



“PLAN DE MARKETING PARA EL LANZAMIENTO DE TORITO PLUS EN LIMA METROPOLITANA”

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial**

Presentado por

Srta. Fiorella Del Rosario Bueno Conde

Sr. Luis Alberto Huapaya Tafur

Sr. Luis Enrique Vega Lázaro

Asesor: Profesor Carlos Sanchís-Pedregosa

[0000-0002-0943-7335](tel:0000-0002-0943-7335)

Lima, octubre de 2020

Dedicamos el presente trabajo a nuestros padres, abuelos, parejas y demás seres queridos, por su paciencia y apoyo incondicional.

De manera muy especial, quiero dedicar el presente trabajo a mi padre, Luis Andrés Huapaya Merino, quien en vida siempre estuvo orgulloso de cada uno de mis logros, pero debido al Covid-19 no pudo acompañarme físicamente el día de la sustentación. Sin embargo, está en mi corazón. Un beso al cielo.

Luis Alberto Huapaya Tafur

Resumen

Un estudio de la Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública (CPI) en Lima, de diciembre de 2019, indicó que el 61.8% de la población se había transportado en un mototaxi y más del 80% había considerado que el servicio era entre aceptable y bueno (CPI, 2019). Los principales clientes de mototaxi son escolares, personas de la tercera edad, amas de casa y residentes de las inmediaciones de las estaciones de tren y del Metropolitano. Los mototaxis son vehículos motorizados de tres ruedas con carrocería de fibra de vidrio. El presente trabajo de investigación detalla el plan de marketing del nuevo modelo de mototaxi Torito Plus, bajo la marca Bajaj, en la ciudad de Lima Metropolitana, cuyas ventajas de diferenciación son las siguientes: nueva carrocería con mayor resistencia, diseño moderno, bajo consumo de combustible y mayor confort para el conductor y sus pasajeros.

La venta anual de mototaxis a nivel nacional asciende aproximadamente a 30 mil unidades y Lima Metropolitana representa más del 70%. En el mercado encontramos tres marcas líderes de mototaxis: Bajaj, TVS y Piaggio, con una participación de mercado en Lima Metropolitana de 69.4%, 27.8% y 2.5%, respectivamente. El conductor de mototaxi trabaja de ocho a más horas diarias, expuesto a condiciones severas. El 2.4% de los peruanos se sostiene con los ingresos que le ofrece este rubro. El público objetivo está conformado por hombres de 18 a 40 años de edad, de nivel socioeconómico C, D y E, que buscan una herramienta de autoempleo rentable. El precio de venta público de Torito Plus será de S/ 15,490 y en los primeros cinco años de venta se comercializarán 17,328 unidades, con una participación de *sell-in* en el quinto año de 69.1% y una utilidad bruta promedio de 33.0% anual.

Este proyecto generará un incremento del margen de contribución a la empresa de esta investigación de 2.0% y a su red de distribuidores de 2.1% respecto de la venta actual de mototaxis con carrocería de fibra de vidrio, por unidad comercializada.

Palabras clave: mototaxi, *autorickshaw*, mototaxista, *dealer*, *retailer*, carrocería, polímero, fibrero, habitáculo, *sell-in*, *sell-out*, 3R y 2R.

Abstract

A research carried out by Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública (CPI) in Lima, on December 2019, revealed that 61.8% of the population had been transported in a motorcycle taxi and more than 80% had considered that the service was between acceptable and good (CPI, 2019). The main clients of mototaxi are schoolchildren, the elderly, housewives and residents near train and Metropolitan stations. Mototaxis are three-wheeled motorized vehicles with a fiberglass body. This research document details the marketing plan for the new Torito Plus motorcycle taxi model under the Bajaj brand for Metropolitan Lima. Its main advantages are the following: a new bodywork with greater resistance, modern design, low fuel consumption, and greater comfort for the driver and the passengers. The annual sale of motorcycle taxis nationwide amounts to approximately 30 thousand units, of which Metropolitan Lima represents more than 70%. In the market we find three leading motorcycle taxi brands: Bajaj, TVS and Piaggio, with a market share in Metropolitan Lima of 69.4%, 27.8% and 2.5%, respectively.

The mototaxi driver works eight to more hours a day and is exposed to severe conditions. 2.4% of Peruvians live out of the income this item offers them. The target audience comprises men aged from 18 to 40 of C, D and E socioeconomic status, who are looking for a profitable self-employment tool. The public sale price of Torito Plus will be S/ 15,490 and in the first five years 17,328 units will be sold, with a sell-in share in the fifth year of 69.1%, and an average gross profit of 33.0% per year. This project will generate an increase in the contribution margin to the importing company by 2.0% and to the dealer network by 2.1%, compared to the current sale of motorcycle taxis with fiberglass bodywork, per unit sold.

Keywords: mototaxi, autorickshaw, mototaxista, dealer, retailer, bodywork, polymer, fiberglass, passenger compartment, sell in, sell out, 3R and 2R.

Índice

Capítulo I: Introducción	1
Capítulo II: Análisis y Diagnóstico Situacional	2
2.1 Análisis del Macroentorno: Pestel	2
2.1.1 Entorno político y legal	2
2.1.2 Entorno económico.....	3
2.1.3 Entorno social.....	3
2.1.4 Entorno tecnológico.....	4
2.1.5 Entorno ecológico.....	4
2.2 Análisis del Microentorno.....	5
2.2.1 Evolución y características del sector.....	5
2.3 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	8
2.3.1 Poder de negociación de los compradores - baja.....	8
2.3.2 Poder de negociación de los proveedores - alta.....	9
2.3.3 Amenaza de nuevos entrantes – media.....	9
2.3.4 Amenaza de productos sustitutos - media	9
2.3.5 Rivalidad entre competidores - media	10
2.4 Análisis de los Clientes	10
2.5 Análisis de los Competidores.....	11
2.6 Análisis de la Cadena	12
2.6.1 Proveedores	12
2.6.2 Distribuidores	13
2.6.3 Colaboradores.....	13
2.7 Análisis Interno	14
2.7.1 Historia y evolución	14

2.8 Misión, Visión y Valores	14
2.8.1 Misión.....	14
2.8.2 Visión	14
2.8.3. Valores.....	14
2.9 Organigrama y Estructura	15
2.10 Productos y Servicios que Ofrece	15
2.11 Cadena de Valor de la Empresa	15
2.12 Matriz FODA y FODA Cruzado	16
2.13 Conclusiones del análisis y diagnóstico situacional.....	17
Capítulo III: Investigación de mercados.....	19
3.1 Objetivos de la Investigación de Mercados	19
3.1.1 Objetivo general	19
3.1.2 Objetivo específico	19
3.2 Metodología de la Investigación	19
3.2.1 Investigación cualitativa.....	20
3.2.1.1 Fuentes secundarias.....	20
3.2.1.2 Fuentes primarias.....	21
3.2.2 Investigación cuantitativa.....	24
3.2.2.1 Fuentes primarias cuantitativas.	24
3.3 Estimación de la Demanda.....	26
3.4 Pronóstico de Ventas.....	27
3.5 Conclusiones de la investigación de mercado.....	28
Capítulo IV: Planeamiento Estratégico	29
4.1 Definición de los Objetivos de Marketing	29
4.2 Estrategias Genéricas y de Crecimiento.....	29

4.2.1 Estrategias genéricas	29
4.2.2 Estrategias de crecimiento	30
4.3 Estrategia de Segmentación de Mercados	30
4.4 Estrategia de Posicionamiento	32
4.5 Estrategia de Marca	33
4.5.1 Logotipo	33
4.5.2 Mantra de marca	34
4.5.3 Atractividad	34
4.6 Estrategia de Clientes - Marketing Relacional	36
4.7 Conclusiones del Planeamientos Estratégico	38
Capítulo V: Tácticas de Marketing	39
5.1 Estrategia de Producto	39
5.2 Estrategia de Precios	42
5.2.1 Price brand ladder	43
5.3 Estrategia de Plaza	45
5.4 Estrategia de Promoción	47
5.4.1 Publicidad	47
5.4.2 Promoción de ventas	48
5.4.3 Marketing digital	49
5.4.4 Relaciones públicas	50
5.5 Conclusiones de las tácticas de marketing	51
Capítulo VI: Implementación y Control	52
6.1 Proyección de Ventas	52
6.2 Estructura de Costos por Canal	52
6.3 Presupuesto	54

