industria automotriz, páginas web de comparaciones de autos, entre otros. A continuación, un ejemplo de banner que se colocaría en estos portales.

Figura 6.13. Ejemplo de banner en programática



Elaborado por los autores de esta tesis

Redes sociales

Se utilizarán formatos tanto de objetivo de conversión como de alcance. Las piezas con objetivo a conversión corresponderán a la inversión que se realizará para cada cliente de manera mensual y las piezas con objetivo a alcance tendrán como objetivo generar conocimiento de la plataforma y tráfico. A continuación, dos ejemplos de los tipos de publicaciones:

Figura 6.14. Ejemplo de publicidad en Facebook con objetivo alcance



Elaborado por los autores de esta tesis

Figura 6.15. Ejemplo de publicidad en Facebook con objetivo a conversiones



Elaborado por los autores de esta tesis

En el caso de Instagram, se considerará además una inversión publicitaria en stories, el cual es un formato bastante atractivo para el usuario definido.

Figura 6.16. Ejemplo de formato storie en Instagram



Elaborado por los autores de esta tesis

Dentro de la inversión de redes sociales, se considera también a Youtube con el formato “pre roll” el cual consiste en un video corto de 15 segundos que se mostrará como publicidad al inicio de videos relacionados con el rubro automotriz. En este video se mostrará el servicio y la conveniencia para el usuario de utilizar la plataforma.

Figura 6.17. Ejemplo de formato pre roll en Youtube



Elaborado por los autores de esta tesis

Buscadores

Para este medio, se considera una estrategia de SEO y SEM

Para la estrategia de SEO se considerará utilizar dentro de la web corporativa las keywords correspondientes para poder aparecer dentro de los tops de búsqueda en google. A continuación, se detallan las principales keywords que serán consideradas:

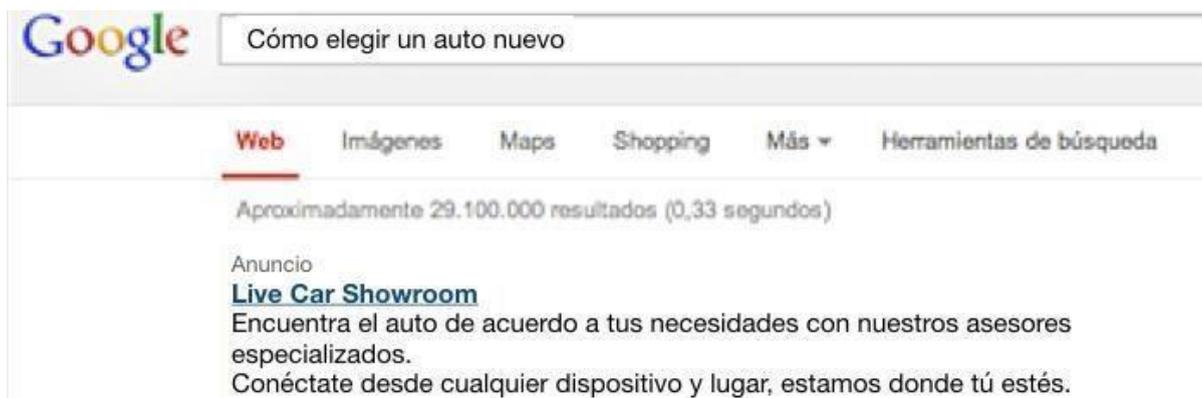
Tabla 6.11. Keywords para estrategia SEO

Autos nuevos	SUV	camioneta	hatchback	sedan	Compra de auto
showroom	Asesoría auto	Autos baratos	Mejor auto	pickups	Marcas de autos

Elaborado por los autores de esta tesis

Para la estrategia de SEM se considerará una inversión mensual para campañas para atraer a los usuarios a ingresar y buscar el auto de su interés. A continuación, un ejemplo de una campaña para SEM:

Figura 6.18. Ejemplo de campaña SEM para Google



Elaborado por los autores de esta tesis

6.7.4.3. Medios ganados

Los medios ganados que se consideran son los que se generarán por los mismos usuarios: compartidos, menciones y reseñas. Además, por el contexto de la pandemia COVID-

19, se consideran las siguientes iniciativas para generar engagement y viralización en los usuarios finales.

- Negociar con los clientes para cubrir el 15% del primer mantenimiento de los autos comprados por personal de primera línea, quienes hayan obtenido una asesoría a través de la plataforma. Esta acción se comunicaría por las redes sociales de la plataforma y a través de e-mailing a los usuarios que han cotizado para que rediman su descuento. El descuento sería asumido con parte del fee fijo.

- Utilizar los autos en exhibición, previa autorización de los clientes, para trasladar personal de salud de su domicilio a su centro de trabajo. Esto se realizaría previa coordinación para evitar perjudicar los horarios de atención de la plataforma.

6.8. Presupuesto de Marketing

El presupuesto de Marketing para el primer año asciende a un total de \$267,648, de los cuales \$129,164 están dirigidos a captar y mantener clientes y \$138,484 están dirigidos captar usuarios.

Tabla 6.12. Presupuesto de marketing anual

Campaña	Inversión	Porcentaje %
Presupuesto anual para clientes	\$129,164	48%
Presupuesto anual para usuarios	\$138,484	52%
Total	\$267,648	100%

Elaboración: Autores de esta tesis

Se considera un presupuesto anual dirigido a atraer clientes que considerará las siguientes acciones:

- Eventos online: 4 eventos para dar a conocer el servicio y atraer a los potenciales clientes. Cada evento tendrá una inversión de \$5,000.
- Comunicación digital: inversión anual en LinkedIn por \$77,164 de manera anual.
- E-mailings: 120 e-mailings enviados durante el año para atraer a potenciales clientes, cada e-mailing tendrá un costo de \$100 cada uno.

- Acciones de fidelización de clientes: diferentes acciones para fidelizar a los clientes como envío de merchandising, materiales y regalos. Esta inversión corresponde a \$15,000 de manera anual.
- Fee de agencias: se considera un monto de \$5,000 para la tercerización de diferentes servicios como diseño gráfico, redacción, servicio de community manager y mantenimiento de página web dirigida a los clientes.

Tabla 6.13. Presupuesto de marketing anual para clientes

Actividad	Inversión	Porcentaje %
4 Eventos online	\$20,000	15%
Inversión LinkedIn	\$77,164	60%
Envío de 120 e-mailings	\$12,000	9%
Marketing relacional	\$15,000	11%
Fee de agencias (agencia creativa, CM y desarrollo de contenidos, mantenimiento de contenido corporativo en página web)	\$5,000	4%
Total	\$129,164	100%

Elaboración: Autores de esta tesis

Además del presupuesto de marketing para atraer clientes, se considera la inversión anual para atraer a los usuarios y generar de leads para cumplir con lo ofrecido con los clientes. Esta inversión sale de los fees pagados de manera mensual por los clientes.

Dado que el número de clientes no será el mismo cada mes, se ha considerado la siguiente proyección de inversión en marketing durante el primer año que corresponde a la proyección de los clientes que se podrán alcanzar.

Tabla 6.14 Presupuesto de marketing para usuarios

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Número de clientes	4	5	6	6	7	7	8	8	9	9	10	10	10,0
Inversión para generación de leads	\$ 6.224	\$ 7.780	\$ 9.336	\$ 9.336	\$ 10.892	\$ 10.892	\$ 12.448	\$ 12.448	\$ 14.004	\$ 14.004	\$ 15.560	\$ 15.560	\$ 138.484

Elaboración: Autores de esta tesis

6.9. Indicadores de gestión

Para medir los resultados de la inversión para clientes, se consideran los siguientes indicadores de gestión:

- Tener un total de 10 clientes para el cierre del primer año
- Obtener un mínimo de 80% de asistencia a los eventos corporativos
- Obtener un 20% de apertura a los e-mailings enviados a los clientes
- Obtener un NPS de 80 puntos al cierre del primer año

Para evaluar los resultados de la inversión en medios para usuarios, se consideran los siguientes indicadores de gestión:

- Mínimo de 13,000 sesiones a la web por cada cliente por mes
- Mínimo de 333 de leads generados al mes por cliente
- Costo por lead por cliente: promedio \$4.50
- Win rate por cliente promedio: 15% (ventas entre leads)

CAPÍTULO VII. PLAN DE OPERACIONES

7.1. Plan Operativo

La empresa se dedicará a crear la nueva plataforma y comercializarla a las marcas automotrices más importantes. Además, la gestión de marketing será realizada con el mismo equipo de la empresa, así como la logística y operación tecnológica.

La empresa contará con un espacio exclusivo donde estarán las exhibiciones de los autos proporcionados por los clientes.

7.1.1. Objetivo general

Garantizar a los clientes un nivel de calidad de servicio de la plataforma mediante procesos bien diseñados que optimicen el gasto disminuyendo la posibilidad de riesgos operativos

7.1.2. Objetivos específicos

- Asegurar el correcto funcionamiento de la plataforma en diferentes dispositivos móviles a través de revisiones constantes.
- Concretar contratos a largo plazo con proveedores de tecnología que asegure el correcto funcionamiento de la plataforma con un precio rentable para el negocio y clientes.

7.2. Cadena de valor de la empresa

La cadena de valor es modelo teórico creado por Michael Porter para identificar de manera gráfica las actividades principales y de apoyo en una empresa.

Este modelo será utilizado para describir y clasificar las actividades de Live Car Showroom.

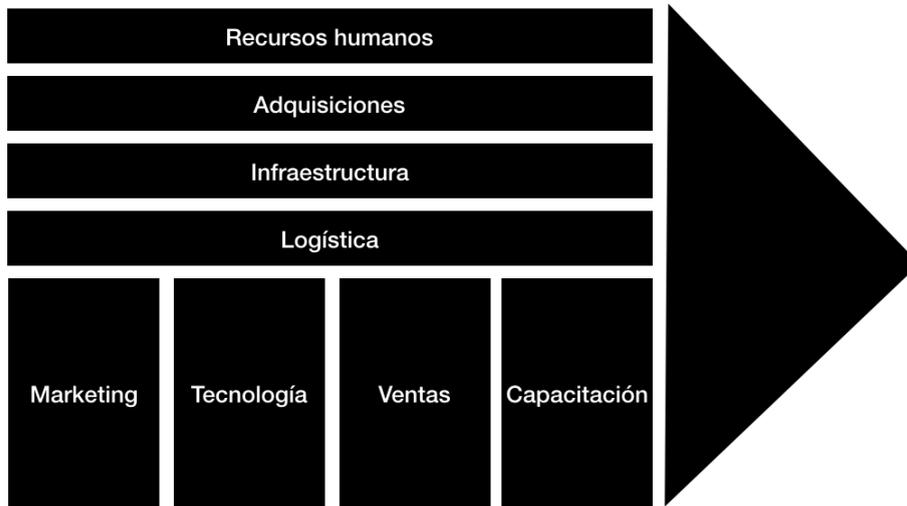
Actividades principales:

- Marketing y ventas para clientes: estrategia de venta y atracción de potenciales clientes.
- Marketing para usuarios finales: estrategia de venta y publicidad para generar interés y tráfico en la plataforma.
- Tecnología: desarrollo de los sistemas tecnológicos para el correcto funcionamiento de las transmisiones directas a los usuarios finales.
- Ventas: comercialización del servicio a las principales marcas del rubro automotriz.
- Capacitación: a asesores de venta para especializarlos en cada modelo y versión de los autos a mostrar, así como en mecánica básica y fortalecimiento de habilidades blandas para poder entender a los usuarios finales y brindar sugerencias de acuerdo a sus necesidades.

Actividades de apoyo:

- Recursos Humanos: selección de trabajadores para las diferentes áreas de la empresa.
- Logística: recepción, almacenaje, revisión constante y devolución de autos a clientes.
- Adquisición: Selección de proveedores de tecnología, limpieza, entre otros.
- Infraestructura: oficinas administrativas, showroom de exhibición de autos, y servicio general de mantenimiento.

Figura 7.1 Cadena de Valor



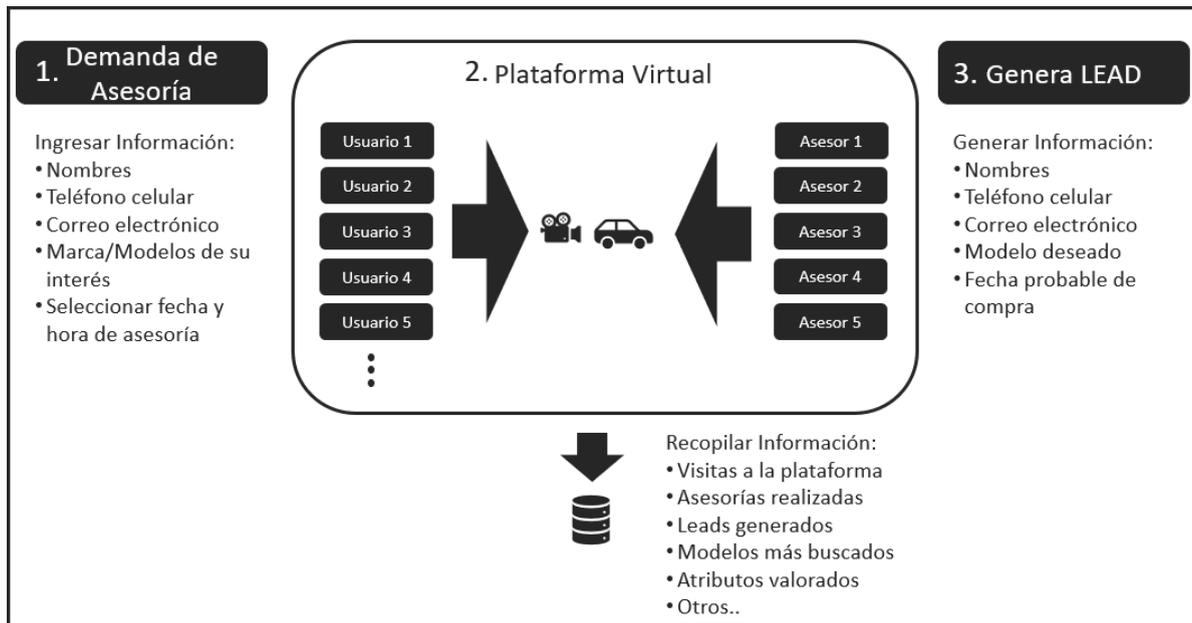
Elaboración: Autores de esta tesis

7.3. Modelo de Servicio Live Car Showroom

En la figura 7.2 se realizó el diseño del modelo de servicio de la plataforma Live Car Showroom, donde se muestra el flujo operativo de la plataforma virtual desde el requerimiento de atención mediante la plataforma (por la necesidad de asesoramiento de los usuarios), el servicio brindado por los asesores a través de la plataforma virtual y la generación de leads como resultado de las asesorías realizadas.

De modo paralelo, se capturará información generada en la plataforma virtual, que servirá para brindar a los clientes información en línea de los servicios realizados, así como aplicación de analytics para la obtención de información relevante como tendencias del mercado, comportamiento de los usuarios.

Figura 7.2. Modelo de Servicio para usuarios



Elaboración: Autores de esta tesis

Detallando las partes del modelo de servicio, la primera etapa de demanda de asesoría, se recopilará toda la información necesaria de los usuarios finales, desde datos de contacto de los usuarios como preferencias de marcas, modelos y en caso desee fechas y hora programada para realizar su asesoría virtual.

Una segunda etapa del modelo de servicio es la ejecución de la asesoría virtual, donde se asignará a los usuarios en salas virtuales ya sea de modo programado previamente o solicitado de manera inmediata, en la asesoría se mostrará el vehículo, se explicarán todas las características técnicas y absolverán dudas. De manera paralela, durante esta etapa se capturará la información generada por la plataforma, para poder realizar un análisis de la información y generar reportes en tiempo real a los clientes sobre lo servicios brindados a su marca, como también la generación de reportes de tendencias, uso e insights que se encuentren con la información analizada.

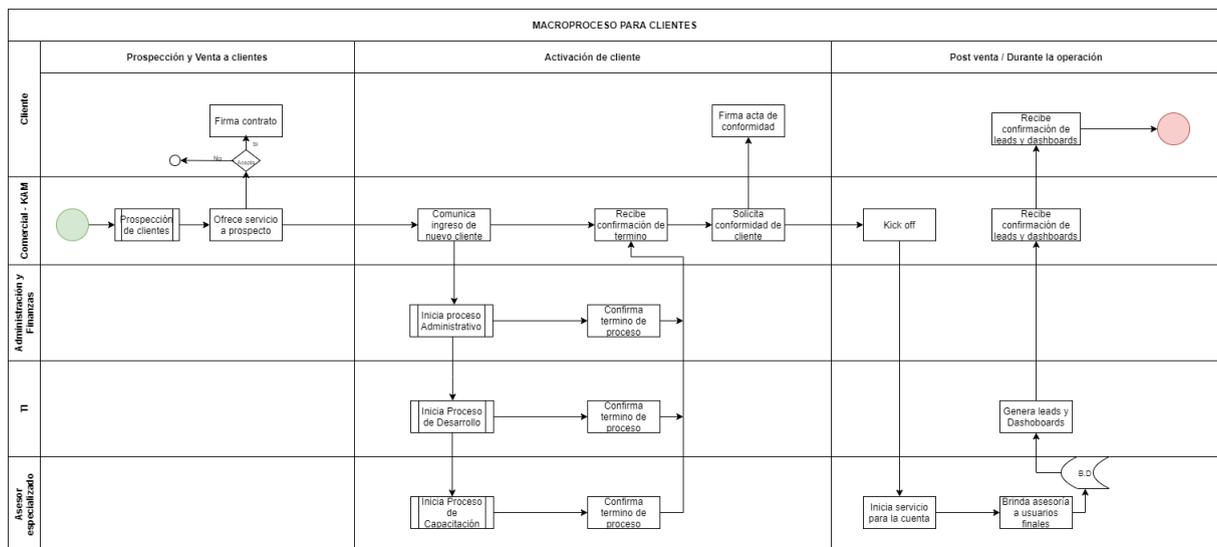
Una tercera etapa es la de generación de Leads, donde se consolidará y enviará a los clientes los Leads obtenidos del servicio de asesoría brindado, que viene a ser en base de la evaluación realizada por los asesores, quienes determinarán la etapa de investigación en las que se encuentran los usuarios, el nivel de interés por el modelo o marca y la fecha estimada para que se realice la compra del vehículo, el Lead contendrá también la información capturada por el cliente para que la marca pueda generar contactarse con dichos usuarios y concretar la venta.

7.4. Proceso de servicio Live Car Showroom

7.4.1. Procesos para Clientes

El proceso para clientes pasa por tres etapas, que van desde la prospección y cierre de venta del servicio de la plataforma hasta la interacción durante el otorgamiento del servicio. A continuación, se muestra el proceso en un flujograma para mejor entendimiento.

Figura 7.3. Flujo para clientes



Elaboración: Autores de esta tesis

- **Primera etapa: Prospección y venta a clientes**

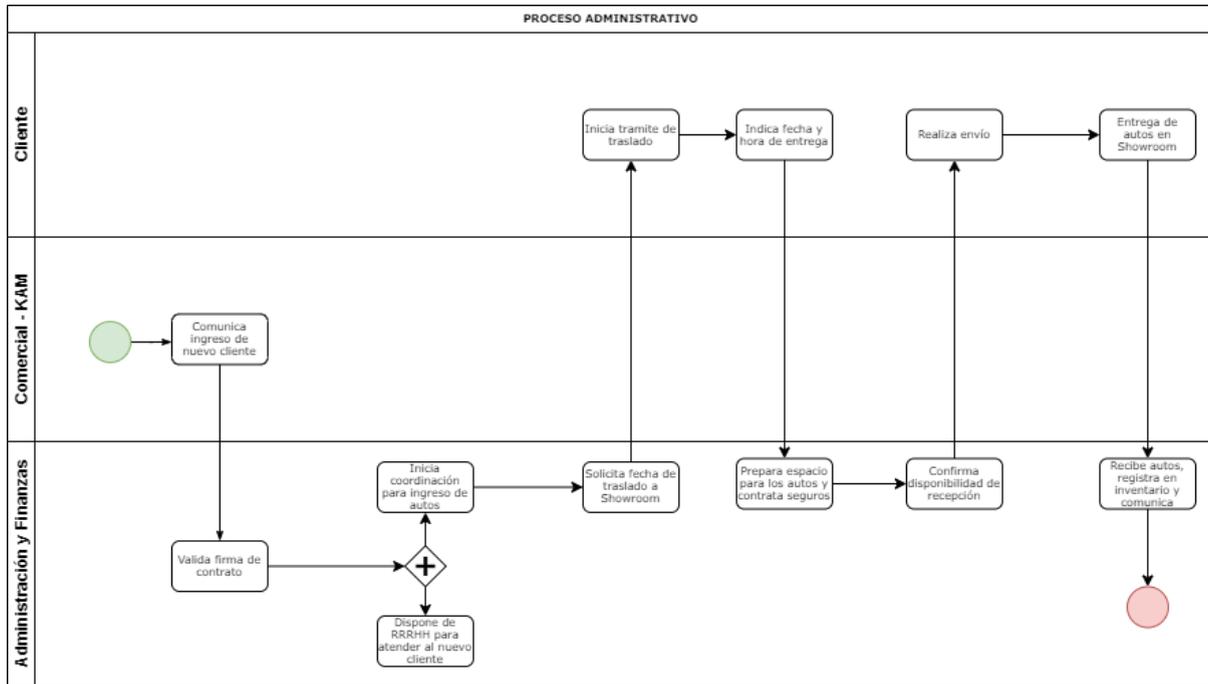
Inicia con las acciones de Marketing, las cuales, han sido detalladas en el Plan de Marketing y no forman parte de este Plan Operativo. Sin embargo, la acción final del KAM al concretar la venta y coordinar la firma de contrato, gatilla el inicio del proceso de activación del nuevo cliente, donde todas las áreas realizan actividades detalladas en los procesos indicados líneas abajo.

- **Segunda etapa: Activación de cliente**

La comunicación del ingreso de un nuevo cliente por parte del área Comercial, da inicio a los procesos internos de soporte para activar el servicio de asesoría por la plataforma de Live

Car Showroom. En esta segunda etapa se encuentran los procesos Administrativo, Desarrollo TI y Capacitación de los asesores virtuales.

Figura 7.4. Proceso Administrativo

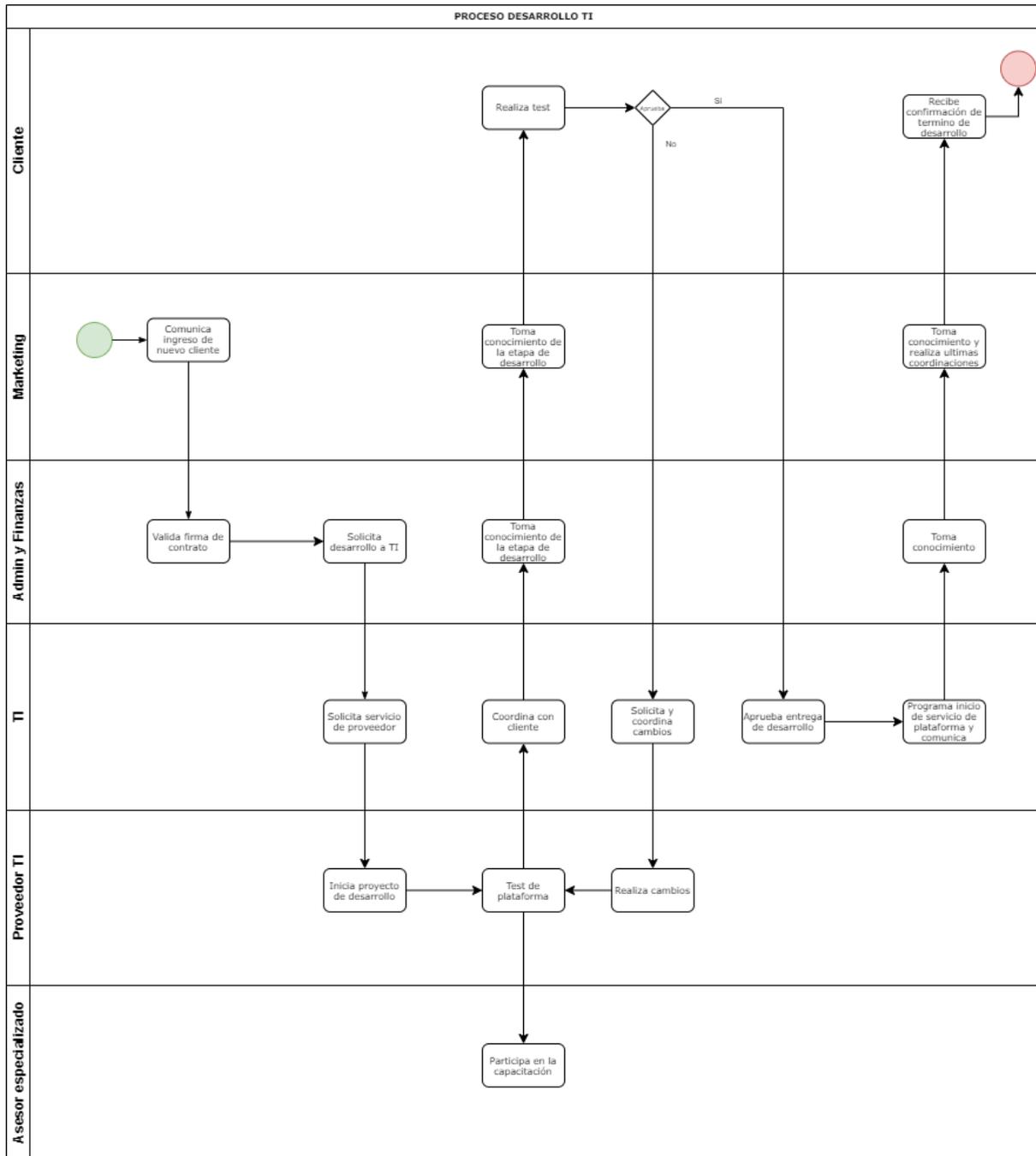


Elaboración: Autores de esta tesis

Descripción del proceso:

1. La comunicación del ingreso de un nuevo cliente por parte del KAM da inicio al proceso.
2. Administración y Finanzas confirma la firma del contrato de servicio y da inicio a dos actividades paralelas.
3. Dispone de asesores especializados para que atiendan al nuevo cliente, si no se cuenta con disponibilidad, iniciará el proceso de reclutamiento y contratación
4. Por otro lado, inicia la labor logística que tiene la responsabilidad de realizar todas operaciones necesarias para brindar el servicio a los nuevos clientes
5. Primero, coordina y gestiona el ingreso de los autos del cliente, preparando el espacio para la fecha que el cliente confirme.
6. El cliente realizará el traslado y entrega en la dirección de ubicación del showroom.
7. Administración y Finanzas recibirá los autos, ingresará en el inventario para custodia. Finalmente, comunica a todas las áreas involucradas la recepción de los autos del nuevo cliente.

Figura 7.5. Proceso Desarrollo TI



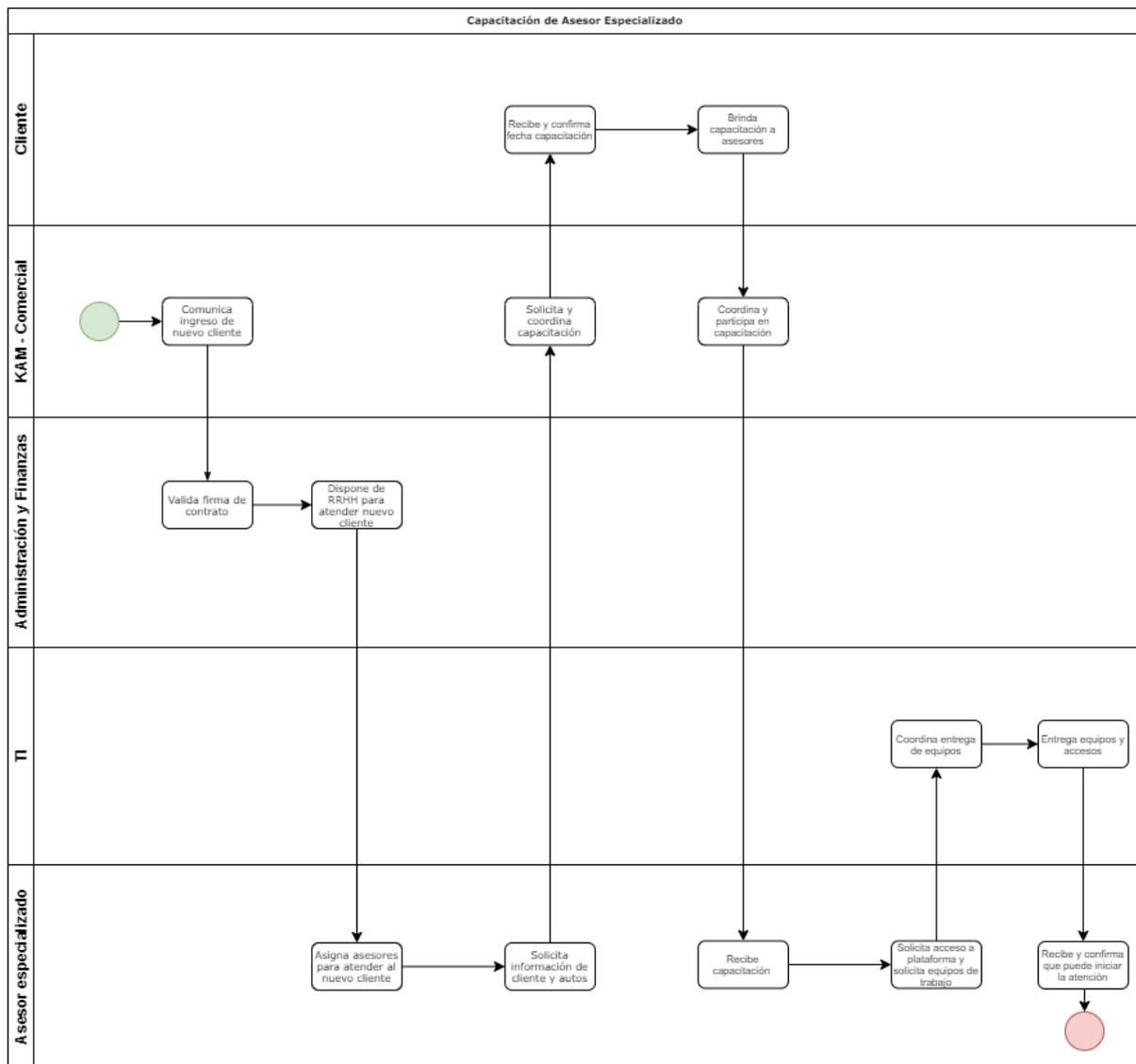
Elaboración: Autores de esta tesis

Descripción del proceso:

1. TI recibe solicitud de desarrollo de parte de Administración y Finanzas, quien además brinda conformidad para realizar el requerimiento del servicio de desarrollo al proveedor contratado.
2. TI realiza análisis funcional y envía requerimiento a proveedor contratado.

3. Proveedor de TI realiza desarrollo, una vez culminado pasa al ambiente de pruebas con los Asesores Especializados y cliente y realiza ajustes con observaciones de las pruebas y entrega espacio desarrollado para el cliente.
4. TI recibe conformidad de cliente, entrega accesos al cliente para que pueda descargar leads de la plataforma. y da por culminado el desarrollo para el nuevo cliente.
5. TI programa activación de espacio para el nuevo cliente en la plataforma y comunica a Administración y Finanzas y a Marketing.