6.4 Estado de Resultados.....	56
6.5 Análisis Financiero.....	57
6.5.1 Supuestos del análisis.....	57
6.5.2 Rentabilidad económica	57
6.6 Análisis de sensibilidad.....	58
6.7 Conclusiones de implementación y control	59
Referencias.....	60
Apéndice A. Cadena de Valor de La empresa.....	64
Apéndice B: Formula de Tamaño de Muestra	65
Apéndice C: Formato de Encuesta para la Investigación de Mercados	66
Apéndice D. Resultados de la Encuesta	70
Apéndice E: Ventas Mensuales de Mototaxi por Modelo	76
Apéndice F: Cronograma de Acciones de Marketing	77
Apéndice G: Imágenes Promocionales de la Campaña de Marketing.....	80

Índice de Tablas

Tabla 1 <i>Entorno político y legal</i>	2
Tabla 2 <i>Entorno económico</i>	3
Tabla 3 <i>Entorno social</i>	4
Tabla 4 <i>Entorno tecnológico</i>	4
Tabla 5 <i>Entorno ecológico</i>	5
Tabla 6 <i>Comparativo de Bajaj con sus dos competidores</i>	12
Tabla 7 <i>Análisis FODA</i>	16
Tabla 8 <i>Fuentes secundarias</i>	20
Tabla 9 <i>Focus group</i>	23
Tabla 10 <i>Cálculo de la demanda</i>	27
Tabla 11 <i>Proyección de ventas 2022 Torito Plus – Unidades</i>	27
Tabla 12 <i>Proyección de ventas 2022 al 2026 Torito Plus – Unidades</i>	28
Tabla 13 <i>Objetivos de marketing</i>	29
Tabla 14 <i>Definición de mercado</i>	30
Tabla 15 <i>Segmentación de perfil de cliente Torito Plus</i>	31
Tabla 16 <i>Objetivos del marketing relacional</i>	36
Tabla 17 <i>Especificaciones técnicas</i>	41
Tabla 18 <i>Proyección de ventas en unidades por año</i>	52
Tabla 19 <i>Proyección de costos por año</i>	54
Tabla 20 <i>Inversión inicial</i>	55
Tabla 21 <i>Presupuesto de marketing</i>	55
Tabla 22 <i>Estado de resultados</i>	56
Tabla 23 <i>Flujo de caja económico proyectado</i>	58
Tabla 24 <i>Análisis de sensibilidad Análisis de sensibilidad</i>	58

Tabla E1 <i>Ventas mensuales de mototaxi por modelo</i>	76
---	----

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Venta de vehículos menores en unidades del 2015 al 2019.	5
<i>Figura 2.</i> Venta de trimotos en unidades, de 2015 a 2019..	6
<i>Figura 3.</i> Venta de autorickshaws en unidades, de 2015 al 2019.....	7
<i>Figura 4.</i> Share por marca en la categoría autorickshaw en 2019.....	7
<i>Figura 5.</i> Venta de autorickshaws en unidades en Lima, de 2015 a 2019..	8
<i>Figura 6.</i> Resumen de las 5 Fuerzas de Porter	10
<i>Figura 7.</i> Diagrama de logística de entrada y de salida actual	13
<i>Figura 8.</i> Organigrama de la empresa	15
<i>Figura 9.</i> Logo de Torito Plus	34
<i>Figura 10.</i> Mantra de Marca.....	34
<i>Figura 11.</i> Fórmula de atractividad del producto	35
<i>Figura 12.</i> Características del Torito Plus	41
<i>Figura 13.</i> Jerarquía de valor para el cliente	42
<i>Figura 14.</i> Price Brand Ladder Torito Plus	44
<i>Figura 15.</i> Diagrama de logística de entrada y de salida de Torito Plus	45
<i>Figura 16.</i> Niveles de canal.....	46
<i>Figura 17.</i> Arquitectura de canal actual	53
<i>Figura 18.</i> Arquitectura de canal Torito Plus	54
<i>Figura D1.</i> ¿Es propietario de mototaxi?	70
<i>Figura D2.</i> ¿Alquilada o propia?.....	70
<i>Figura D3.</i> Marca de mototaxi	70
<i>Figura D4.</i> Lugar de compra	71
<i>Figura D5.</i> Cantidad de mototaxis adquirida en últimos cinco años.....	71
<i>Figura D6.</i> Compra o renovación de mototaxi.....	71

<i>Figura D7. Lo que menos gusta de la mototaxi.....</i>	<i>72</i>
<i>Figura D8. Diseño de la mototaxi</i>	<i>72</i>
<i>Figura D9. Interés por nuevo modelo de mototaxi.....</i>	<i>72</i>
<i>Figura D10. Monto dispuesto a pagar por nuevo modelo de mototaxi</i>	<i>73</i>
<i>Figura D11. Modalidad de compra</i>	<i>73</i>
<i>Figura D12. Atributos deseados de nuevo modelo de mototaxi</i>	<i>73</i>
<i>Figura D13. Accesorios deseados para mototaxi</i>	<i>74</i>
<i>Figura D14. Medio preferido para conocer de lanzamiento.....</i>	<i>74</i>
<i>Figura D15. Edad</i>	<i>74</i>
<i>Figura D16. Género.....</i>	<i>75</i>
<i>Figura D17. Zona de Lima</i>	<i>75</i>
<i>Figura G1. Campaña de intriga en redes sociales</i>	<i>80</i>
<i>Figura G2. Paneles en la vía publica</i>	<i>80</i>
<i>Figura G3. Activación en mercados.....</i>	<i>80</i>
<i>Figura G4. Comercial de TV de Torito Plus</i>	<i>80</i>
<i>Figura G5. Participación en torneos de mototaxis</i>	<i>80</i>

Capítulo I: Introducción

El autorickshaw es conocido popularmente en el Perú como mototaxi, y dicha denominación será la que se utilizará a lo largo de este trabajo de investigación. Se trata de motocicletas de tres ruedas con carrocería de fibra de vidrio que se utilizan como medio de transporte para tramos cortos. El mototaxi empezó a usarse en el Perú en 1980, cuando un curioso mecánico de la ciudad de Iquitos combinó la parte delantera de una motocicleta estándar con un soporte para llevar pasajeros. Este producto gozó de popularidad rápidamente y en 1991 empezó a importarse unidades fabricadas en la India de la marca Bajaj. El Perú se convirtió en el primer país en América Latina en adoptar los mototaxis dentro de la oferta de transporte público, siendo Bajaj la marca líder del mercado, importada por Crosland Automotriz que, a partir de este momento, se denominará la empresa de esta investigación.

El mototaxi es un negocio rentable. El ingreso mensual de un mototaxista, según GFK Perú, puede variar entre S/ 2,500 y S/ 3,600 soles mensuales. En la ciudad de Lima circulan más de 600 mil mototaxis, según información brindada por la ONG Luz Ámbar (2016). Si bien el mototaxi se ha convertido en una alternativa de fácil acceso para viajes de tramos cortos y su demanda se ha extendido a todo lo largo y ancho de Lima Metropolitana, este tiene puntos de dolor, como la escasa ventilación y la baja resistencia de la carrocería de fibra de vidrio, además del elevado consumo de combustible, entre otros.

En ese sentido, el objetivo de este trabajo es el lanzamiento de un nuevo modelo de mototaxi denominado Torito Plus, con características técnicas que lo hacen más resistente, mayor confort y diseño superior al estándar del mercado actual.

Capítulo II: Análisis y Diagnóstico Situacional

2.1 Análisis del Macroentorno: Pestel

2.1.1 Entorno político y legal

A raíz de la modificación de las tasas aplicables a diversos bienes afectos al Impuesto Selectivo al Consumo (ISC) en mayo del 2018, entre ellos los automóviles, se tuvo un impacto considerable en el número de ventas de vehículos nuevos. Dos años después, aún se tiene el impacto en el número de inmatriculaciones, tanto de los vehículos nuevos a gasolina, con cilindrada menor a 1,400 cm³, como los de gas (GLP y GNV).