Figura 7.6. Proceso de Capacitación de Asesor Especializado



Elaboración: Autores de esta tesis

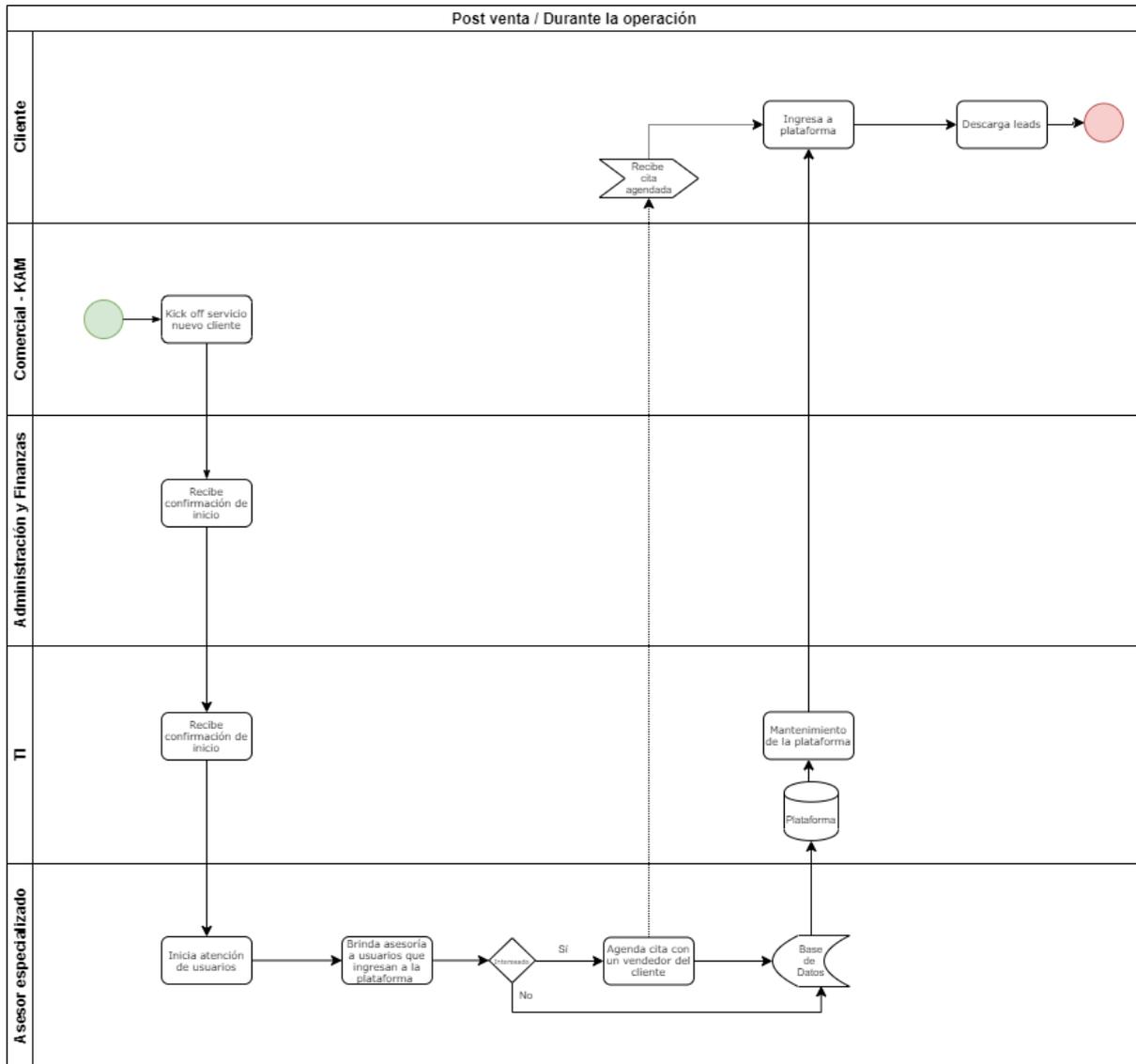
Descripción del proceso:

1. Inicia con la asignación de Administración y Finanzas a uno o más asesores especializados para que se encarguen de atender a los usuarios interesados en los autos del nuevo cliente. Así mismo, solicita capacitación a través del KAM de la cuenta, quien coordina con el cliente la fecha y hora de capacitación.
2. El o los asesores especializados reciben la capacitación y solicitan a TI acceso a la plataforma y equipos para realizar sus funciones.
3. TI valida requerimiento, si tiene los equipos disponibles los entrega, si no los tiene, coordina para adquirirlos y entregarlos a los Asesores Especializados. También genera accesos para ingresar a la plataforma y a los sistemas necesarios para realizar sus funciones.
4. El Asesor Especializado recibe equipos y accesos de TI y confirma que puede iniciar la atención.

- Tercera etapa: Post venta

Es la última etapa del proceso y la más larga, puesto que, la secuencia de actividades de este proceso es continua y repetitiva durante el servicio de asesoría virtual a través de la plataforma. El cumplimiento del proceso será una de las razones que determinará el éxito del servicio y de la relación con el nuevo cliente. A continuación, se muestra el flujograma de esta etapa del proceso, en la que interactúan cíclicamente la plataforma y el cliente:

Figura 7.7. Proceso de post venta



Elaboración: Autores de esta tesis

Descripción del proceso

1. El inicio de atención lo comunica el KAM con el Kick off de servicio del nuevo cliente a todas las áreas de la empresa.
2. Los Asesores Especializados inician la atención de usuarios a través de la plataforma, mostrando el auto con la cámara y respondiendo todas las consultas del usuario. Una vez terminada la atención, el asesor considera al usuario como lead, si el usuario sigue interesado en alguno de los modelos mostrados o si aún tiene interés en comprar un auto, lo clasifica con un tipo de lead de acuerdo con los siguientes criterios:

- Lead etapa 1, son los usuarios que recién empiezan su búsqueda, no requieren que los llame un vendedor, pero indican que comprarán el auto en periodo cercano.
- Lead etapa 2, son usuarios que ya definieron su shortlist para la compra, probablemente no sea la primera vez que entran en la plataforma y si requieren que un vendedor o representante de la marca se comuniquen con ellos para realizar un test drive y para obtener algún descuento o promoción.
- Lead etapa 3, el usuario de esta etapa probablemente ya paso por las etapas anteriores o ya conoce el auto y tiene buenas referencias, está muy animado en concretar la compra, pero requiere información de promociones o descuentos, el asesor le sugerirá agendar una cita en el concesionario.

Cada lead derivado por el Asesor Especializado debe estar clasificado para que el cliente pueda saber en qué etapa de la compra se encuentra el usuario y que tan interesado está en su marca y modelo. Así mismo, registra los datos del usuario en la plataforma para que posteriormente se analicen los KPIs en los dashboards.

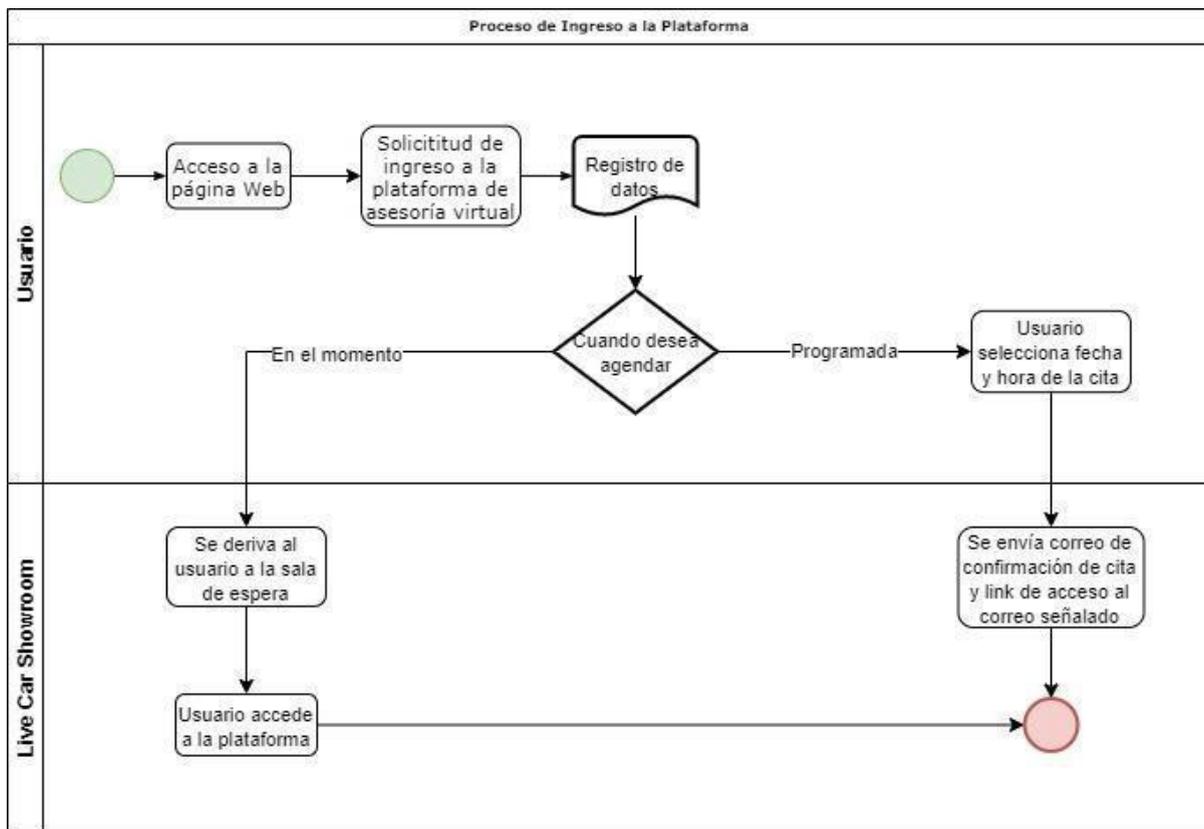
3. TI será el responsable de realizar el mantenimiento de la plataforma y atender cualquier incidencia reportada por los asesores o por el cliente, quien también tendrá acceso para descargar la base de usuarios interesados en sus autos en exhibición.
4. El cliente accede a la plataforma para visualizar y descargar todos los usuarios agendados o que requieren comunicarse con los vendedores del cliente, así como los usuarios que tuvieron asesoría de los modelos de su marca.

7.4.2. Procesos para Usuarios

Se identificaron tres procesos que corresponden a los usuarios y su interacción con la plataforma.

El primero de ellos es el proceso de ingreso de los clientes a la plataforma, el cual se representa en la figura 7.4.2.1

Figura 7.8. Proceso de Ingreso a la Plataforma



Elaboración: Autores de esta tesis

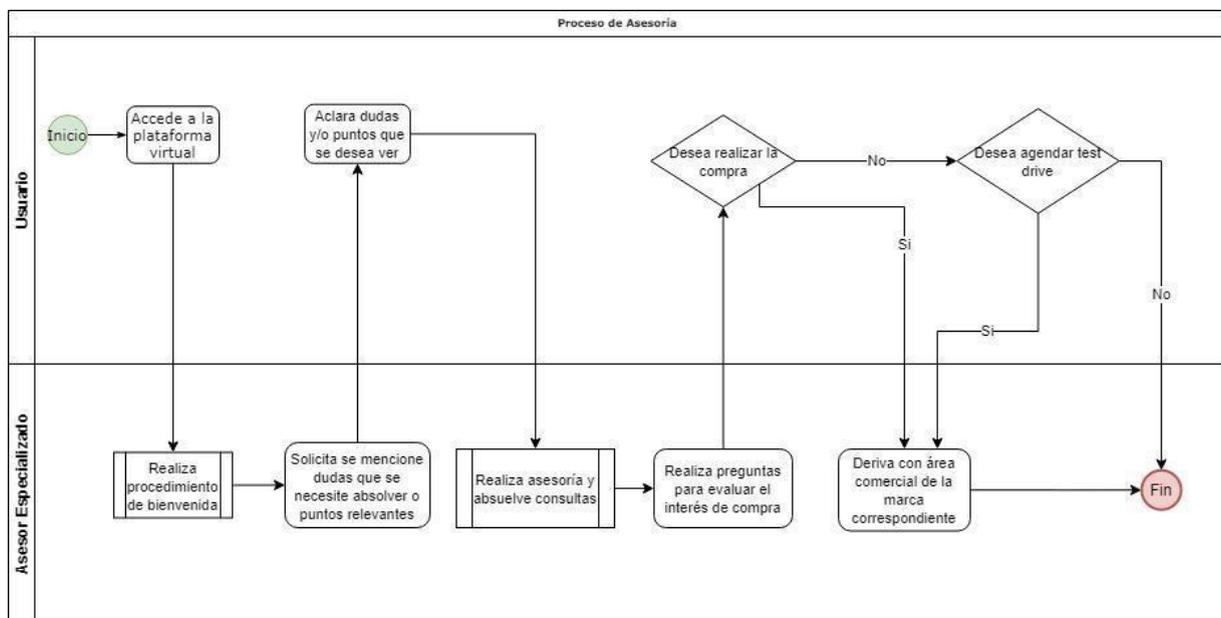
Descripción del proceso

1. Acceso a la página web, el proceso inicia cuando el usuario accede a la página web para solicitar asesoría mediante la plataforma.
2. El usuario ingresa a la página web, donde podrá ver información de los servicios brindados, tutoriales en video sobre el uso de la plataforma, información de las marcas y modelos con los que trabaja la plataforma, y podrá acceder a una opción para programar una cita con un asesor especializado.
3. El usuario registra los siguientes datos:
 - Nombres
 - Correo electrónico
 - Teléfono
 - Marca / Modelos de su interés
4. Se especifica si la cita es programada o se desea una atención en el momento

5. En caso se desee la cita con el asesor en el momento, se deriva a la sala de espera donde se informará el tiempo aproximado en ser atendido y cuantas personas están en espera antes del usuario
6. Una vez pasa el tiempo de espera, se re direcciona al usuario al proceso de atención del servicio
7. En caso el usuario desee una cita programada, el usuario debe de especificar fecha y hora de la cita
8. Una vez agendada la cita, se enviará una confirmación de la misma al correo del usuario registrado previamente, donde se especificarán las instrucciones de ingreso y el link de acceso rápido a la reunión.

Un segundo proceso correspondiente a los usuarios finales es el proceso de asesoría automatizada, realizado por un asesor especializado. Este proceso se refleja en la figura 7.4.2.2

Figura 7.9. Proceso de Asesoría



Elaboración: Autores de esta tesis

Descripción del proceso

1. El usuario accede a la plataforma virtual donde previamente se mostrará un aviso para que se valide una conexión estable para tener una experiencia adecuada en la plataforma y sugerir que el usuario active su cámara (de modo que el asesor observando al usuario podrá

orientar la asesoría de mejor manera), luego de los mensajes el usuario accede a la plataforma donde tendrá como opciones mostrar/ocultar su cámara, activar/silenciar micrófono y salir de la sesión

2. Una vez conectados, según procedimiento de bienvenida a la sesión, el asesor especializado realizará los siguientes pasos:
 - Indicará nombre del asesor
 - Validará datos del usuario
 - Validará modelos de interés del usuario
 - Informará sobre la protección de datos personales
3. Antes de iniciar con la presentación y explicación de las características de los vehículos se preguntará si tienen dudas sobre la plataforma o sobre algún otro tema relacionado al servicio.
4. Para que la asesoría se realice de manera óptima se absolverán las dudas previas a la asesoría que se pueda tener.
5. Se realiza la asesoría técnica y de las características de cada modelo solicitado por el usuario, en donde se mostrará uno o más modelos solicitados tanto del exterior como del interior de estos, además que de acuerdo a lo solicitado por el usuario puede visualizarse partes específicas del vehículo, y se explicarán factores clave como se absolverán consultas reforzando los factores de mayor interés por parte del usuario.
6. Al terminar la parte de asesoría, se realizan preguntas al usuario para determinar la fecha estimada que desea realizar su compra y si el producto asesorado es de su interés.
7. Si el usuario desea realizar la compra del vehículo, el asesor derivará a la marca los datos del usuario, modelo de su elección y algún dato que pueda ser relevante para la venta, y se informará al usuario que se realizó la solicitud y que la marca se pondrá en contacto con el usuario para coordinar la compra del vehículo.
8. Si el usuario no desea realizar la compra del vehículo, se brindará la opción de agendar una prueba de manejo, para que pueda probar el vehículo y que pueda con ello tomar una decisión.
9. Si el usuario desea realizar la prueba de manejo, el asesor derivará a la marca los datos del usuario, modelo de su elección, y se informará al usuario que se realizó la solicitud y que la marca se pondrá en contacto con el usuario para coordinar la prueba de manejo.
10. En caso no desee realizar un test drive, se procederá a terminar con la sesión de asesoría en la plataforma.