Tabla 1

Entorno político y legal

Variable	Descripción	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
Actualización de la normativa del Impuesto Selectivo al Consumo (ISC)	Decreto Supremo N.º 181-2019-EF Impuesto Selectivo al Consumo para vehículos nuevos ensamblados concebidos principalmente para el transporte de personas, que exclusivamente utilizan gasolina. ISC: 5%	El Peruano (2019), Normas Legales	Negativo, porque las importaciones de trimotos en el Perú 2018 vs 2019 disminuyeron en un 23.1% (Fuente AAP).	Elaboración de un plan de política comercial con red de distribuidores
Reducción del Impuesto Selectivo al Consumo (ISC)	Decreto Supremo N.º 181-2019-EF Impuesto Selectivo al Consumo para vehículos concebidos principalmente para el transporte de personas que exclusivamente utilizan gas. ISC: 0%	El Peruano (2019), Normas Legales	Positivo, porque la empresa de esta investigación importa vehículos con motorización a GLP (gas licuado de petróleo).	Branding para comunicar las motorizaciones que vienen de fábrica
Tratado de Libre Comercio India – Perú	Negociaciones para el TLC India- Perú	Diario Gestión (2019)	Positivo, porque mejoraría las condiciones de importación.	Importación de nueva carrocería

2.1.2 Entorno económico

A finales del Q¹ 2020 se dio inicio a la alerta sanitaria y el aislamiento social por parte del gobierno peruano, como medida aplicada a nivel nacional contra la pandemia del Covid-19. Esto conllevó que gremios de mototaxistas no pudiesen trabajar y viesen afectados sus ingresos económicos. Sin embargo, a inicios de 2020 el mercado de trimotos presentaba un incremento del 7% respecto de 2019.

Tabla 2

Entorno económico

Variable	Descripción	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
Tipo de cambio	La empresa de esta investigación importa de la India en dólares y el tipo de cambio impacta directamente al precio de lista.	Banco Central de Reserva del Perú. (2019). Resumen Informativo Semanal.	Dependencia de la variable del tipo de cambio frente al precio de lista.	Alianza estratégica con entidades financieras.
Crecimiento del mercado de mototaxis	Inmatriculaciones de mototaxis creció 2% del 2017 al 2019.	Asociación Automotriz del Perú. (2019). Venta e inmatriculación de vehículos nuevos.	Positivo, porque da la oportunidad de crecer el <i>line-up</i> .	Ingreso de nuevos modelos de mototaxis.
Covid-19	La pandemia del Covid-19 generó una alerta sanitaria de cuatro meses en el Perú y se suspendió el transporte de mototaxis.	Instituto Peruano de Economía (2020). Informe IPE Impacto del Covid-19 en la economía peruana.	Negativo, porque podría impactar a corto plazo a los gremios de mototaxistas.	Plan de reactivación económica con el gremio de mototaxista de Lima Metropolitana.

2.1.3 Entorno social

El 2.4% de la población peruana se sostiene económicamente por el trabajo en una mototaxi (GFK, 2106). Por otra parte, el crecimiento del sector femenino en la PEA vislumbra un buen panorama para la expansión del uso del mototaxi como herramienta de trabajo para las mujeres.

Tabla 3

Entorno social

Variable	Descripción	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
Carácter aspiracional del mototaxista	Búsqueda de mototaxis con características de servicio similares a las de un automóvil	Cose Llamocca, S. K. (2019). Variables psicológicas asociadas a la pobreza material de los mototaxistas de San Vicente de Cañete	Positivo, porque se puede entregar el producto aspiracional que están buscando.	Encuestas y focus group con gremios de mototaxistas
Crecimiento del sector laboral femenino	Incremento de la participación de la mujer en la PEA	Instituto Nacional de Estadística e Informática (2019). Estadísticas.	Positivo. La participación de la mujer en el sector laboral creció 2.3% del 2017 al 2018.	Plan de marketing dirigido a mujeres emprendedoras

2.1.4 Entorno tecnológico

El uso de un nuevo material para la fabricación de la carrocería del nuevo mototaxi entrega muchas ventajas frente a su actual fibra de vidrio, como mejores características térmicas y de resistencia.

Tabla 4

Entorno tecnológico

Variable	Descripción	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
Sustitución del material de producción de fibra de vidrio a polímero	Uso del polímero en la nueva carrocería del mototaxi	Rivero, V. L. R. (2018). Evolución del uso de los materiales plásticos en la industria automotriz.	Positivo, porque mejoraría las prestaciones del mototaxi y brindaría mayor rentabilidad	Ejecución del plan de ingeniería

2.1.5 Entorno ecológico

Como principal atributo del nuevo modelo de mototaxi, resalta el proceso de fabricación y ensamble de la nueva carrocería, la cual no genera ninguna contaminación para el medioambiente ni daños a la salud del operario.

Tabla 5

Entorno ecológico

Variable	Descripción	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
Reducción de contaminación en el ensamblaje.	El uso del polímero reduce el riesgo de contaminación en el ensamblado del mototaxi.	Aldás Mejía, A. A. (2015). Contaminación provocada por el material particulado en el pulido de autopartes de fibra de vidrio para mejorar el ambiente laboral en la empresa Miviltech de la ciudad de Ambato.	Positivo, porque reducirá considerablemente los efectos nocivos para la salud en el momento del ensamblaje.	Sustitución del material polímero.

2.2 Análisis del Microentorno**2.2.1 Evolución y características del sector**

Según la Asociación Automotriz del Perú, en 2019 el mercado de vehículos menores comercializó cerca de 290 mil unidades, con lo que se registró un incremento de +1% respecto de 2018. La demanda comprendió motos lineales (58.5%) y trimotos (41.5%). Las principales marcas que han dominado el mercado han sido Honda (20.3%), Bajaj (12.8%) y Wanxin (11.4%), siendo la empresa de esta investigación representante exclusiva de la marca Bajaj.

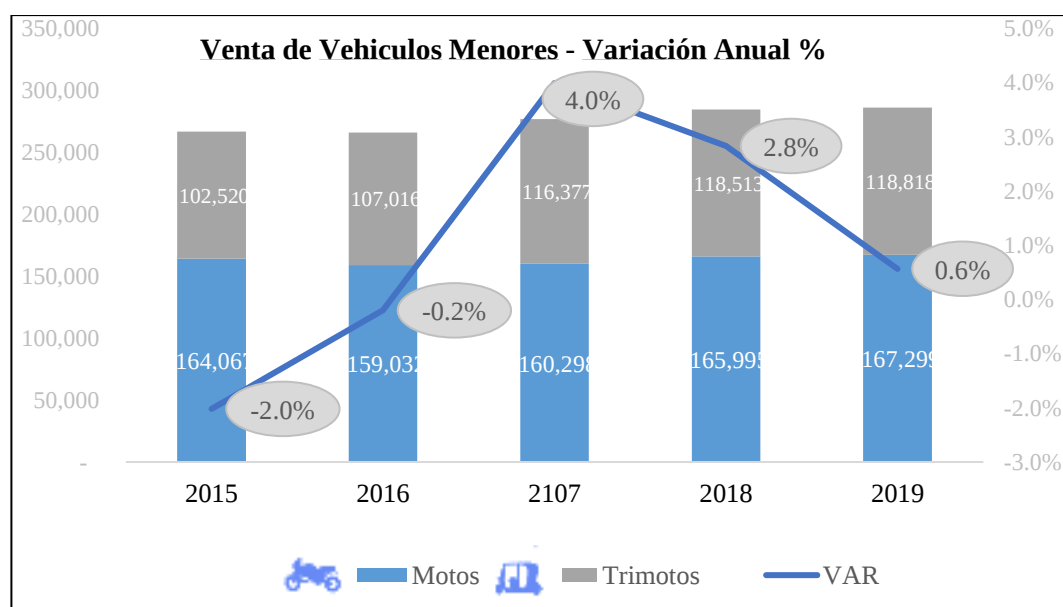


Figura 1. Venta de vehículos menores en unidades del 2015 al 2019. Tomado de información de la Asociación Automotriz del Perú, 2019

La categoría trimotos, que es donde se ubica el nuevo modelo de producto, es un vehículo motorizado de tres ruedas que se encuentra dentro de una categoría entre motocicleta y cuatrimoto. En 2019 comercializó cerca de 120 mil unidades, con lo que registró un incremento de tan solo +0.3% respecto de 2018 (AAP, 2019). Las subcategorías que conforman las trimotos son tubulares (60.1%), autorickshaw (25.7%) y cargo (14.1%). Las diferencias entre estas radican en que los modelos tubulares son motos adaptadas con techos de lona y chasis ligero de tubos utilizadas para transportar pasajeros. Su uso es más frecuente en provincias de climas calurosos, como en el norte y la selva del país. El modelo autorickshaw es un vehículo triciclo motorizado ligero de tres ruedas, siendo el Perú el único país donde se cambia el techo de lona (hecho en fábrica) por techo y puertas de fibra de vidrio. Los modelos cargo, conocidos localmente como motofurgones, son vehículos sin techo que se utilizan para transportar carga.