CAPITULO VIII. PLAN ADMINISTRATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS

8.1. Perfil de la empresa

8.1.1. Misión

La misión de la empresa es simplificar y mejorar la búsqueda de autos nuevos mediante una asesoría virtual integral innovadora que se puede acceder de cualquier lugar y que a su vez sea una herramienta para los clientes para poder lograr sus objetivos de negocio.

8.1.2. Visión

La visión de la empresa es ser la mejor alternativa para conectar las marcas automotrices con las personas, ayudándolos en la búsqueda de su auto nuevo.

8.2. Valores corporativos

- Orientado al usuario, tener siempre vocación de servicio manteniendo un excelente nivel de satisfacción para los clientes y usuarios.
- Eficiencia en todos nuestros procesos para lograr brindar la mejor experiencia al usuario y los mejores resultados para los clientes.
- Innovación, buscando constantemente reinventarnos y mantenerse siempre como una alternativa alineada a las demandas de clientes y usuarios aprovechando el uso de las nuevas tecnologías.
- Confianza, buscar tener una relación a largo plazo con nuestros clientes y permanecer como la mejor alternativa de asesoría para los usuarios.

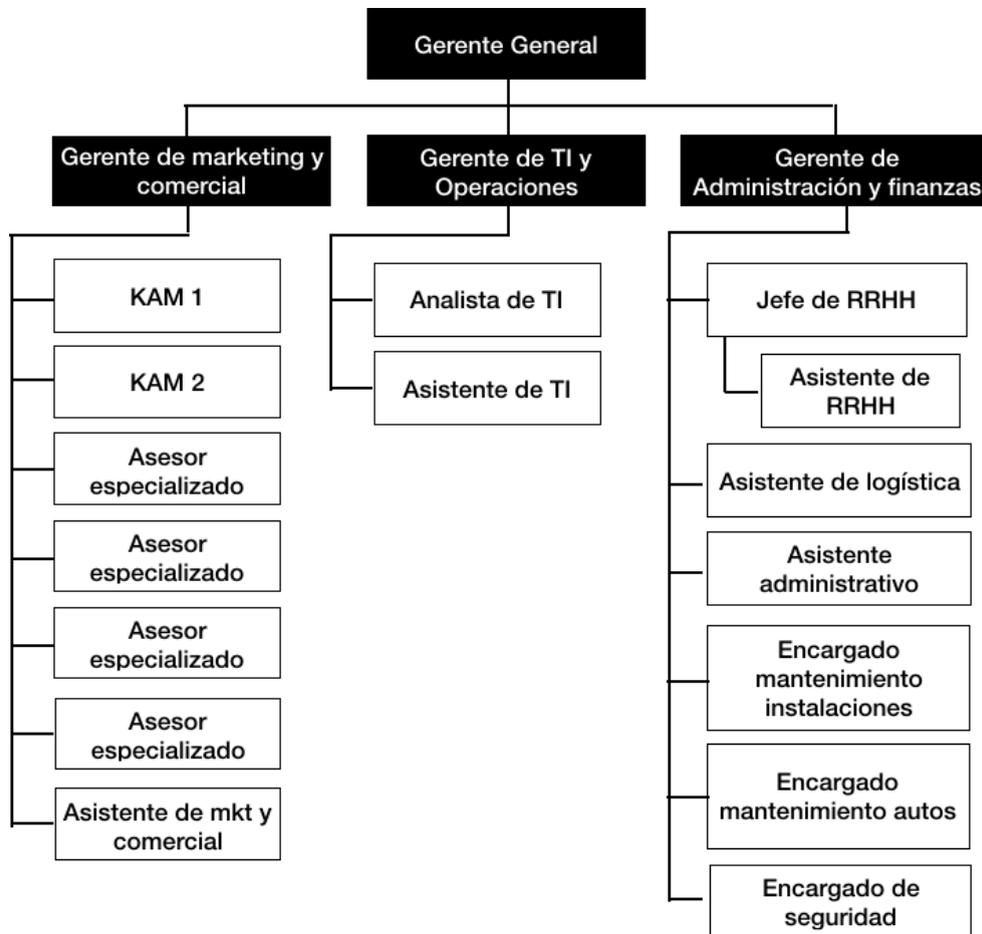
8.3. Organización

Se considera una estructura jerárquica donde se divide el trabajo en cuatro áreas: comercial y marketing, operaciones y TI, administración y finanzas y recursos humanos. Cada área contará con un gerente y serán los gerentes que en conjunto tomarán las decisiones estratégicas para el cumplimiento de la misión, visión y valores de la empresa.

Los gerentes de las áreas serán además los socios de la empresa y con el objetivo de tener una mejor rentabilidad en los primeros años de funcionamiento, no contarán con un sueldo fijo por los 3 primeros años del negocio.

8.3.1. Estructura organizacional

Figura 8.1. Organigrama



Elaboración: Autores de esta tesis

8.3.2. Equipo administrativo

Gerente General

Es líder general de la empresa, tiene el objetivo de definir el uso de los recursos de la empresa y la estrategia general a corto, mediano y largo plazo. Tiene como reportes a las 3

gerencias de la empresa: Gerencia de marketing y comercial, Gerencia de TI y Operaciones y Gerencia de administración y finanzas. Además, se encargará personalmente de los procesos de contratación de personal clave de la empresa durante los primeros años de funcionamiento con el apoyo del jefe de recursos humanos.

El/la gerente general deberá de tener un bachiller o título universitario además de un postgrado como maestría especializada o MBA. Además, debe de tener un mínimo de 5 años de experiencia entre sub gerente o gerente general en alguna empresa de tecnología o telecomunicaciones idealmente. Además, debe de tener alguna experiencia en el mundo automotriz y debe de ser idealmente una persona aficionada por los autos o con interés en este rubro.

Gerente de marketing y comercial

Se encargará de liderar el área de marketing y comercial teniendo reportes a las siguientes posiciones: KAMs, asesores especializados y con el soporte de un asistente de marketing y comercial.

Sus principales funciones serán las atraer, captar y cerrar nuevos contratos con clientes y desarrollar una estrategia de marketing para cada cliente para asegurar el tráfico de usuarios potenciales que fidelice a los clientes.

Además, se encargará de supervisar cada proyecto cerrado con los clientes y trabajar un cronograma de proyectos y asegurarse de que cada etapa se cumpla con los miembros de su equipo y otras áreas.

El asistente de marketing y comercial se encargará, junto con el gerente, de desarrollar la estrategia de comunicación de la plataforma. Además, cuando se cierre un nuevo proyecto, estará encargado de coordinar a través de los KAM los lineamientos gráficos y de comunicación de los clientes para su uso correcto en la plataforma. Estará encargado de gestionar el presupuesto de marketing de la plataforma bajo la supervisión del gerente de marketing y comercial. Gestionará y creará contenido para las redes sociales de la plataforma

Key Account Manager - KAM

Es el nexo entre los clientes y la empresa. Reporta al gerente de marketing y comercial. Es responsable de cerrar proyectos con nuevos clientes y brindar asistencia a los mismos durante todo el proceso de implementación.

Se encarga de coordinar con todas las áreas involucradas sobre la información y procesos necesarios para la implementación de la plataforma para cada cliente. Se encarga de coordinar los cobros a los clientes y validar el pago con el área de finanzas.

Asesor especializado

Está encargado de atender a los usuarios finales de la plataforma. Es responsable de solicitar toda la información técnica a los clientes a través del KAM correspondiente y capacitarse previo al lanzamiento de la plataforma para un nuevo cliente.

Es responsable de asesorar a los usuarios finales basados en sus necesidades para la compra de un auto nuevo. Deberá tener estudios técnicos o universitarios.

Estará encargado del uso del equipo especial para la transmisión vía live streaming a los usuarios finales y de reportar cualquier incidente que pueda suceder al asistente de TI.

Gerente de operaciones y TI

Se encargará de planificar, diseñar y ejecutar la estrategia tecnológica de la plataforma. Además de planificar, dirigir y asegurar el manejo de los recursos de manera que se cumplan con los objetivos estipulados.

Contará con un equipo externo que se encargará de desarrollar la plataforma y supervisará todo el proceso cuidando la calidad y costos presupuestarios asignados.

Estará involucrado en los cronogramas de implementación de nuevos clientes y deberá de asignar los recursos necesarios para su correcta gestión. Además, deberá de preocuparse por cumplir con los tiempos coordinados a través del KAM con el cliente. Deberá de contar con estudios universitarios en ingeniería de sistemas y 5 años de experiencia en posiciones similares, debiendo de tener especialización en plataformas digitales como aplicaciones o páginas de ecommerce.

Tendrá como reportes directos a un analista de TI y un asistente de TI como soporte.

El analista de TI se encargará de brindar mantenimiento y soporte en el día a día a la gestión de la plataforma para los clientes. Deberá de contar con estudios universitarios en la carrera de ingeniería de sistemas y deseable 2 años de experiencia en otras plataformas digitales.

El asistente de TI se encargará de brindar soporte al analista de TI y de absolver cualquier incidencia que pueda suceder con los equipos utilizados para el live streaming en el

estudio. Deberá de contar con estudios técnicos en sistemas y deseable 1 año de experiencia brindando asistencia de TI en cualquier otra empresa.

Gerente de administración y finanzas

Es responsable de la administración contable, financiera e impositiva de la empresa. Gestiona las finanzas y los estados de ganancias y pérdidas. Tendrá como reportes al jefe de recursos humanos, asistente administrativo, asistente de logística y personal de mantenimiento y seguridad. Además, se encargará de contratar a personal en general y servicios externos como contadores o abogados cuando la operación lo requiera.

Responsable del pago a proveedores. También estará encargado de liderar la creación del presupuesto anual de la empresa con la coordinación de las demás gerencias, así como la planificación financiera y fiscal.

El gerente de administración y finanzas contará con los siguientes reportes: jefe de recursos humanos, asistente administrativo, asistente de logística y personal de mantenimiento.

El asistente administrativo se encargará de brindar soporte al gerente con el seguimiento de las funciones financieras, así como en las gestiones operativas del día a día, así como con la recepción de facturas de proveedores y gestión de pago correspondiente. Además, estará encargado de hacer seguimiento a los cobros correspondientes de los clientes a través del KAM correspondiente. Estará encargado también de manejar el archivo de contratos con proveedores y clientes. Deberá de contar con un bachiller o título en la carrera de administración o similares y 2 años de experiencia en roles similares.

El asistente de logística se encargará de la gestión operativa con los autos enviados por clientes. Estará encargado de recibir los autos, validar que lleguen en perfecto estado y realizar los reportes necesarios para enviarlos al KAM y pueda compartírselos con el cliente en caso exista alguna observación. Estará encargado de validar el correcto funcionamiento de cada auto, recibir la constancia de seguro y validar periódicamente el estado de batería y combustible. Estará encargado de colocar los autos de acuerdo a lo indicado por el KAM en el estudio para que los asesores de venta puedan mostrarlos a través de la plataforma. Estará encargado de entregar los autos a los clientes en caso soliciten realizar algún cambio. Deberá de contar con estudios técnicos en carreras como administración o similares y licencia de conducir.

Jefe de recursos humanos

Es el responsable de coordinar con todas las gerencias de la empresa, los requerimientos de personal y elaborar planes de desarrollo para los colaboradores dentro de la organización.

Se encarga junto con el asistente de recursos humanos de la gestión para el pago de la planilla mensual, así como bonos y comisiones variables. Se encarga de establecer estrategias de comunicación a fin de asegurar la difusión y adopción de las medidas propuestas para los colaboradores.

Es el responsable de gestionar la evaluación de desempeño y retroalimentación, con el fin de garantizar que los líderes y personal a cargo, comprueben el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos para la posición. Se encarga de establecer reportes e indicadores sobre los diferentes factores que se relacionan con la gestión de personas y el entorno laboral, con el objetivo de garantizar su análisis y planes de acción.

El jefe de recursos humanos contará con un asistente que le brindará soporte con el trabajo operativo necesario y además será responsable de la correcta capacitación de los asesores especializados desde su contratación y durante la preparación de cada proyecto. El asistente de recursos humanos deberá de contar con un bachiller o título en administración y con experiencia de 2 años en posiciones similares.

Estimación de remuneración del personal

En el caso de los Key Account Managers y los Asesores especializados, se está considerando un promedio anual considerando la proyección de clientes adquiridos durante el primer año.

Tabla 8.1. Estimación Año 1

Año 1					
En soles					
Puesto	Cantidad	Sueldo	Gastos laborales	Sueldo + gastos laborales	Total sueldos
Gerente General	1	S/ 8.000	S/ 2.160,00	S/ 10.160	S/ 10.160
Gerente de Marketing y Comercial	1	S/ 5.000	S/ 1.350,00	S/ 6.350	S/ 6.350
KAM	2	S/ 4.000	S/ 1.080,00	S/ 5.080	S/ 10.160
Asesores especializados	4,3	S/ 2.500	S/ 675,00	S/ 3.175	S/ 13.758
Asistente comercial	1	S/ 2.000	S/ 540,00	S/ 2.540	S/ 2.540
Gerente de TI	1	S/ 5.000	S/ 1.350,00	S/ 6.350	S/ 6.350
Asistente de TI	1	S/ 2.000	S/ 540,00	S/ 2.540	S/ 2.540
Analista de TI	1	S/ 3.000	S/ 810,00	S/ 3.810	S/ 3.810
Gerente de Administración y Finanzas	1	S/ 5.000	S/ 1.350,00	S/ 6.350	S/ 6.350
Asistente administrativo	1	S/ 1.800	S/ 486,00	S/ 2.286	S/ 2.286
Jefe de RRHH	1	S/ 4.000	S/ 1.080,00	S/ 5.080	S/ 5.080
Asistente de RRHH	1	S/ 1.800	S/ 486,00	S/ 2.286	S/ 2.286
Limpieza edificio y autos	2	S/ 1.000	S/ 270,00	S/ 1.270	S/ 2.540
Asistente de logística	1	S/ 1.800	S/ 486,00	S/ 2.286	S/ 2.286
Seguridad	2	S/ 1.200	S/ 324,00	S/ 1.524	S/ 3.048

Total S/ mensual	S/ 79.544,23
Total S/ anual	S/ 954.530,73
Total \$ mensual	\$ 22.095,62
Total \$ anual	\$ 265.147,43

Elaboración: Autores de esta tesis

8.4. Políticas de la empresa

Política General

En este punto se plantean las políticas de la empresa que debe ser la guía para establecer las estrategias y tácticas que serán aplicadas en las funciones y actividades, las cuales debe ser cumplidas obligatoriamente por toda la organización.

Política de precio

El precio establecido para el primer año de operación tiene como objetivo crear un mercado para el nuevo servicio de plataforma virtual de exhibición de autos, motivo por el cual se decidió establecer el precio según la inversión promedio de las marcas en publicidad en redes sociales, servicios similares en exterior y la participación del presupuesto de Marketing en la utilidad de las marcas, sin que la empresa obtenga utilidades el primer año. El precio ha sido revisado y aprobado por las marcas automotrices que operan en el país, considerando un periodo de prueba, sin pago de 3 meses con un plan limitado de 3 autos en exhibición. El servicio de la plataforma será gratuito e ilimitado para los usuarios que la utilicen.

Política de contratos

El principal servicio tercerizado con el que contará la empresa es el desarrollo de la plataforma, por lo que el proceso de elección de la empresa que nos brindará el servicio debe ser muy cuidadoso y con un contrato de un año para considerarlo dentro del flujo financiero que nos permitirá alcanzar el punto de equilibrio el primer año.