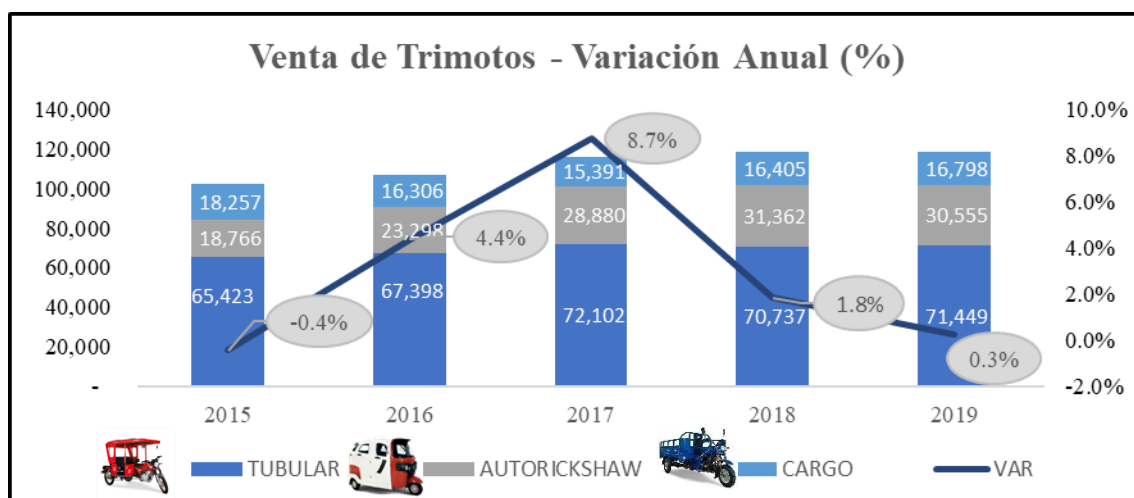


Figura 2. Venta de trimotos en unidades, de 2015 a 2019. Tomado de información de la Asociación Automotriz del Perú, 2019.

Los autorickshaws, conocidos popularmente en el Perú como mototaxis, son motocicletas de tres ruedas con carrocería de fibra de vidrio, que se utilizan como medio de transporte para tramos cortos, de la casa al paradero. El Perú se convirtió en el primer país en América Latina en adoptar los mototaxis dentro de la oferta de transporte público, debido a la adaptabilidad a los diferentes tipos de geografía del país y como una herramienta de trabajo

de la clase media-baja. Según la AAP, en el 2019 se vendieron cerca de 31 mil mototaxis, con lo que se registró un decrecimiento del -3% respecto de 2018. El decrecimiento en ventas de la categoría se debió principalmente a la disminución en ventas de la marca TVS, aproximadamente 1,050 unidades menos, como se puede observar en el Figura 3. Esto se debió principalmente a problemas de stock en su casa matriz (AAP, 2019).

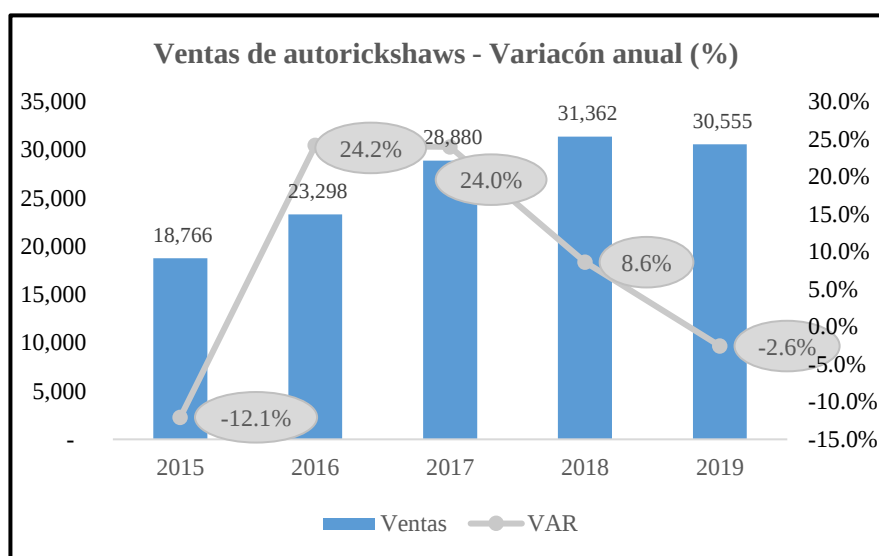


Figura 3. Venta de autorickshaws en unidades, de 2015 al 2019. Tomado de información de la Asociación Automotriz del Perú, 2109.

Las marcas líderes que conformaron en 2019 esta categoría a nivel nacional son Bajaj (73.1%), TVS (25.3%) y Piaggio (1.6%), como se puede apreciar en el Figura 4.

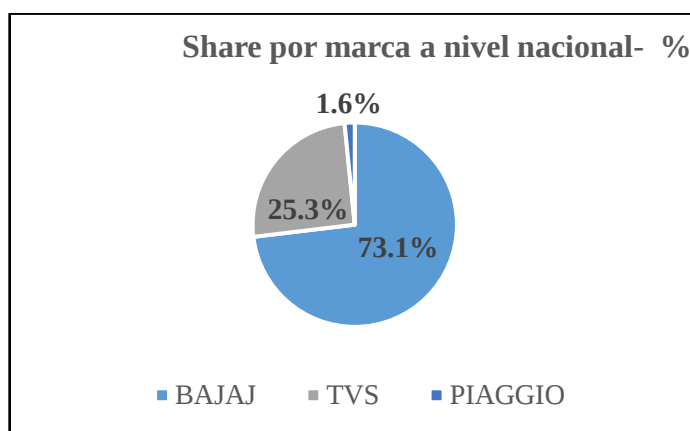


Figura 4. Share por marca en la categoría autorickshaw en 2019. Tomado de información de la Asociación Automotriz del Perú, 2019.

En Lima se comercializaron, en 2019, 22 mil unidades y, según la AAP, la marca líder en el mercado limeño continuó siendo Bajaj, con un 69.4% de participación.

El decrecimiento a nivel nacional también afectó a la ciudad de Lima, siendo el principal motivo el quiebre de stock de la marca TVS, como se aprecia en el Figura 5.

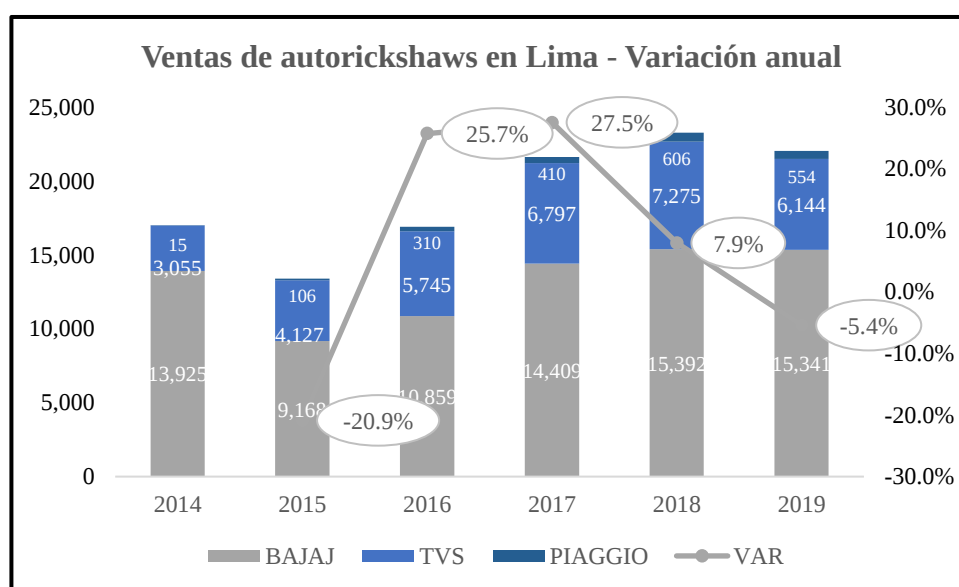


Figura 5. Venta de autorickshaws en unidades en Lima, de 2015 a 2019. Tomado de información de la Asociación Automotriz del Perú, 2019.

2.3 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

2.3.1 Poder de negociación de los compradores - baja

Existen dos tipos de compradores (sell in): distribuidores del canal tradicional y distribuidores del canal moderno. Los distribuidores del canal tradicional (dealers) tienen poder de negociación bajo. Un dealer es una persona que se beneficia de un sistema de franquicia. Se encarga de vender productos o servicios en nombre de una compañía, para obtener beneficios financieros a cambio. En cuanto a los distribuidores del canal moderno (retailers), su poder de negociación también es bajo. Los retailers tienen tiendas especializadas en la venta de electrodomésticos y vehículos menores, con presencia a nivel nacional. En Lima se cuenta con cinco tiendas especializadas que venden trimotos de

diferentes marcas. En conclusión, el nivel de negociación de los distribuidores es bajo, ya que la empresa de esta investigación es la distribuidora exclusiva en el Perú de la marca Bajaj y los distribuidores de los canales tradicionales y modernos dependen de esta para abastecerse de los vehículos.

2.3.2 Poder de negociación de los proveedores - alta

Se cuenta con un único proveedor, Bajaj Auto Limited, uno de los mayores fabricantes indios de vehículos, siendo el líder de fabricación de vehículos de dos y tres ruedas en la India y el cuarto del mundo. Bajaj Auto Limited provee tanto vehículos como repuestos a la empresa de esta investigación, siendo su poder de negociación alto, ya que todo su negocio se enfoca en la comercialización de vehículos de dos y tres ruedas y accesorios de esta marca.

2.3.3 Amenaza de nuevos entrantes – media

Los nuevos competidores son una amenaza media, dado que el desarrollo de una marca y el desarrollo de canales de venta y distribución son costosos. A pesar de ello, el mercado peruano mantiene un alto potencial, debido a la baja tasa de motorización con respecto de economías similares.

2.3.4 Amenaza de productos sustitutos - media

Los productos sustitutos son cualquier vehículo que permita al cliente movilizarse por un precio menor o similar al del mototaxi, como las trimotos tubulares, por ejemplo. También se considera sustitutos a las motos, los scooters, las bicicletas, los segways, las bicimotos y las motos eléctricas. En conclusión, si bien existe una demanda creciente de vehículos amigables con el medio ambiente, esta se da principalmente en zonas empresariales y distritos A y B de la ciudad de Lima (Lima moderna) y no en la periferia donde se encuentra el consumidor final de las mototaxis.

2.3.5 Rivalidad entre competidores - media

En el mercado existen tres marcas en la categoría mototaxi, las cuales son Bajaj, TVS y Piaggio. Estas compiten directamente en el mercado nacional con vehículos que mantienen características similares; sin embargo, la marca Bajaj es reconocida en el mercado nacional por su innovación y construcción de marca. En conclusión, existe una competencia media en el sector de mototaxi, ya que existe un líder a lo largo de estos años, que es Bajaj.

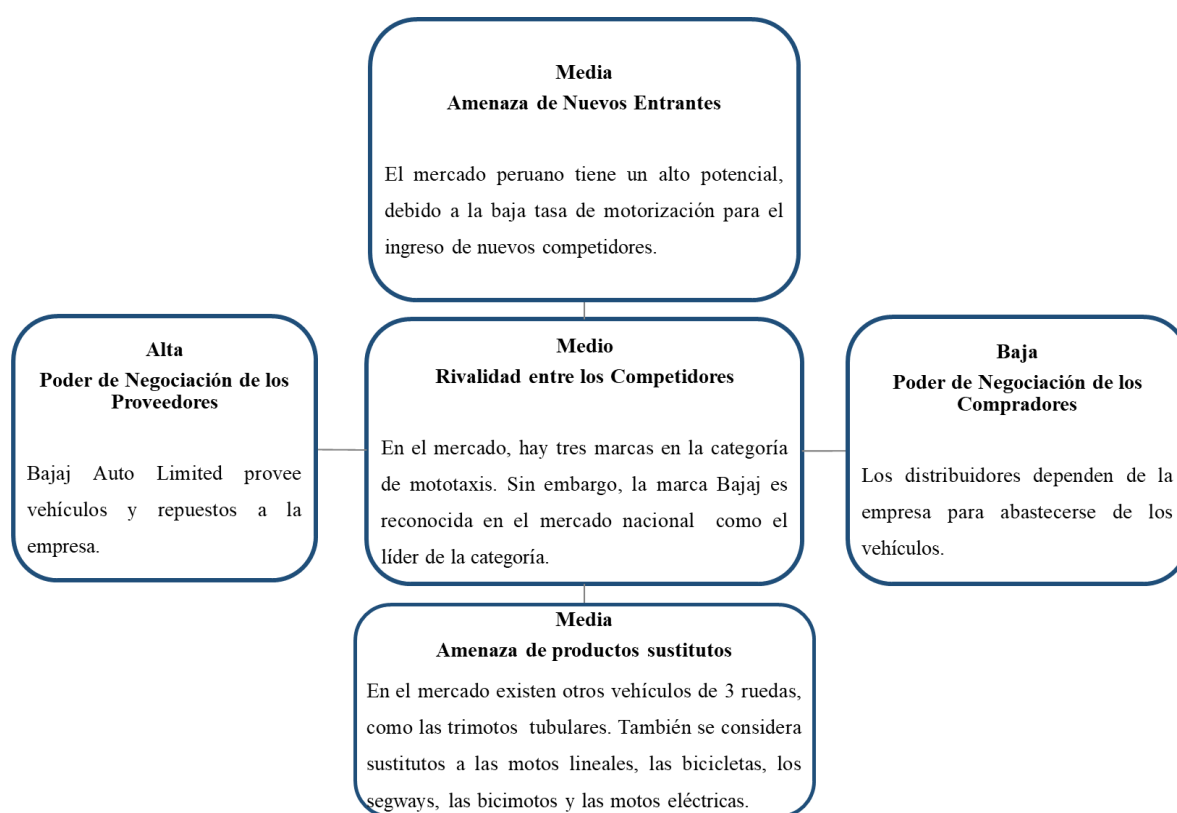


Figura 6. Resumen de las 5 Fuerzas de Porter

2.4 Análisis de los Clientes

Las mototaxis Bajaj, por sus características de tamaño, precio y funcionalidad, están dirigidas a hombres de estilo de vida progresista, según la clasificación de estilos de vida realizada por Arellano Marketing (2017). Los progresistas son hombres que buscan permanentemente el avance personal o familiar. En su mayoría, se trata de obreros o empresarios emprendedores. Los mueve el deseo de revertir su situación y avanzar, estando

siempre en busca de oportunidades; son extremadamente prácticos y tienden a estudiar carreras cortas para ponerse a producir lo antes posible.