El contrato con los clientes será anual por el mismo motivo explicado líneas arriba, en este documento se debe contemplar el número de autos que va exponer en showroom virtual de la plataforma para que se pueda asignar un número de asesores que cubra la asesoría necesaria del número de autos.

Política de Ventas

El área Comercial tendrá a cargo la labor de venta mediante los Key Account Manager, quienes estarán a cargo de prospectar y cerrar la venta con las marcas de autos que contraten el servicio de Live Car Showroom. Así mismo, tendrán a cargo la coordinación interna con todas las áreas de la empresa para activar al cliente, desde la firma del contrato, pasando por las pruebas de desarrollo ti hasta la capacitación de los asesores especializados.

Política de Asesoría al Usuario

Los asesores especializados estarán a cargo de atender a los usuarios de la plataforma, quienes recibirán toda la información sobre los autos en exhibición. Los asesores han sido capacitados para brindar información de los modelos que el usuario quiera ver y también sobre temas de financiamiento, post venta y además podrán agendar una cita con un vendedor de la marca, si el usuario sigue interesado después de la asesoría recibida.

Política de Relacionamento con el Cliente

El KAM que lleva la cuenta del cliente tendrá la responsabilidad de mantener la relación con el cliente siguiendo los lineamientos establecidos por la gerencia de Marketing con la finalidad de incrementar el número de autos contratados para la asesoría dentro de la plataforma.

8.5. Constitución de la empresa

Live Car Showroom será constituida como una Sociedad Anónima Cerrada bajo la razón social de Soluciones Innovadoras S.A.C. El tipo de empresa ha sido elegido debido a que la representación del capital social de la empresa en medida por acciones. Tiene 3 socios, la duración de la sociedad es indeterminada y ellos responden por los aportes de capital que hayan dado a la empresa, en caso de contingencias se afecta el patrimonio de la empresa más no el personal.

CAPÍTULO IX. PLAN FINANCIERO

9.1. Inversión inicial

La inversión inicial que se necesita para que el negocio empiece a operar, está dividida en dos tipos, tangible e intangible y será de \$25,690.29. El planteamiento de los costos detallados a continuación tiene como objetivo principal alcanzar el punto de equilibrio en el primer año de operación.

9.1.1. Inversión en activos tangibles

Los activos tangibles que se incluyen como parte de inversión inicial del negocio son los siguientes:

- Mobiliario de oficina, se habilitarán 11 espacios de trabajo, 4 serán para las gerencias, quienes tendrán escritorios y 7 módulos, de los cuales 6 serán para posiciones fijas y 1 espacio para los 2 KAM, quienes, por la naturaleza comercial de sus funciones, la mayor parte del tiempo se encontrarán fuera de oficina, los 11 espacios contarán con sillas ergonómicas de trabajo y red de teléfonos con anexos para la comunicación. Además, se contará con una sala de reuniones con capacidad para 8 personas, con una mesa y 8 sillas.
- Habilitación y decoración del showroom, implementar el estudio de grabación con luces, piso y pintura, ya que será el escenario donde se encontrarán los autos que se mostrarán a través de la cámara del Asesor Especializado

- Equipos de transmisión, será necesario adquirir 4 celulares para que los Asesores Especializados puedan mostrar los autos y 8 baterías portátiles, 2 para cada celular con el fin de mantener cargado el celular durante el horario de atención.

9.1.2. Inversión en activos intangibles

Los activos intangibles que se incluyen parte de la inversión inicial del negocio son los siguientes:

- Constitución de la empresa, se contratará el servicio de una empresa que se encargue de reservar el nombre en Registros Públicos, redactar estatuto y minuta de constitución, inscribir la empresa en Registro Públicos y gestionar el RUC en SUNAT.
- Licencia de funcionamiento, para comenzar a funcionar, se solicitará la licencia de funcionamiento a la municipalidad de Lurín, para cumplir con los requisitos también se de incurrir en gastos de INDECI, planos, copia literal de representantes legales.
- Desarrollo de plataforma, se contratará el servicio tercero de un equipo de desarrollo, el cual se encargará de realizar el desarrollo la aplicación web, el cual se dividirá en tres módulos, portal web, agendamiento citas y videollamadas.

Tabla 9.1. Inversión inicial en activos Tangibles e Intangibles

CONCEPTO	Cantidad	Valor unit. sin IGV	IGV	Precio unit. con IGV	Valor total sin IGV	Precio total con IGV	Precio total con IGV
Activos Tangibles							
Escritorios	4	S/ 381	S/ 69	S/ 450	S/ 1,524	S/ 1,798	\$ 499.53
Modulos con cajoneras	7	S/ 339	S/ 61	S/ 400	S/ 2,373	S/ 2,800	\$ 777.82
Sillas	20	S/ 160	S/ 29	S/ 189	S/ 3,200	S/ 3,776	\$ 1,048.89
Mesa de reuniones	1	S/ 1,186	S/ 213	S/ 1,399	S/ 1,186	S/ 1,399	\$ 388.74
Celulares	5	S/ 2,550	S/ 459	S/ 3,009	S/ 12,750	S/ 15,045	\$ 4,179.17
Baterias portatiles	10	S/ 212	S/ 38	S/ 250	S/ 2,120	S/ 2,502	\$ 694.89
Showroom	1	S/ 16,949	S/ 3,051	S/ 20,000	S/ 16,949	S/ 20,000	\$ 5,555.51
Activos Intangibles							
Constitución de la empresa	1	S/ 1,006	S/ 181	S/ 1,187	S/ 1,006	S/ 1,187	\$ 329.74
Licencia de funcionamiento	1	S/ 659	S/ 119	S/ 778	S/ 659	S/ 778	\$ 216.01
Desarrollo de web	1	S/ 18,305	S/ 3,295	S/ 21,600	S/ 18,305	S/ 21,600	\$ 12,000.00
Total		S/ 41,747	S/ 7,514	S/ 49,261	S/ 60,072	S/ 70,885	\$ 25,690.29

Elaboración: Autores de esta tesis

9.2. Determinación de gastos y costos

9.2.1. Costos variables

Se consideran como costos variables los generados por el ingreso de un nuevo cliente y cuando hay un incremento de modelos exhibidos, los tipos de costo son los relacionados a la contratación de asesores especializados y al desarrollo tecnológico.

Los costos variables relacionados a la contratación de asesores especializados vienen a ser el costo en planilla, puesto que, la capacidad máxima de cada asesor son 2 clientes con 5 autos cada uno, en el mes 9 del primer año será necesario comenzar a contratar asesores adicionales, lo que tendrá un costo de \$882 mensuales por cada uno, costo que irá incrementando los siguientes años en relación al número de clientes de la proyección de ventas.

El costo de equipos móviles donde el costo unitario es de \$835.83 con IGV y el costo de las 2 baterías portátiles por equipo móvil es de \$139 con IGV. Estos costos son considerados variables debido a que con el incremento de clientes es necesario contar con mayor cantidad de asesores y cada asesor nuevo requiere de un equipo móvil y batería portátil para poder realizar el servicio.

Con respecto a los costos variables correspondientes al desarrollo tecnológico tenemos el costo por el desarrollo de la página informativa de un cliente nuevo dentro de la plataforma, donde se mostrará información de la marca, además de imágenes y videos de los modelos, este desarrollo tendrá un costo de \$354 incluido IGV por cada página informativa cada vez que un nuevo cliente contrate el servicio de la plataforma.

9.2.2. Costos fijos

Los costos fijos se agruparon en tres grupos: marketing, administrativos y gastos tecnológicos.

Se considera para el primer año de funcionamiento un presupuesto total de marketing de \$267,648 que será utilizado como se muestra en la Tabla 9.2. Dentro de los gastos de marketing se consideran inversión en medios tradicionales y digitales, elementos de marketing directo y eventos asociados a la captación de nuevos clientes y negocios.

Tabla 9.2. Presupuesto de marketing anual

Redes sociales	\$865,500
Programática	\$15,000
E-mailings	\$12,000
Fee de Agencias	\$5,000
Total medios digitales	\$118,500
Medios tradicionales	\$129,148
Total medios tradicionales	\$129,148
Eventos	\$20,000
Total eventos	\$20,000
Total presupuesto de marketing primer año	\$267,648

Elaboración: Autores de esta tesis

Con respecto a los costos de tipo administrativo tenemos los costos correspondientes a los servicios de internet, luz, agua y teléfono, así como, el pago de arbitrios municipales y la planilla propia.

El alquiler del local, desde donde funcionará el Showroom Virtual, con capacidad para albergar hasta 67 autos de los clientes. El local estará ubicado en Lurín, con un área 1,250 m², de los cuales destinará 1,000 m² para el showroom con 15m² por auto y 250 m² para el área administrativa, kitchenette, servicios higiénicos y 6 estacionamientos ubicados fuera del local. En el segundo año será necesario ampliar el espacio, por lo que se alquilará un local que 2,000 m² con capacidad para 134 autos y en el cuarto año se incrementará el espacio a 3,000 m² con capacidad para 201 autos incluidos los vehículos comerciales para poder atender a todos los clientes y dejando 300 m² aproximadamente por si alguno de los clientes quiere exhibir más modelos de los permitidos en su fee fijo.

Los equipos de cómputo, para el primer año se solicitará el servicio de alquiler de 13 laptops y 2 impresoras multifuncionales, con la finalidad de no incurrir en gastos de mantenimiento, cargas de tinta y gasto de depreciación. El segundo año incrementará a 14 laptops, el tercero a 17 y para el cuarto y quinto se tendrán que alquilar 20 laptops para que todo el personal cuente con esta herramienta de trabajo. Una ventaja muy importante de acceder a este servicio, es que permitirá contar con equipos con la última tecnología del mercado.

En los costos de planilla no se consideran a los asesores especializados, puesto que, son parte del costo de venta. En la tabla se puede ver el detalle de estos costos correspondiente al presupuesto del primer año.

Tabla 9.3. Presupuesto anual de costos administrativos

Concepto	Ppto
Alquiler de laptops	\$ 4,608
Alquiler Local	\$ 30,000
Agua	\$ 1,200
Luz	\$ 3,600
Teléfono	\$ 1,200
Internet	\$ 6,000
Arbitrios	\$ 600
Planilla Propia	\$ 219,287
Total	\$ 266,495

Elaboración: Autores de esta tesis

Finalmente, los gastos fijos tecnológicos se consideran:

- Almacenamiento, la base de datos como el desarrollo de la plataforma se almacenarán en la nube, ya que esto representa un menor costo a adquirir servidores. Para ello se contratará los servicios base de datos “Digital Ocean” para poder contar con un servidor virtual, se contratará un plan con un servidor de 16GB y una capacidad de 320 GB que podrá ser ampliada según necesidad del negocio, el precio de este servicio es de \$94.40 mensuales con IGV. Para la plataforma de desarrollo se utilizará software libre para no incurrir en gastos, para base de datos se utilizará MySQL, para el front end de la plataforma se utilizará Angular y para el back end Node.JS.
- Costo de adquisición de dominio de la web de la plataforma con el nombre de livecarshowroom.com.pe, el cual tendrá un costo anual de \$99.12 con IGV
- Licenciamiento de Office 365 con un costo por persona de \$14.16 mensuales con IGV y teniendo un promedio mensual de 17.3 usuarios que harán uso de dichas licencias durante el primer año, significando un costo anual de \$2,945.28 con IGV.

Tabla 9.4. Presupuesto anual de gastos tecnológicos

Concepto	Ppto
Base de Datos (Nube)	\$ 1,132.80
Dominio	\$ 99.12
Licencia office 365	\$ 2,496.00
Total	\$ 3,727.92

Elaboración: Autores de esta tesis

9.2.3. Gastos de personal y gastos generales

Se considera un total de 21 colaboradores para el funcionamiento de la empresa por los primeros 8 meses, en el mes 9 debe contratarse un Asesor Especializado más para cubrir la atención de los clientes proyectados en el primer año, haciendo un total de 22 colaboradores, por lo cual se considera a la misma como una pequeña empresa.

Se ha definido como gastos laborales lo siguiente: 15 días de vacaciones de acuerdo con lo estipulado para pequeñas empresas, aportes del empleador a Essalud, medio sueldo de gratificación por semestre y medio sueldo de CTS anual, sumando un total de 0.27 de sueldo por cada trabajador.

Durante el primer año de funcionamiento, se estima un gasto en personal de \$219,287. Los siguientes años este gasto se incrementará en función del crecimiento en número de clientes y expansión del negocio a vehículos comerciales, dado que se necesitará contratar más Asesores Especializados, KAM's y personal de limpieza para los autos, manteniendo el mismo número de colaboradores en los 2 últimos años de proyección.

Tabla 9.5. Gastos de personal - Año 1

Año 1					
En soles					
Puesto	Cantidad	Sueldo	Gastos laborales	Sueldo + gastos laborales	Total sueldos
Gerente General	1	S/ 8,000	S/ 2,160.00	S/ 10,160	S/ 10,160
Gerente de Marketing y Comercial	1	S/ 5,000	S/ 1,350.00	S/ 6,350	S/ 6,350
KAM	2	S/ 4,000	S/ 1,080.00	S/ 5,080	S/ 10,160
Asesores especializados	4.3	S/ 2,500	S/ 675.00	S/ 3,175	S/ 13,758
Asistente comercial	1	S/ 2,000	S/ 540.00	S/ 2,540	S/ 2,540
Gerente de TI	1	S/ 5,000	S/ 1,350.00	S/ 6,350	S/ 6,350
Asistente de TI	1	S/ 2,000	S/ 540.00	S/ 2,540	S/ 2,540
Analista de TI	1	S/ 3,000	S/ 810.00	S/ 3,810	S/ 3,810
Gerente de Administración y Finanzas	1	S/ 5,000	S/ 1,350.00	S/ 6,350	S/ 6,350
Asistente administrativo	1	S/ 1,800	S/ 486.00	S/ 2,286	S/ 2,286
Jefe de RRHH	1	S/ 4,000	S/ 1,080.00	S/ 5,080	S/ 5,080
Asistente de RRHH	1	S/ 1,800	S/ 486.00	S/ 2,286	S/ 2,286
Limpieza edificio y autos	2	S/ 1,000	S/ 270.00	S/ 1,270	S/ 2,540
Asistente de logística	1	S/ 1,800	S/ 486.00	S/ 2,286	S/ 2,286
Seguridad	2	S/ 1,200	S/ 324.00	S/ 1,524	S/ 3,048

Total S/ mensual	S/ 79,544.23
Total S/ anual	S/ 954,530.73
Total \$ mensual	\$ 22,095.62
Total \$ anual	\$ 265,147.43

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 9.6. Gastos de personal Año 2, 3, 4 y 5

Año 2 En soles						
Puesto	Cantidad	Sueldo	Gastos laborales	Sueldo + gastos laborales	Total sueldos	
Gerente General	1	S/ 8,000	S/ 2,160.00	S/ 10,160	S/ 10,160	
Gerente de Marketing y Comercial	1	S/ 5,000	S/ 1,350.00	S/ 6,350	S/ 6,350	
KAM	3	S/ 4,000	S/ 1,080.00	S/ 5,080	S/ 15,240	
Asesores especializados	8	S/ 2,500	S/ 675.00	S/ 3,175	S/ 25,400	
Asistente comercial	1	S/ 2,000	S/ 540.00	S/ 2,540	S/ 2,540	
Gerente de TI	1	S/ 5,000	S/ 1,350.00	S/ 6,350	S/ 6,350	
Asistente de TI	1	S/ 2,000	S/ 540.00	S/ 2,540	S/ 2,540	
Analista de TI	1	S/ 3,000	S/ 810.00	S/ 3,810	S/ 3,810	
Gerente de Administración y Finanzas	1	S/ 5,000	S/ 1,350.00	S/ 6,350	S/ 6,350	
Asistente administrativo	1	S/ 1,800	S/ 486.00	S/ 2,286	S/ 2,286	
Jefe de RRHH	1	S/ 4,000	S/ 1,080.00	S/ 5,080	S/ 5,080	
Asistente de RRHH	1	S/ 1,800	S/ 486.00	S/ 2,286	S/ 2,286	
Limpieza edificio y autos	2	S/ 1,000	S/ 270.00	S/ 1,270	S/ 2,540	
Asistente de logística	1	S/ 1,800	S/ 486.00	S/ 2,286	S/ 2,286	
Seguridad	2	S/ 1,200	S/ 324.00	S/ 1,524	S/ 3,048	