Por ello, la mototaxi es una herramienta de trabajo que les permite tener su propio negocio y se adecua a su vida diaria, pudiendo disponer de tiempo con su familia. Además, se trata de un negocio rentable, ya que el ingreso mensual de un mototaxista, según GFK Perú (2019), oscila entre S/ 2,500 y S/ 3,600 mensuales.

Como se dijo antes, el 2.4% de la población del Perú se sostiene con los ingresos obtenidos con una mototaxi. Si bien el mototaxismo se ha convertido en una alternativa rápida para viajar en tramos cortos y su demanda se ha extendido a todo lo largo y ancho de Lima Metropolitana, esta actividad está caracterizada por el trabajo diario, horario demandante, ambiente laboral conflictivo y con exposición permanente a algunos riesgos físicos.

2.5 Análisis de los Competidores

Para efectos de esta investigación y evaluación, el enfoque se centrará en vehículos menores (mototaxis). Como se ha mencionado anteriormente, esta categoría está conformada por tres marcas líderes: Bajaj, TVS y Piaggio.

Tabla 6

Comparativo de Bajaj con sus dos competidores

MARCA			
Share de mercado en Lima 2019	69.4%	27.8%	2.5%
País de procedencia	India	India	India
Importador y distribuidor	Crosland Automotriz	Indian Motos	Grupo Socopur
Distribución y postventa			
Número de redes de distribución - dealers	100	50	12
Número de redes de distribución - retailers	3	2	0
Número de servicios de postventa (talleres y repuesteras)	324	32	3

Adaptado de datos de Crosland Automotriz, TVS Motor Company Limited y Piaggio.

2.6 Análisis de la Cadena

2.6.1 Proveedores

El único proveedor de mototaxi de la empresa de esta investigación es Bajaj Auto Limited. Esta empresa de origen indio es el mayor fabricante a nivel mundial de vehículos de tres ruedas y el mayor exportador de ruedas en la India. Adicionalmente, la marca goza de fuerte presencia en 36 países. Los vehículos de tres ruedas fabricados en la India son transportados por vía marítima al puerto del Callao para luego ser almacenados. En función de los pedidos que realizan los distribuidores, el área de servicio al cliente factura los mototaxis e informa al almacén para que entregue las unidades a los distribuidores a fin de que sean trasladados a los diferentes fibrreros y, por último, a las tiendas. Los mototaxis llegan al Perú armados con techo de lona (realizado en fábrica); el Perú es el único país donde se cambia el techo de lona por techo y puertas de fibra de vidrio.

El proceso de cambio de carrocería y puertas en la mototaxi por los fibrreros demora aproximadamente tres días, ya que la mayoría del proceso se realiza de forma manual,

existiendo un alto porcentaje de fallas. Adicionalmente, el trabajo con fibra de vidrio produce irritación en los ojos y la piel, y también puede irritar las vías respiratorias.

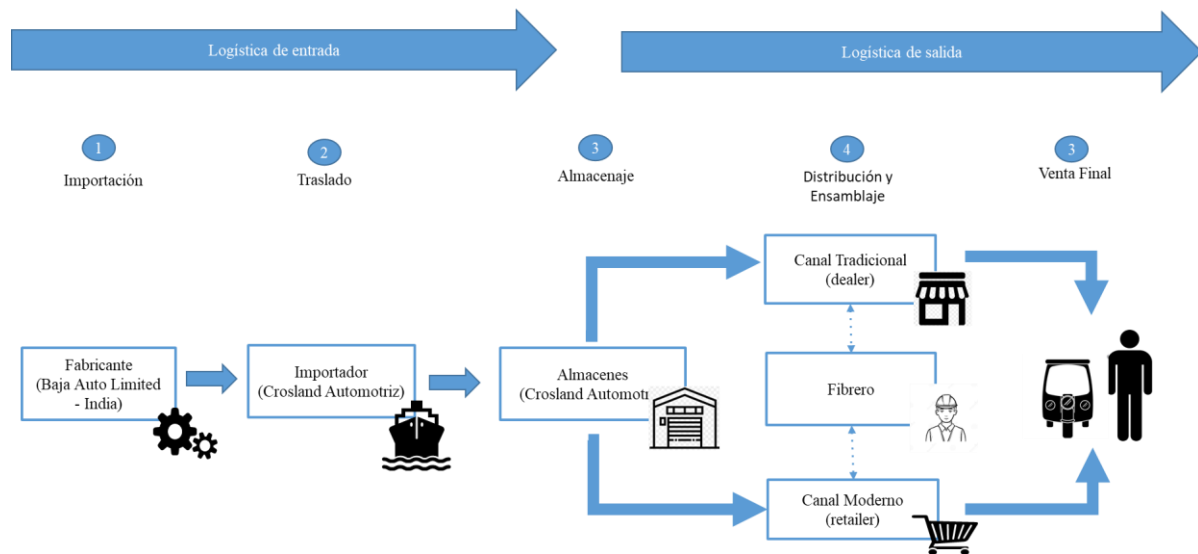


Figura 7. Diagrama de logística de entrada y de salida actual

2.6.2 Distribuidores

Los distribuidores que maneja la empresa de esta investigación son los siguientes:

- Distribuidores del canal tradicional - dealers: son empresas generalmente de tipo familiar que se dedican a la comercialización de motos y mototaxis marca Bajaj. En Lima existen 100 distribuidores exclusivos, los cuales llevan más de veinte años trabajando con la empresa de esta investigación.
- Distribuidores del canal moderno- retailers: la empresa de esta investigación comercializa los mototaxis con cuatro retailers especializados, siendo su principal distribuidor el Grupo Conecta Retail, con sus tiendas Motocorp, Efe y La Curacao.

2.6.3 Colaboradores

- Supervisores de ventas: La empresa cuenta con supervisores de venta que están divididos por zonas y son los responsables del crecimiento comercial de la zona,

asegurándose de que los distribuidores cuenten con el nivel adecuado de stock, una buena exhibición y que realicen actividades BTL que soporten a la marca.

- Marketing: se encarga de elaborar y ejecutar la estrategia de posicionamiento de marca y coordinar las campañas ATL y BTL que fortalezcan el branding.

2.7 Análisis Interno

2.7.1 Historia y evolución

En 1962 se fundó la empresa Técnica S.A., que inicia sus operaciones representando varias marcas de productos de ingeniería para luego representar a la firma Rolls Royce Limited. En 1991, la empresa de esta investigación asume la representación de la marca Bajaj en Perú, iniciándose con la venta de vehículos menores de dos y tres ruedas, teniendo buena aceptación del público.

Actualmente es líder en la categoría de mototaxis, con un 73.1% de participación del mercado nacional, y tiene la red de distribución, servicio técnico y venta de repuestos más grande de su sector, logrando posicionarse con su marca Torito como el vehículo más rentable y confiable.

2.8 Misión, Visión y Valores

2.8.1 Misión

Somos el socio comercial de Bajaj en el Perú, Bolivia y Chile. Comercializamos vehículos que constituyen la mejor propuesta de valor para el cliente.

2.8.2 Visión

Ser el líder de vehículos de dos y tres ruedas en las categorías de Bajaj en nuestros mercados.