Total S/ mensual	S/ 96,266.00
Total S/ anual	S/ 1,155,192.00
Total \$ mensual	\$ 26,740.56
Total \$ anual	\$ 320,886.67

Año 3 En soles						
Puesto	Cantidad	Sueldo	Gastos laborales	Sueldo + gastos laborales	Total sueldos	
Gerente General	1	S/ 8,000	S/ 2,160.00	S/ 10,160	S/ 10,160	
Gerente de Marketing y Comercial	1	S/ 5,000	S/ 1,350.00	S/ 6,350	S/ 6,350	
KAM	4	S/ 4,000	S/ 1,080.00	S/ 5,080	S/ 20,320	
Asesores especializados	11	S/ 2,500	S/ 675.00	S/ 3,175	S/ 34,925	
Asistente comercial	2	S/ 2,000	S/ 540.00	S/ 2,540	S/ 5,080	
Gerente de TI	1	S/ 5,000	S/ 1,350.00	S/ 6,350	S/ 6,350	
Asistente de TI	2	S/ 2,000	S/ 540.00	S/ 2,540	S/ 5,080	
Analista de TI	1	S/ 3,000	S/ 810.00	S/ 3,810	S/ 3,810	
Gerente de Administración y Finanzas	1	S/ 5,000	S/ 1,350.00	S/ 6,350	S/ 6,350	
Asistente administrativo	1	S/ 1,800	S/ 486.00	S/ 2,286	S/ 2,286	
Jefe de RRHH	1	S/ 4,000	S/ 1,080.00	S/ 5,080	S/ 5,080	
Asistente de RRHH	1	S/ 1,800	S/ 486.00	S/ 2,286	S/ 2,286	
Limpieza edificio y autos	4	S/ 1,000	S/ 270.00	S/ 1,270	S/ 5,080	
Asistente de logística	1	S/ 1,800	S/ 486.00	S/ 2,286	S/ 2,286	
Seguridad	2	S/ 1,200	S/ 324.00	S/ 1,524	S/ 3,048	

Total S/ mensual	S/ 118,491.00
Total S/ anual	S/ 1,421,892.00
Total \$ mensual	\$ 32,914.17
Total \$ anual	\$ 394,970.00

Año 4 y 5
En soles

Puesto	Cantidad	Sueldo	Gastos laborales	Sueldo + gastos laborales	Total sueldos
Gerente General	1	S/ 8,000	S/ 2,160.00	S/ 10,160	S/ 10,160
Gerente de Marketing y Comercial	1	S/ 5,000	S/ 1,350.00	S/ 6,350	S/ 6,350
KAM	7	S/ 4,000	S/ 1,080.00	S/ 5,080	S/ 35,560
Asesores especializados	18	S/ 2,500	S/ 675.00	S/ 3,175	S/ 57,150
Asistente de Marketing	1	S/ 2,000	S/ 540.00	S/ 2,540	S/ 2,540
Asistente comercial	2	S/ 2,000	S/ 540.00	S/ 2,540	S/ 5,080
Gerente de TI	1	S/ 5,000	S/ 1,350.00	S/ 6,350	S/ 6,350
Asistente de TI	2	S/ 2,000	S/ 540.00	S/ 2,540	S/ 5,080
Analista de TI	1	S/ 3,000	S/ 810.00	S/ 3,810	S/ 3,810
Gerente de Administración y Finanzas	1	S/ 5,000	S/ 1,350.00	S/ 6,350	S/ 6,350
Asistente administrativo	1	S/ 1,800	S/ 486.00	S/ 2,286	S/ 2,286
Jefe de RRHH	1	S/ 4,000	S/ 1,080.00	S/ 5,080	S/ 5,080
Asistente de RRHH	1	S/ 1,800	S/ 486.00	S/ 2,286	S/ 2,286
Limpieza edificio y autos	4	S/ 1,000	S/ 270.00	S/ 1,270	S/ 5,080
Asistente de logística	1	S/ 1,800	S/ 486.00	S/ 2,286	S/ 2,286
Seguridad	2	S/ 1,200	S/ 324.00	S/ 1,524	S/ 3,048

Total S/ mensual	S/ 158,496.00
Total S/ anual	S/ 1,901,952.00
Total \$ mensual	\$ 44,026.67
Total \$ anual	\$ 528,320.00

Elaboración: Autores de esta tesis

9.2.4. Análisis del Punto de Equilibrio

En el primer año de operación para alcanzar el punto de equilibrio, se necesitan 8.5 marcas en promedio con un ingreso mensual de \$50,899.4 y \$610,792.87 de ingresos anuales.

En el análisis se ha considerado el número de clientes promedio que pagan el fee fijo y fee variable, dado que, en el primer año el fee variable tendrá el primer mes de prueba, sin pago, como se ha explicado en el punto 6.7.2 de Estrategia de Precio. En la Tabla 9.4 se pueden ver los datos que se han usado para calcular el punto de equilibrio.

Tabla 9.7. Datos para calcular el punto de equilibrio

Datos	Tipo de Compensación		Total
	Fee Fijo	Fee variable	
N° clientes promedio	7.4	6.6	7.0
Fee por cliente	\$ 2,000.0	\$ 3,996.0	\$ 5,996.0
Venta	\$ 14,833.3	\$ 26,307.0	\$ 41,140.3

Elaboración: Autores de esta tesis

Una vez calculado el número de clientes promedio del fee fijo y variable, la tarifa por cliente y el promedio mensual, se procede a calcular el punto de equilibrio en número de clientes y monto de ingresos como se puede ver en la Tabla 9.5.

Tabla 9.8. Punto de equilibrio en el primer año

Variables	Total
Costo variable	\$ 4,153.0
Margen de contribución	\$ 36,987.4
MCU	\$ 5,283.9
Costo Fijo	\$ 44,854.5
Punto de equilibrio unidades	8.5
Punto de equilibrio ventas	\$ 50,899.4

Elaboración: Autores de esta tesis

9.3. Financiamiento y capital de trabajo

9.3.1. Capital de trabajo

En la tabla 9.8 se puede ver el máximo déficit acumulado en el primer año, considerando el número de clientes proyectados en ese periodo. Cabe indicar que el monto total contiene todos los costos y gastos expuestos en los puntos anteriores de este capítulo. Así mismo, se consideró el supuesto que los pagos de los clientes se realizarán como máximo el último día del mes, sin ningún tipo de financiamiento o pago diferido.

Para este ejercicio, se ha usado la proyección de ventas del punto 6.2.1, como los ingresos y los egresos mensuales del primer año.

Una vez definidos los parámetros se calcula el déficit mensual, que es producto de la diferencia entre los ingresos y egresos mensuales, los cuales son negativos los primeros 7 meses de operación, sin embargo, el déficit acumulado continua negativo al cierre del primer año con un déficit de \$48k (Ver Tabla 9.9).

El monto que se necesita cubrir con capital de trabajo es el déficit de los 7 primeros meses que suma \$82,828, a partir del octavo mes, los ingresos cubren los gastos y costos, por lo tanto, no se necesita ser cubierto por el capital de trabajo.

Tabla 9.9. Capital de Trabajo – Primer año

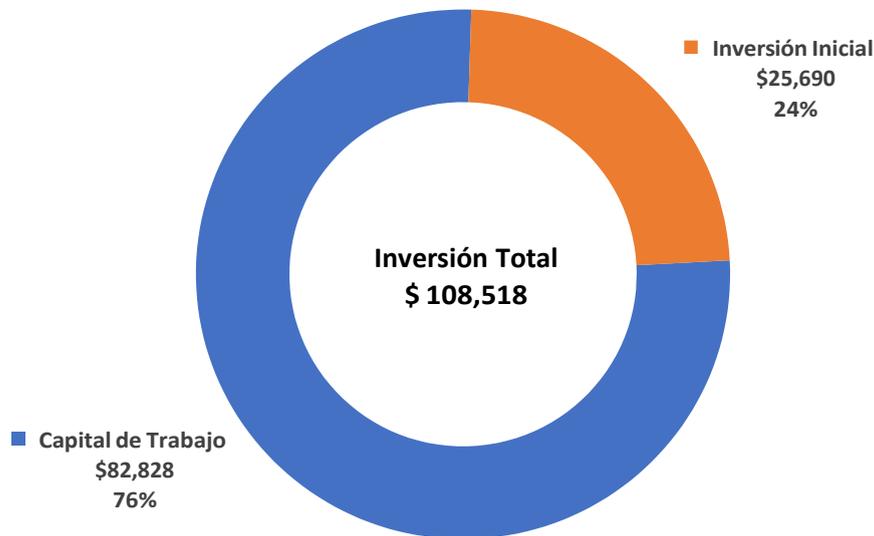
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Total costos y gastos	\$ 43,193	\$ 43,849	\$ 45,405	\$ 42,605	\$ 44,461	\$ 44,161	\$ 45,017	\$ 44,717	\$ 47,559	\$ 46,285	\$ 48,141	\$ 46,841
Total ingresos	\$ 8,000	\$ 25,984	\$ 31,980	\$ 35,976	\$ 37,976	\$ 41,972	\$ 43,972	\$ 47,968	\$ 49,968	\$ 53,964	\$ 55,964	\$ 59,960
Saldos mensual	-\$ 35,193	-\$ 17,865	-\$ 13,425	-\$ 6,629	-\$ 6,485	-\$ 2,189	-\$ 1,045	\$ 3,251	\$ 2,409	\$ 7,679	\$ 7,823	\$ 13,119
Saldo acumulado	-\$ 35,193	-\$ 53,057	-\$ 66,482	-\$ 73,110	-\$ 79,595	-\$ 81,783	-\$ 82,828	-\$ 79,576	-\$ 77,168	-\$ 69,488	-\$ 61,665	-\$ 48,545

Elaboración: Autores de esta tesis

9.3.2. Financiamiento

Este proyecto necesita un monto de inversión total de \$108,518, compuesto por el capital de trabajo de \$82,828 y la inversión inicial de \$ 25,690 (ver Gráfico 9.1), que será 100% financiado por los 3 autores de esta tesis, repartiendo en partes iguales de 33.3% de acciones para cada uno.

Gráfico 9.1 Financiamiento



Elaboración: Autores de esta tesis

9.4. Evaluación económica

9.4.1. Estado de resultados

Se realizó el estado de resultados con una proyección a 5 años, el cual se aprecia en la tabla 9.10. Como resultado del flujo de operaciones se puede ver un crecimiento constante, lo

cual está directamente relacionado al crecimiento de las ventas proyectadas y ampliar el servicio a vehículos comerciales a partir del cuarto año.

Tabla 9.10. Estado de Resultados Proyectado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) Ventas	493,684	1,259,280	2,014,992	2,848,544	3,311,278
(-) Costo de venta	- 79,198	- 136,962	- 185,944	- 311,724	- 311,124
Utilidad bruta	414,486	1,122,318	1,829,048	2,536,820	3,000,154
(-) Gastos de personal	- 188,950	- 209,127	- 243,417	- 272,627	- 272,627
(-) Gastos de Marketing	- 267,648	- 682,712	- 1,092,417	- 1,544,322	- 1,795,191
(-) Gastos generales administrativo-	47,592	83,347	77,929	113,560	107,592
EBITDA	- 89,703	147,133	415,285	606,312	824,745
(-) Depreciación (celulares, softwar-	2,332	2,945	3,406	4,480	4,480
EBIT	- 92,035	144,187	411,880	601,832	820,265
(-) Impuesto a la renta	-	42,535	121,504	177,540	241,978
(+) Depreciación	2,332	2,945	3,406	4,480	4,480
Flujo de Operaciones	- 89,703	104,597	293,781	428,771	582,767

Elaboración: Autores de esta tesis

En la tabla 9.11 podemos ver el análisis vertical, donde podemos comparar la relevancia de cada concepto del estado de resultados con respecto a la venta. Siendo el punto más diferenciador la utilidad bruta, debido al bajo valor del costo de venta.

Tabla 9.11 Análisis Vertical

	% Año 1	% Año 2	% Año 3	% Año 4	% Año 5
(-) Costo de venta	16%	11%	9%	11%	9%
Utilidad bruta	84%	89%	91%	89%	91%
(-) Gastos de personal	38%	17%	12%	10%	8%
(-) Gastos de Marketing	54%	54%	54%	54%	54%
(-) Gastos generales administrativos	10%	7%	4%	4%	3%
EBITDA	18%	12%	21%	21%	25%
(-) Depreciación (celulares, software y mobiliario)	0.5%	0.2%	0.2%	0.2%	0.1%
EBIT	19%	11%	20%	21%	25%
(-) Impuesto a la renta	0%	3%	6%	6%	7%
(+) Depreciación	0.5%	0.2%	0.2%	0.2%	0.1%
Flujo de Operaciones	18%	8%	15%	15%	18%

Elaboración: Autores de esta tesis

En la tabla 9.12 se realizó el análisis horizontal del estado de resultados, donde se compara la variación anual, teniendo como crecimiento relevante el generado en el segundo año, debido al incremento de la cartera de clientes en el segundo año sin tener un incremento igual de significativo en los costos y gastos.

Tabla 9.12. Análisis Horizontal

	Año2 / Año 1	Año3 / Año 2	Año4 / Año 3	Año5 / Año 4
(+) Ventas	255%	160%	141%	116%
(-) Costo de venta	173%	136%	168%	100%
Utilidad bruta	271%	163%	139%	118%
(-) Gastos de personal	111%	116%	112%	100%
(-) Gastos de Marketing	255%	160%	141%	116%
(-) Gastos generales administrativos	175%	94%	146%	95%
EBITDA	264%	282%	146%	136%
(-) Depreciación (celulares, software y mobiliario)	126%	116%	132%	100%
EBIT	257%	286%	146%	136%
(-) Impuesto a la renta		286%	146%	136%
(+) Depreciación	126%	116%	132%	100%
Flujo de Operaciones	217%	281%	146%	136%

Elaboración: Autores de esta tesis

9.4.2. Flujo de Efectivo y Evaluación Financiera (VAN y TIR)

En la tabla 9.13 se muestra el flujo de caja proyectado a cinco años, el cual está comprendido por el flujo operativo y el flujo de inversión realizado. En la tabla se observa como resultado del flujo económico un crecimiento constante, que indica un mayor ingreso de dinero para la empresa.

Tabla 9.13. Flujo de Caja

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo Operativo						
Ventas Proyectadas	\$ 493,684	\$ 1,259,280	\$ 2,014,992	\$ 2,848,544	\$ 3,311,278	\$ 3,311,278
Costo de ventas	\$ -79,198	\$ -136,962	\$ -185,944	\$ -311,724	\$ -311,124	\$ -311,124
Depreciación	\$ -2,332	\$ -2,945	\$ -3,406	\$ -4,480	\$ -4,480	\$ -4,480
Margen Bruto	\$ 412,155	\$ 1,119,372	\$ 1,825,642	\$ 2,532,340	\$ 2,995,675	\$ 2,995,675
Gastos de personal	\$ -188,950	\$ -209,127	\$ -243,417	\$ -272,627	\$ -272,627	\$ -272,627
Gastos de Marketing	\$ -267,648	\$ -682,712	\$ -1,092,417	\$ -1,544,322	\$ -1,795,191	\$ -1,795,191
Gastos generales administrativos	\$ -47,592	\$ -83,347	\$ -77,929	\$ -113,560	\$ -107,592	\$ -107,592
Impuesto a la Renta	\$ -	\$ -42,535	\$ -121,504	\$ -177,540	\$ -241,978	\$ -241,978
Depreciación	\$ 2,332	\$ 2,945	\$ 3,406	\$ 4,480	\$ 4,480	\$ 4,480
IGV Neto a Pagar	\$ -12,356	\$ -59,078	\$ -108,468	\$ -148,570	\$ -188,347	\$ -188,347
Flujo de Operaciones	\$ -102,060	\$ 45,520	\$ 185,313	\$ 280,201	\$ 394,420	\$ 394,420
Flujo de Inversión						
Capital de trabajo	\$ -82,828					
Inversión en Gastos pre operativos	\$ -8,816					
Inversión en equipos	\$ -4,874					
Inversión en Software para la plata	\$ -12,000					
Flujo de Caja de Inversión	\$ -108,518	\$ -				
Flujo Económico	\$ -108,518	\$ -102,060	\$ 45,520	\$ 185,313	\$ 280,201	\$ 394,420

Elaboración: Autores de esta tesis

En la tabla 9.14 podemos ver los principales indicadores de evaluación financiera (Costo de Oportunidad, VAN, TIR, Periodo de Retorno, ROI). Para el caso del costo de oportunidad, se considera la tasa del costo de oportunidad de los accionistas, ya que la inversión inicial debe de ser un monto accesible. La tasa de costo de oportunidad considerada es del 20%, ya que es la tasa activa promedio del mercado para pequeñas empresas según el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP 2019).