2.8.3. Valores

- Respeto a las personas
- Lealtad a la empresa y los compañeros

- Ética en el trabajo y en la vida
- Honestidad

2.9 Organigrama y Estructura

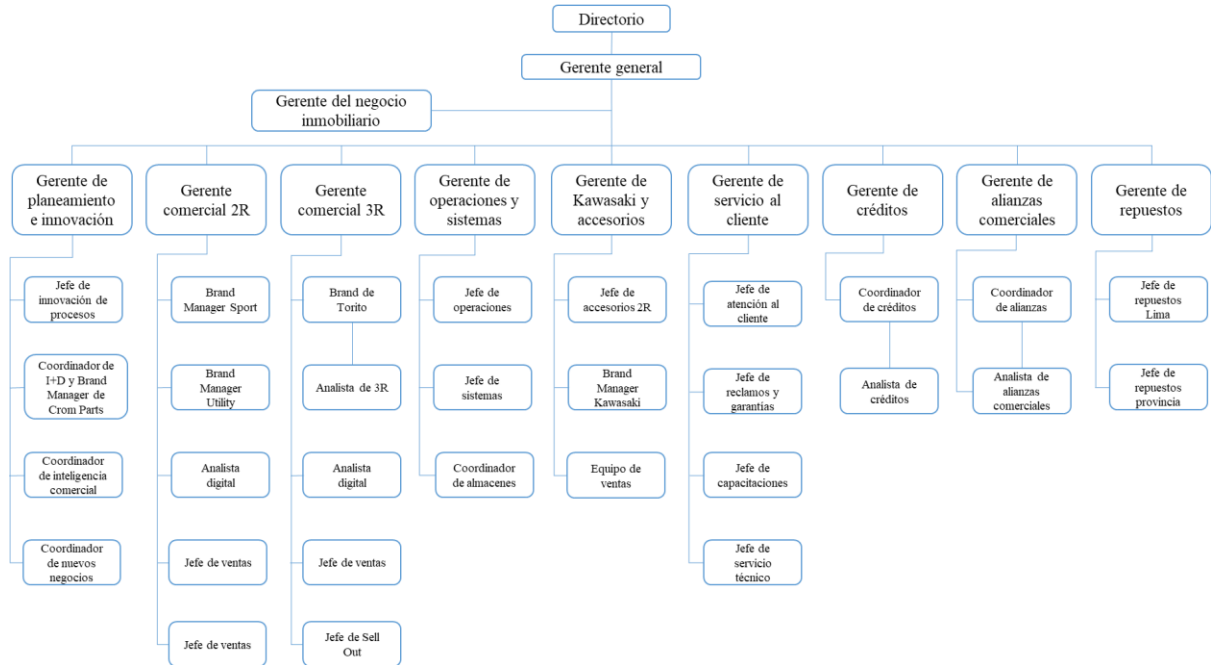


Figura 8. Organigrama de la empresa, elaborado a partir de información de Crosland Automotriz

2.10 Productos y Servicios que Ofrece

La empresa cuenta con un portafolio de vehículos menores: vehículos 2R y 3R.

2.11 Cadena de Valor de la Empresa

El resumen de la cadena de valor se podrá revisar en el Apéndice A.

2.12 Matriz FODA y FODA Cruzado

Tabla 7

Análisis FODA

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		F1 Es el líder de la categoría autorickshaw en el Perú.	D1 Alta dependencia de los productos que Bajaj Auto Limited comercialice.
		F2 Distribuidor exclusivo en el Perú de la marca Bajaj.	D2 En la cadena de ensamblaje actual están los fiberos, por lo que se depende de su trabajo para que el producto llegue al cliente final.
		F3 Gran red de distribución que incluye dealers y retailers.	D3 El proceso de fabricación de los fiberos demora aproximadamente tres días, con altos porcentajes de error al ser un proceso manual.
		F4 La marca Torito Bajaj es sinónimo de confianza, ya que es una herramienta de autoempleo rentable.	D4 El proceso que realiza los fiberos es dañino para su salud y el medio ambiente.
OPORTUNIDADES		Estrategias Ofensivas	Estrategias Reorientación
O1	El 75.6% de los limeños se moviliza en un transporte público o colectivo.	Fomentar el uso de mototaxi como medio de transporte individual de tramo corto, utilizando el liderazgo de la marca. F1, O1,O3.	Desarrollar un nuevo modelo de carrocería automotriz que permitirá eliminar a los fiberos de la cadena de ensamblaje. D2, D4, O5.
O2	Los nuevos hábitos del consumidor frente al Covid-19 generará una mayor demanda de vehículos menores en los que se pueda viajar de manera aislada.	Innovar, desarrollando un nuevo modelo de mototaxi con una carrocería de polímero automotriz que ataca los puntos de dolor de los mototaxistas de la marca Bajaj. F2, F4, O3, O4.	Reducir el proceso de fabricación y ensamblaje de la carrocería de tres días, con la actual fibra de vidrio, a cuatro horas, con el polímero. D3, O4.
O3	Si bien el mototaxi es una herramienta de trabajo rentable, se debe cambiar el habitáculo, considerando los puntos de dolor de los mototaxistas.	Incrementar la rentabilidad de este oficio, haciendo más liviano el vehículo, lo que genera ahorro de combustible. F5, O4.	Utilizar una carrocería de polímero significa cero imperfecciones en el chasis, así como cero contaminación en el ensamblaje. D4, O4.
O4	La carrocería de polímero tiene mejores prestaciones técnicas.		

	AMENAZAS	Estrategias Defensivas	Estrategias de Supervivencia
A1	La tendencia ecoamigable, que incentiva alternativas, como las motos eléctricas o las scooters.	Innovar ante las futuras mejoras a realizar por la competencia y frente a la amenaza de nuevos competidores. F5, A2.	Realizar investigaciones de mercado que permitan conocer las necesidades de los mototaxistas. D2, A2.
A2	El ingreso de nuevas marcas con precios por debajo del promedio del mercado.	Crear alianzas estratégicas con nuestros proveedores, considerando a la empresa como la mejor opción para la comercialización de sus vehículos, ya que cuenta con una de las más grandes redes de distribución. F3,A3.	Reemplazar la fibra de vidrio, que es 100% contaminante, por el polímero, que es 100% reciclable. D5, A1.
A3	El poder de negociación de los Bajaj Auto Limited es alta.		

2.13 Conclusiones del análisis y diagnóstico situacional

1. El impuesto selectivo al consumo (ISC) implementado en mayo 2018 y modificado en el 2019 influyó negativamente en el número de importaciones de mototaxis. Sin embargo, el número de inmatriculaciones no tuvo un impacto considerable.
2. En el 2019 se comercializaron 31 mil unidades de mototaxis a nivel nacional, siendo un 70% para Lima Metropolitana. Bajaj fue la marca líder en Lima, con un 69.4% de participación.
3. El Perú se convirtió en el primer país en América Latina en adoptar los mototaxis dentro de la oferta de transporte público, debido a la adaptabilidad a los diferentes tipos de geografía del país y como una herramienta de trabajo rentable. Es por ello que el 2.4% de la población peruana se sostiene por el trabajo en un mototaxi.
4. Si bien el mototaxismo se ha convertido en una alternativa rápida para viajar en tramos cortos y su demanda se ha extendido en todo Lima Metropolitana, esta actividad está caracterizada por el trabajo diario, horario demandante, ambiente laboral conflictivo y exposición permanente a algunos riesgos físicos.
5. Bajaj Auto Limited es el único proveedor de la empresa de esta investigación. Esta dependencia se mitiga por los más de veinte años de relación comercial que existe entre ambas empresas.

6. En el mercado existen tres marcas en la categoría mototaxi, las cuales son Bajaj, TVS y Piaggio. Estas compiten directamente en el mercado nacional con vehículos que mantienen características similares; sin embargo, la marca Bajaj es reconocida en el mercado por su innovación y construcción de marca.

Capítulo III: Investigación de mercados

3.1 Objetivos de la Investigación de Mercados

3.1.1 Objetivo general

Determinar la viabilidad del nuevo modelo de mototaxi Torito Plus para los usuarios de Lima Metropolitana.

3.1.2 Objetivo específico

- Analizar la industria de mototaxis de Lima Metropolitana.
- Determinar los puntos de dolor que más afectan a los choferes de mototaxis.
- Determinar el grado de aceptación de este nuevo modelo de mototaxi Torito Plus.
- Identificar los atributos más valorados del nuevo modelo y la propuesta de valor.
- Definir el rango de precio para el nuevo modelo de mototaxi Torito Plus.
- Descubrir *insights* para la estrategia de mix de marketing.
- Estimar la demanda potencial para el nuevo modelo de mototaxi Torito Plus.