Otro indicador es el Valor Actual Neto (VAN), que viene a ser el valor presente de los flujos proyectados menos la inversión inicial, el cual es representado en dólares. El valor del VAN (que se obtuvo considerando el costo de oportunidad de 20%) es de \$ 238,921. El indicador de la Tasa Interna del Retorno (TIR), calcula la rentabilidad del proyecto, y vemos que el valor obtenido es de 51%, este resultado es explicado por que la inversión y costos son menores a las ventas que se obtienen. El periodo de retorno calculado en años viene a ser la cantidad de años que se requieren para poder cubrir la inversión inicial realizada. El tiempo obtenido viene a ser 3.24 años para poder obtener la inversión inicial realizada.

Finalmente, el indicador de Retorno de la Inversión (ROI), mide que tan eficiente es la empresa en la generación de utilidades (antes de impuestos EBIT). Para ello se calcula la utilidad antes de impuestos llevado a valor presente dividida entre los costos llevados a valor presente, obteniendo un 52.4%, que refleja un alto nivel de eficiencia del proyecto.

Tabla 9.14. Evaluación Financiera

Costo de Oportunidad	20.00%
VAN	\$ 238,920.50
TIR	51.46%
Periodo de Retorno (Años)	3.24
ROI	52.44%

Elaboración: Autores de esta tesis

9.4.3. Escenario pesimista

Las economías emergentes como la peruana están sufriendo un gran impacto como consecuencia de la pandemia por el COVID-19, adicional a ello, este año se realizarán las

elecciones presidenciales, lo que nos lleva a un escenario de incertidumbre económica, que hace necesario realizar un análisis económico en un escenario pesimista.

Para realizar este análisis se ha hecho un flujo económico y evaluación financiera considerando una disminución en las ventas del 5%, 10% y 15% en la proyección a 5 años, obteniendo los siguientes resultados, los que se detallan en el Anexo 3.

- Disminución del 5% de ventas proyectadas, se obtendría una TIR 33.61%, un VAN de \$98,188.8, manteniendo el COK de 20% y un ROI de 32.88%.
- Disminución del 10% de ventas proyectadas, se obtendría una TIR 13.6%, un VAN de -\$43,137, manteniendo el COK de 20% y un ROI de 10.40%.
- Disminución del 15% de ventas proyectadas, se obtendría una TIR -11.32% un VAN de -\$188,439.4, manteniendo el COK de 20% y un ROI de -13.8%

Después de haber realizado el ejercicio con las 3 alternativas, se demuestra que en un escenario pesimista el máximo porcentaje de disminución de ventas que podría mantener la viabilidad del negocio es -5%, si la disminución llegará a 10% o más, el negocio ya no generaría rentabilidad esperada por los inversionistas.

CAPÍTULO X. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

10.1. Conclusiones

El crecimiento constante en los últimos años en el mercado automotriz peruano, como el incremento de marcas generan un alto nivel de competitividad. Sumado a las consecuencias generadas por la pandemia COVID-19 donde se tuvo una contracción en las ventas de vehículos livianos de 26% y el cambio ocasionado en el comportamiento del consumidor orientado a un incremento de uso de las plataformas digitales, son evidencias que existe oportunidad de generar nuevas propuestas en el mercado automotriz peruano que permitan mejorar la experiencia en el proceso de compra de un auto a través del uso de tecnologías que faciliten realizar actividades a distancia.

En este sentido, Live Car Showroom propone una solución innovadora en el mercado automotriz peruano, implementando una plataforma virtual donde se realizará la asesoría de manera remota, permitiendo conectar a las marcas con los usuarios, tal como lo sería en una visita física al concesionario automotriz. Inicialmente, la plataforma será dirigida a marcas de vehículos livianos y en el cuarto año expandir el negocio a las marcas de vehículos comerciales.

A nivel de análisis estratégico, vemos que el macroentorno tiende a ser favorable, ya que, a pesar de que la economía del país ha sido golpeada por la pandemia, las nuevas tendencias en el comportamiento del consumidor y la adaptación a nuevas tecnologías como plataformas de videollamadas, favorecen el uso de las plataformas digitales. Por el lado del microentorno, existe una elevada amenaza de productos sustitutos, los cambios rápidos que se vienen dando en las herramientas tecnológicas y los desarrollos propios que pueden hacer las propias marcas. La barrera de nuevos competidores representa una amenaza ya que involucra una baja curva de aprendizaje y que no existe una regulación para el servicio en el país, el ser una propuesta innovadora en el mercado automotriz peruano y brindar servicios adicionales de análisis de información representan un alto poder de negociación con los clientes, el poder de negociación con proveedores es medio, ya que se requieren proveedores especializados, pero a su vez no existe muchos proveedores en el mercado.

En el análisis de FODA cruzado, las principales estrategias de las fortalezas y oportunidades son el diseñar una plataforma rápida y de fácil uso para mejorar la experiencia del usuario final, aplicar análisis de datos a la información generada por la plataforma para generar un valor agregado e implementar campañas de promoción y publicidad de la plataforma, las estrategias de las fortalezas y amenazas consiste en patentar el modelo de negocio para elevar la barrera de entrada, generar eficiencias en los acuerdos de servicio para mantener la competitividad, respecto a las debilidades y oportunidades tenemos la realización de constantes capacitaciones a los usuarios finales para reducir la barrera de la dificultad de uso de la plataforma y en las debilidades y amenazas es la búsqueda de relaciones a largo plazo con los clientes y establecer una cultura de mejora continua para los procesos.

La investigación de mercado realizada fue de tipo cuantitativa y cualitativa. La técnica cualitativa para conocer el interés de los potenciales clientes en la plataforma fue entrevistas en profundidad a seis gerentes de distintas marcas automotrices, los cuales mostraron interés en Live Car Showroom, pues, consideran que es una buena propuesta para obtener leads de calidad y alternativa conveniente a las visitas que hace el usuario final al concesionario, asimismo, estuvieron de acuerdo compensación mensual de un fee fijo y un fee variable por lead derivado, pero considerando el periodo de un mes inicial de gracia. Otra técnica usada dentro de la investigación cualitativa, fue el focus group, el cual se realizó a personas del público objetivo que habían comprado un auto entre los meses de marzo y agosto del 2020, a ellos se les mostró el concepto de la plataforma y tuvo aceptación, ya que representaba un ahorro de tiempo y podían comparar varios modelos a la vez, también señalaron que tendrían

una fácil adaptación a la misma e indicaron que estarían dispuestos a utilizarla entre 2 a 5 veces dentro de la etapa de búsqueda de su auto.

La investigación cuantitativa se realizó mediante una encuesta realizada a 169 usuarios potenciales de la plataforma que buscaban comprar un auto nuevo dentro de los próximos 12 meses. Se encontró que el 100% de encuestados utilizaban por lo menos alguna plataforma digital, siendo las plataformas de videollamadas (28%) una de las dos más utilizadas, sobre el nivel de complejidad de uso de las plataformas digitales se consideró principalmente “muy sencillo” en un 51% y “moderadamente sencillo” en 37%, y prefieren utilizar plataformas digitales (85%) en lugar de presencialmente. En relación con los factores que influyen en la compra de un auto, están principalmente el no querer movilizarse en transporte público (45%) y buscar renovar su auto actual (43.8%), con respecto al rango de precios del auto a comprar los principales son de \$15k - \$20k (42%) y de \$10k - \$15k (29.6%). Con respecto al Customer Journey un 92% considera que es necesario visitar un concesionario para complementar la información. Sin embargo, al mostrar el concepto de la plataforma a los encuestados, un 95.2% consideraron utilizar la plataforma, siendo las características más valoradas la respuesta de consultas específicas (85%) y la posibilidad de comparar con otros modelos en una misma asesoría (83%) y finalmente un 79.3% consideró que la plataforma podría reemplazar la etapa de investigación actual para comprar un auto, lo que concuerda con el concepto del servicio.

La propuesta de valor para los clientes es ofrecer un nuevo canal de contacto donde puede mostrar todos los modelos, a diferencia del espacio limitado de un concesionario. Para los usuarios finales la propuesta de valor es poder acceder a la información en línea y poder tener toda la información a detalle de los autos, además de poder comparar con otros modelos.

En la definición del público objetivo (clientes), de las 52 marcas de vehículos livianos que se comercializan en el Perú, se estableció un criterio de segmentación basado en el volumen de ventas y el precio promedio de un auto por marca, en búsqueda de las marcas que puedan generar un mayor tráfico en la plataforma. Como resultado se definieron cinco segmentos: luxury, executive, best value, niche, low profile, siendo el segmento objetivo best value con 20 marcas, por concentrar la mayor participación en ventas y mayor cantidad de modelos por marca, que generará un alto tráfico en la plataforma. Con respecto al usuario objetivo de la plataforma, son hombres y mujeres de lima entre 25 y 35 años, de los niveles A, B y C y que cuentan con la capacidad de adquirir un auto nuevo.

La proyección de ventas en el primer año espera un monto de \$582k, con un promedio mensual de 7 clientes, mientras que en los cinco primeros años se proyectó una venta de

\$11,714k con 38 clientes promedio en cartera de vehículos livianos y la inclusión 6 clientes en promedio de vehículos comerciales a partir del cuarto año. Con respecto a los usuarios de la plataforma, se espera un tráfico de sesiones 91k y de 30k usuarios, los cuales se derivarán en 333 leads por cada marca.

La estrategia general de marketing se determinó mediante la matriz de estrategias de Porter, siendo la estrategia a implementar el “Enfoque en diferenciación”, debido a que el servicio representa una innovación tanto para clientes como usuarios finales, por el uso de la tecnología para acceder desde cualquier lugar y tener la opción de comparar varios modelos en una misma plataforma. Para definir una estrategia de crecimiento se utilizó la matriz de estrategias de Ansoff, siendo la estrategia a aplicarse el “Desarrollo de producto”, debido a que es un nuevo servicio a realizarse en un mercado existente.

El público objetivo de clientes está en el segmento denominado como Best Value, debido a que, en este segmento se concentra la mayor cantidad de marcas y modelos con más participación en ventas, lo que significará un mayor tráfico de usuarios finales en la plataforma. Para realizar la segmentación, de las 52 marcas existentes en el mercado, se agrupó en base al tamaño de la marca (expresado en el volumen de ventas y número de modelos) y al precio promedio, generándose cinco segmentos: luxury, executive, best value, niche, low profile. En la definición de usuarios finales de la plataforma, se consideran hombres y mujeres residentes en Lima, entre 25 y 35 años, con familia y solteros, que pertenezcan a los NSE A, B y C y que cuenten con la capacidad económica para adquirir un auto nuevo.

Se ha elaborado un posicionamiento diferenciado para clientes y usuarios de la plataforma, basado en los conceptos testeados en la investigación de mercado y con este posicionamiento se definió la identidad de marca, de diseño minimalista, con personalidad millennial, promueve la diversidad y transparencia con una imagen de facilitador.

La estrategia del producto es mejorar la experiencia del usuario, explicado en el Customer Journey Map de todo el viaje que hará el usuario que está en la búsqueda de un auto para comprarlo. La estrategia de precio está basada en la capacidad de inversión de las marcas en medios digitales, la que fue validada en las entrevistas en profundidad a los gerentes de marca, estableciendo una retribución de fee fijo de \$2,000 y \$12 por lead derivado durante el primer año. El principal canal de distribución del servicio será la plataforma y con los clientes será el KAM, que estará a cargo de la cuenta. La estrategia de comunicación para los usuarios será 100% digital entre redes sociales propias y medio digitales de pago, como programática, Facebook, Instagram, Youtube y buscadores, para los clientes se usará un perfil corporativo en

LinkedIn, e-mailing, eventos, y acciones de Marketing relacional a través de los KAM. El presupuesto para ejecutar la estrategia de comunicación será de \$267,648 para el primer año y para medir el resultado de la inversión se realizará seguimiento con los indicadores de gestión establecidos.

La cadena de valor de este proyecto considera como las actividades principales, marketing tanto para clientes como usuarios finales, tecnología, ventas y capacitación, mientras que las actividades de apoyo son los recursos humanos, logística, adquisición e infraestructura. Esto debido a la naturaleza del servicio.

A nivel estructural, la empresa estará compuesta por una gerencia general y tres gerencias bajo este cargo, la gerencia de marketing y comercial se encargará del equipo comercial dedicado a la captación de clientes, así como del equipo de asesores que brindarán el servicio de asesoría a usuarios finales, la gerencia de tecnología de información y operaciones tendrá a su cargo el equipo de soporte tecnológico de la plataforma como de los procesos internos, finalmente la gerencia de administración y finanzas tendrá a su cargo los equipos de recursos humanos, servicios generales, contabilidad y finanzas y otros equipos de soporte.

El plan financiero se realizó considerando un periodo de cinco años, con los ingresos proyectados y los costos fijos y variables, se requiere una inversión inicial de \$109K, de los cuales \$83K serán capital de trabajo, ya que serán usados para los primeros meses de operación, toda la inversión será financiada por los 3 autores de la tesis. El análisis financiero realizado mediante el flujo de caja económico dio como resultado un valor actual neto VAN de \$ 238,920.50, considerando un costo de oportunidad de 20%, una tasa interna de retorno TIR de 51.46% y un retorno de la inversión ROI de 52.44%, estos resultados obtenidos muestran que el proyecto es viable desde la perspectiva financiera.

10.2. Recomendaciones

Se recomienda utilizar la estrategia de diferenciación ya que el servicio es completamente nuevo en nuestro país por lo que ya cuenta con este diferenciador versus los canales de información tradicionales para la compra de un auto.

Se recomienda trabajar una segmentación para los clientes, para poder identificar las marcas que serían los clientes potenciales principales. Y del lado del usuario, se recomienda definirlo más no segmentarlo dado que la plataforma abarca una audiencia masiva.

A nivel de producto se recomienda enfocar el beneficio de la falta de espacio para la exhibición de vehículos para los clientes y la conveniencia de cara a los usuarios finales. Sin embargo, se debería de considerar también como una herramienta el contexto de la pandemia COVID-19 para la cual se recomienda que las personas se mantengan en sus casas con el menor contacto posible a otras personas que no sean de su entorno familiar. Bajo este contexto la plataforma podría en algún momento convertirse en el canal de exhibición principal para los usuarios finales. Este escenario es una realidad que no solamente podría aplicarse a este año sino podría ser la tendencia hacia el futuro.

A nivel de precio, se recomienda considerar dos fees dado que el fee fijo es necesario para el mantenimiento y funcionamiento de la plataforma, mientras el fee variable está asociado a los leads que se enviarán a los clientes. Esta forma de tener un fee variable asociado a un costo por lead es similar a la que las marcas ya trabajan con sus agencias de medios en inversión en medios digitales, por lo que se considera que es mejor trabajar bajo esta misma figura.

Se recomienda considerar una estrategia de comunicación diferenciada para clientes y usuarios dado que el objetivo de cara a ambos públicos es distinto. Además, se recomienda trabajar una estrategia de medios 100% digital dado que va alineado al concepto de la plataforma y además son medios rentables y medibles.

Se recomienda tener también dentro de la estrategia de comunicación algunas acciones de responsabilidad social asociadas a la pandemia COVID-19 ya que generan credibilidad a la marca y probable viralización.

La misión de la empresa es simplificar y mejorar la búsqueda de autos nuevos mediante una asesoría virtual integral innovadora que se puede acceder de cualquier lugar y que a su vez sea una herramienta para los clientes para poder lograr sus objetivos de negocio.

El organigrama de la empresa considera un gerente general y tres grandes áreas: Marketing y Comercial, TI y Operaciones y Administración y Finanzas. Estas tres grandes áreas corresponden a la necesidad y logística del negocio. Por el lado de marketing y comercial, se recomienda desarrollar todo el material publicitario, estrategia de medios y marketing relacional con los clientes; por el lado de TI y Operaciones, comprenden las acciones de mantenimiento de la plataforma, manipulación de exhibiciones de los autos y coordinación de procesos adicionales. Por el lado de administración y finanzas, se recomienda centralizar las gestiones de contrataciones de personal, pagos generales, pagos de planilla y gestión y seguimiento del presupuesto general de la empresa.

El proyecto es viable, desde el punto financiero, ya que el VAN en los primeros 5 años es de \$ 238,921 y ofrece un TIR de 51.46% a los inversionistas.

ANEXOS

Anexo 1. Focus Group a potenciales usuarios por videollamada en la plataforma Teams





Anexo 2. Cuestionario de la encuesta a usuarios finales

ENCUESTA

LIVE SHOWROOM

Septiembre 2020

INTRODUCCIÓN:

La presente encuesta es para conocer su opinión sobre una **Nueva Plataforma de Asesoría Automotriz Virtual**.

Preguntas de Filtro

F1. Sexo

- a. Femenino
- b. Masculino

F2. Edad: ____

F3. Distrito donde vive: ____

F4. Tiene vivienda propia

- a. Si
- b. No

F5. Rango de Ingresos

- a. S/ 3,000 - S/ 5,000
- b. S/ 5,000 - S/ 8,000
- c. S/ 8,000 - S/ 13,000
- d. S/ 13,000 - S/18,000
- e. más de S/ 18,000

F6. ¿Estás pensando en comprar un auto en los próximos 12 meses?

- a. Si
- b. No (Terminar Encuesta)

Preguntas:

Uso de Medios Digitales

1. ¿Utilizas plataformas digitales en tu día a día (aplicaciones, páginas web, ecommerce)?
 1. Si
 2. No

2. ¿Cuál de estas plataformas (puede seleccionar más de uno) utilizas?
 - a. Banca por internet de banco
 - b. Aplicación de delivery de comida
 - c. Aplicaciones de videoconferencia (Zoom, Teams, Skype, etc)
 - d. Plataformas para compras online
 - e. No utilizo ninguna de estas plataformas

3. En una escala de 0 a 5 donde 0 es “Muy Complicado” y 5 es “Muy Sencillo”, califique la complejidad de utilizar una plataforma para videollamadas
 - a. 0
 - b. 1
 - c. 2
 - d. 3
 - e. 4
 - f. 5

4. ¿Por qué motivo prefieres utilizar una plataforma digital? (puede seleccionar más de uno)
 - a. Facilidad de uso

- b. Ahorro de tiempo
 - c. Para no salir de casa
 - d. Costumbre
5. ¿Prefieres utilizar una plataforma digital en vez de hacerlo de modo presencial?
- a. Si
 - b. No
6. Si la respuesta es no, ¿por qué razones prefieres ir al punto de venta? (puede seleccionar más de uno)
- a. Ver y tocar el producto de mi interés
 - b. Comparar con otras marcas o productos
 - c. Tener asesoría del vendedor
 - d. Buscar descuentos u ofertas adicionales

Factores que Influyen en la Compra de un auto

7. ¿Por qué motivo quieres comprar un auto?
- a. Me cambié de trabajo o me subieron el sueldo
 - b. Me acabo de casar
 - c. Voy a tener un hijo
 - d. Ya no quiero trasladarme en transporte público
 - e. Estoy buscando renovar mi auto actual
8. ¿Qué tipo de auto estás pensando comprar?
- a. SUV
 - b. Sedan
 - c. Hatchback
 - d. Pickup

e. Otro: _____

9. ¿Cuál es el rango de precio del auto de tu interés?

a. \$10,000 - \$15,000

b. \$15,000 - \$20,000

c. \$20,000 - \$25,000

d. \$25,000 - \$35,000

e. Otro: _____

10. ¿Cómo planeas pagar el auto?

a. Préstamo bancario

b. Al contado

c. Fondos Colectivos (Pandero u otros)

11. Ordene de mayor a menor (1 más importante y 10 menos importante) las características que más valora en un auto:

a. Precio del auto: _____

b. Precio de accesorios y repuestos: _____

c. Precio de reventa en el futuro: _____

d. Reputación de la marca: _____

e. Costo de mantenimiento: _____

f. Diseño y acabados: _____

g. Tecnología: _____

h. Costo de seguro: _____

i. Procedencia de la marca: _____

j. Rendimiento del auto: _____

12. ¿Cuántos autos tienes en mente como opciones de compra?
- a. De 1 a 2
 - b. De 2 a 3
 - c. De 3 a 4
 - d. De 5 a más
13. ¿Qué medios utilizas para buscar información sobre estas primeras opciones?
- a. Voy al concesionario físico
 - b. Páginas web
 - c. Busco referencias (amigos, familiares, entre otros)
 - d. Redes sociales: Youtube, Facebook, etc.
 - e. Otros medios: _____
14. ¿Qué factores influyen en que descartes alguna de tus opciones de compra?
- a. Precio muy alto
 - b. La marca/concesionario no me da confianza
 - c. Problemas de repuestos
 - d. Comentarios de amigos y familiares
 - e. Recomendaciones de referentes de opinión
 - f. Siniestralidad
15. ¿Intentas comunicarte con la marca para obtener más información?
- a. Si
 - b. No
16. Si la respuesta es sí, ¿Por qué medio te comunicas?
- a. Call Center
 - b. Redes sociales

- c. Correo electrónico
- d. Llamo directamente al concesionario

17. ¿Consideras que es necesario visitar un concesionario para complementar la información?

- a. Si
- b. No

18. Si la respuesta es sí, ¿Qué es lo que más valoras al ir a un concesionario?

- a. Ver y tocar el modelo de interés a detalle
- b. Comparar con otras versiones y modelos
- c. Realizar un test drive
- d. Información sobre formas de pago
- e. Información de descuentos o promociones

19. ¿En qué momento de tu investigación de compra vas al concesionario físico?

- a. Al inicio de mi investigación
- b. Cuando tengo mis primeras opciones de marca
- c. Cuando tengo que elegir entre los modelos finales
- d. Voy cuando tengo el modelo elegido y solo me acerco a realizar la compra

20. ¿Qué es lo que menos valoras de ir a un concesionario?

- a. La ubicación, no me quedan cerca a casa
- b. Horario de atención de oficina
- c. No tiene todos los modelos en exhibición
- d. Demora en la atención de los vendedores

21. ¿Tomas la decisión de compra basada en tu visita al concesionario?

- a. Si
- b. No

22. ¿Cuánto tiempo crees que tomaría decidir por la compra de un vehículo?(a partir del inicio de tu búsqueda)
- a. De 2 a 3 semanas
 - b. De 1 a 2 meses
 - c. De 2 a 3 meses
 - d. Más de tres meses

Evaluación del Modelo de Servicio

Concepto:

Quiero comprar un auto nuevo pero no tengo tiempo para ir a ver opciones a las tiendas, entre el trabajo, estudio y casa se me va el día. Por lo que no puedo tener toda la información que necesito para comprar de manera inteligente e invertir mi dinero en la mejor opción.

Te presentamos Live Showroom, la plataforma de asesoría virtual que te permite contactar con un asesor de venta que te mostrará diferentes opciones de autos y todas sus características; y además resolverá todas tus consultas sin que pierdas tiempo en trasladarte hasta el concesionario.

Esto porque la asesoría que te damos es igual a la que te brindan en el concesionario, los asesores de venta conversan contigo por live stream para darte toda la información necesaria y mostrarte el auto que te permita tomar una decisión de compra.

Selling line: Live Showroom, estamos donde tú estás.



23. ¿Consideraría utilizar esta plataforma para buscar información sobre los autos de tu interés?

- a. Si
- b. No

24. Si la respuesta a la pregunta 23 es No ¿Por qué motivos no estaría dispuesto a utilizar esta plataforma?

- a. Prefiero ir a la tienda y ver los autos en físico
- b. No me genera confianza
- c. Creo que no sabré usarla
- d. Creo que no me darán toda la información que necesito
- e. Otro: _____

25. Si la respuesta es Sí, califica del 1 al 5 las características que consideras más atractivas en esta posible plataforma digital. Donde 5 es la más importante y 1 la menos importante para ti:

- a. Comparar entre modelos y marcas en una misma asesoría.
- b. Poder ver a través de la videollamada las diferentes versiones, colores u otro del auto en el que estoy interesado.
- c. Absolver dudas específicas con el asesor especializado
- d. Agendar una cita en una fecha y hora que más me convenga.

e. Tener la facilidad y seguridad de conectarme desde mi casa u oficina

26. ¿Consideras que la plataforma podría reemplazar la etapa investigación?

- a. Sí
- b. No

27. ¿Estarías dispuesto a reemplazar los medios de búsqueda de información (RRSS, Youtube, Google) por esta plataforma?

- a. Sí
- b. No

28. ¿Recomendarías este servicio a amigos o familiares que estén buscando comprar un auto?

- a. Sí
- b. No

Estimación de la Demanda

29. Cuántas veces utilizarías la plataforma para asesorarte durante el proceso de decisión de compra:

- a. De 1 a 3 veces
- b. De 3 a 5 veces
- c. De 5 a más veces

Datos de Control:

Nombre:

Estado Civil: 1. Soltero 2. Casado 3. Viudo 4. Divorciado/separado

Grado de Instrucción:

1. Secundaria Incomp. 2. Secundaria Comp. 3. Superior Técnica 4. Superior Uni. 5. Post Grado

Anexo 3. Escenario pesimista

Flujo económico, VAN y TIR con disminución del 5% en las ventas

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo Económico	\$ -108,518	\$ -120,396	\$ 12,760	\$ 132,558	\$ 202,934	\$ 307,554
VAN	\$ 98,188.78					
TIR	33.61%					

Flujo económico, VAN y TIR con disminución del 10% en las ventas

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo Económico	\$ -108,518	\$ -140,637	\$ -20,454	\$ 79,822	\$ 128,317	\$ 255,297
VAN	-\$ 43,136.95					
TIR	13.60%					

Flujo económico, VAN y TIR con disminución del 15% en las ventas

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo Económico	\$ -108,518	\$ -162,783	\$ -53,510	\$ 27,067	\$ 50,929	\$ 131,051
VAN	-\$ 188,439.38					
TIR	-11.32%					

BIBLIOGRAFÍA

AAP (2020): Informe de ventas e inmatriculación de Vehículos Nuevos 2020. https://aap.org.pe/estadisticas/ventas_inmatriculaciones_vehiculos_nuevos/venta-e-inmatriculacion-de-vehiculos-nuevos-2020/

Alexander Osterwalder & Yves Pigneur (2010). Generación de modelos de negocio

Analítica web. <https://www.iebschool.com/blog/herramientas-analisis-web-analitica-usabilidad/>

Anampa Mesías, K. L., Door Matos, C. T., Llamoya Vicente, R. F., & Santa Gadea Pasco, María Pía Lorena. (2018). Plan de negocios para determinar la viabilidad del desarrollo de un asistente virtual de ventas (chatbot): Caso gamarra

Apple, Realidad Aumentada (2020). <https://www.apple.com/la/ios/augmented-reality/> (21/03/2020; 11:05 am)

Audi, Audi launches Virtual Reality technology in dealerships (Alemania, 2017) <https://www.audi-mediacycenter.com/en/press-releases/audi-launches-virtual-reality-technology-in-dealerships-9270> (04/04/2020; 17:20 am)

BBC News. (Nov. 2018) *La teoría que dice que la sociedad peruana es un rombo y ya no es una pirámide.* <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-46080396>

Cadavieco, J. F., Sevillano, M. Á. P., & Amador, M. F. M. F. (2012). Realidad aumentada, una evolución de las aplicaciones de los dispositivos móviles. Pixel-Bit. Revista de medios y educación, (41), 197-210.

Capgemini Research Institute (Abril 2020). The consumer and COVID-19: Global consumer sentiment research in the consumer products and retail industry <https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2020/04/Covid-19-Consumer-Behaviour-in-CPR.pdf>

Constitución de empresa (2021): https://cepefodes.org.pe/l/constitucion-desde-casa/?gclid=CjwKCAiAq8f-BRBtEiwAGr3DgTIcpSchT4xLyVWsbK4LHwd7KSYJPBa3XxM89d5bjre_YsMcoSiYMxoCcVAQAvD_BwE

CPI Market Report. Perú Población 2019

El País (28/04/2020). Los ganadores empresariales de la pandemia son tecnológicos. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/04/26/companias/1587926357_776058.html

El Peruano (22/04/2020). *Acceso a internet avanza 5.2% al año* . <https://www.elperuano.pe/noticia-acceso-a-internet-avanza-52-al-ano-82812.aspx>

El Peruano (2020). Marco Macroeconómico Multianual 2020 – 2023

Garrido Ortega, M. (2018). Chatbots en educación.

Google Analytics (2021). <https://marketingplatform.google.com/intl/es/about/analytics/>

INEI (2021). Panorama de la Economía Peruana 1950 – 2018

Informe IPE (2020) – Impacto del COVID-19 en la economía peruana (Abril 2020)

Ipsos Perú (2018). New Consumer. Millennials: Mitos y realidades

Ipsos Perú (31/10/2020). Las principales tendencias que están cambiando los comportamientos de los peruanos. <https://www.ipsos.com/es-pe/las-principales-tendencias-que-estan-cambiando-los-comportamientos-de-los-peruanos>

La encontré (2021). Precio de referencia de alquiler de local <https://www.laencontre.com.pe/inmueble/341407>

La Republica. (Enero 2020). *AAP: Sector automotor creció 2,4% durante el año pasado*. <https://larepublica.pe/economia/2020/01/14/aap-sector-automotor-crecio-24-durante-el-ano-pasado/>

Licencia Municipal de Funcionamiento (2021). https://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/10066/PLAN_10066_TUPA_-_Texto_Unico_de_Procedimientos_Administrativos_2011.pdf

Lujhon. (2019). *Estadísticas de consumo digital Perú 2019*. <https://lujhon.com/estadisticas-consumo-digital-peru-2019/>

Madridpress.com. (Junio 2019). <https://madridpress.com/art/256846/los-servicios-online-y-las-paginas-web-apropiadas-para-los-negocios-virtuales>

Nadia Oswald. *La historia de la transmisión de música en 15 fechas* (2015). <http://elise.news/2015/06/histoire-du-streaming-musical-en-15-dates-spotify-deezer-youtube-apple/>

Paula Obeso (2019). Blog Rockcontent. <https://rockcontent.com/es/blog/que-son-las-redes-sociales/>

Prendes Espinosa, C. (2015). *Realidad aumentada y educación: análisis de experiencias prácticas*. *Píxel-Bit. Revista de Medios y Educación*, 46, 187-203.

Diario Terragona (Mayo 2017). *Arranca Seat Live Store, el primer showroom virtual*. <https://www.diaridetarragona.com/naltros/Arranca-SEAT-Live-Store-el-primer-showroom-virtual-20160527-0025.html>

Seat (Mayo 2016). Seat first virtual showroom is launched. <https://www.seat-mediacenter.com/newspage/allnews/company/2016/the-seat-live-store-is-launched-as-the-first-virtual-showroom.html>

Think With Google (Mayo 2020). Kyle Keogh. 5 trends shaping the auto industry's approach to a new normal. <https://www.thinkwithgoogle.com/consumer-insights/consumer-trends/auto-industry-impact-during-coronavirus/>