3.2 Metodología de la Investigación

Se realizó una investigación exploratoria en la primera etapa, la cual consistió en la recopilación de información previamente publicada y se efectuó entrevistas a expertos del sector y distribuidores de vehículos menores. Por último, con la información recolectada, se realizaron dos focus groups a usuarios de mototaxis y se les mostró el nuevo modelo. Estos aportaron datos para la elaboración de las encuestas usadas en la investigación concluyente. En la segunda etapa, se aplicó una encuesta a clientes potenciales de nuestro nuevo modelo de mototaxi Torito Plus a través de grupos de Facebook denominados *Toritos tuneadas y elegantes*, *las mototaxis más bravas*, que cuenta con un total de 35 mil miembros activos y al grupo de Facebook *Accesorios y Techos para Torito y TVS*, con 6 mil miembros activos. En estos grupos se informan noticias y novedades del sector. Se utilizó esta red social para

obtener información de valor en una comunidad específica del rubro de mototaxis, por lo que se consideró una buena forma de testear el lanzamiento del nuevo modelo.

3.2.1 Investigación cualitativa

3.2.1.1 Fuentes secundarias.

Tabla 8

Fuentes secundarias

Fuentes	Hallazgos
Data estadística de usuarios de mototaxi (Lima Cómo Vamos, 2012), (ONG Luz Ambar, 2016) (CPI, 2019)	- El observatorio ciudadano Lima Cómo Vamos indica que el 75.6% de limeños se moviliza en transporte público o colectivo. - Los mototaxis se han convertido en una realidad que se suma a nuestro transporte público. Según cifras de la ONG Luz Ámbar, cerca de 600 mil mototaxis circulan por avenidas y calles de los distritos de la ciudad de Lima. - CPI, en diciembre del 2019, informa cómo se moviliza la población limeña y cómo valora el servicio. Los resultados de este estudio indicaron que el 61.8% se había transportado en mototaxi y más del 80% había considerado que el servicio era entre aceptable y bueno.
Gonzales, L., & Gossie, N. (2017)	- El 34% de los mototaxistas viene desempeñando su trabajo por más de 10 años. - Un 58% cumple una jornada laboral de más de 12 horas. - 92% trabaja de forma diaria. - Están expuestos a riesgos físicos como calor (98%), ruido (92%), radiación solar (94%) y vibraciones (92%).
KYTO. (2018). El futuro de los triciclos eléctricos asequibles de alta calidad	- Mototaxi Eléctrico para la región amazónica del Perú. - La empresa KYTO Green Technologies, con base en Hong Kong, diseñó y fabricó un nuevo modelo de mototaxi eléctrico. - Este nuevo diseño de mototaxi considera paneles de polímero que son ligeros de alta calidad y con protección UV.
Muñoz, C., Sanfelix, J., Franco, V., Garraín, D., Vidal, R., & Justel, D. (2010). Estimación de la reducción del consumo de combustible en vehículos como consecuencia de la reducción del peso.	- La estrategia de aligerar los vehículos se basa en la utilización masiva de plásticos y composites más ligeros que los aceros y las aleaciones. - La utilización de plásticos y composites permitirá reducir significativamente las emisiones durante la etapa de utilización, que es cuando se demanda aproximadamente el 85% del total de energía del ciclo de vida del vehículo.
Termiser Protecciones. (2017). Características técnicas de la fibra de vidrio	- La fibra de vidrio tiene una mayor resistencia específica (resistencia a la tracción / masa volumétrica) que el acero. - La fibra de vidrio está compuesta por numerosos filamentos poliméricos extremadamente finos basados en dióxido de silicio (SiO₂)

3.2.1.2 Fuentes primarias.

1. Entrevistas a expertos: se realizaron las siguientes entrevistas.

Willard Manrique, miembro del directorio de la Asociación Automotriz del Perú

- El liderazgo de La empresa es a través de la construcción de marca e innovación de producto.
- El cliente valora el diseño; esta es la tendencia peruana. Los techos de fibra de vidrio no existen en otras partes del mundo. Por más de 20 años se tuvo un único diseño de techo y luego han ido saliendo empresas con nuevos modelos.
- El conductor de mototaxi pasa entre 12 y 14 horas diarias en el trabajo y cualquier accesorio que le mejore la vida y sea funcional será valorado.
- Por más de 25 años el consumidor peruano ha usado fibra de vidrio, por lo que va a ser difícil que el cliente vea con confianza esta nueva carrocería. Por ello, se recomienda utilizar embajadores del nuevo modelo.

Ronald Collazos, Brand Manager Vehículos 3R – Crosland Automotriz

- El mercado de mototaxis ha crecido en los últimos años, ganándole terreno al mercado de las motos tubulares, principalmente por un tema de duración de la mototaxi y la comodidad de la misma.
- El mercado cuenta con un 70% de propietarios de mototaxis y 30% de personas que alquilan.
- El cliente valora el diseño de la mototaxi al momento de la compra. El techo de fibra clásico cambió de manera radical a techos deportivos, ventanas eléctricas y vidrios en el techo, entre otros detalles.
- Torito Plus podría competir sin ningún problema en el mercado de mototaxis en un rango de precio desde S/ 15,000 a S/ 16,000.

Vilma Quispe, Gerente General de Jovimotos SAC

- Los principales clientes del mototaxi son escolares, personas de la tercera edad y residentes cercanos a estaciones de tren y del Metropolitano, entre otros.
- Los modelos clásicos son solicitados por clientes mayores de 30 a 40 años.
- Los modelos deportivos son demandados por los clientes entre 18 y 25 años.
- El grado de contaminación en la manufactura de la fibra de vidrio es muy alto, tanto para el operario, como para el medioambiente.
- El proyecto de Torito Plus presentaría mayores ventajas que la carrocería actual de fibra de vidrio, tales como limpieza en el trabajo de manufactura y mayor ventilación, entre otras.

Focus groups: se realizaron dos focus group. El primero estuvo conformado por choferes de mototaxi Torito Bajaj y TVS de la zona de San Juan de Lurigancho y el segundo por choferes de mototaxi Torito Bajaj y TVS de la zona de Villa el Salvador. En cada focus participaron ocho personas más un moderador. Los participantes fueron choferes de mototaxi, en su mayoría hombres pertenecientes al nivel socioeconómico C/D, de entre 20 a 35 años. En ambos focus group realizados hubo hallazgos coincidentes, por lo que no se encuentran diferencias por zonas de trabajo (distrito). Los principales hallazgos son los que se detallan a continuación.

- El 70% es propietario de su mototaxi. Más del 50% lleva más de seis años manejando su mototaxi, por lo que se considera experto o que sabe bastante del rubro. Los motiva ser independientes y mejorar económicamente. El 100% tiene hijos.
- Indicaron que la eficiencia del motor, la potencia y la aceleración son los atributos mecánicos más apreciados en el mototaxi. En lo referente al diseño, los mejores atributos son el diseño interior y exterior, el atractivo(modernos) y la accesorización.

- Los atributos más importantes en la elección de un nuevo mototaxi son el modelo/marca (34%), el diseño (28%), el precio (31%) y los accesorios (7%).
- La percepción de Bajaj es de confianza, que sube mejor las cuestas y que tiene un motor más potente y duradero.
- Sus principales puntos de dolor son la ventilación (calor), la resistencia, el acabado de la fibra de vidrio, el consumo de combustible, la poca iluminación, el asiento del chofer y el ambiente de trabajo (las altas cuotas de ingreso a las asociaciones y las municipalidades).
- El 80% indicó que el mototaxismo es un negocio rentable, pero la competencia incrementa día a día (informales).
- Consideran que el tiempo de recambio de una mototaxi es cada tres años y su motivo principal del recambio es el desgaste y la búsqueda de un vehículo de más especificaciones, mayor potencia y menor consumo de combustible.
- Al presentarle el nuevo modelo de mototaxi Torito Plus, los comentarios fueron los que se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 9

Focus group

Conclusiones	
Lo que más gustó:	- En lo referente al material (polímero), lo aceptaron frente a la fibra de vidrio por tres aspectos, principalmente: acabado (diseño), peso y resistencia. - Un diseño deportivo más aerodinámico. - La nueva carrocería no retiene calor, por lo la cabina se mantiene más fresca durante los recorridos.
Lo que menos gustó:	- El ensamblaje de la parrilla es de mucha utilidad. - El 50% considera que el diseño de los faros debería cambiar; temen que, si se rompe un pedazo, deberán cambiar todo el accesorio. - El parachoques no debería interferir con el tubo de escape, ya que cuando los mecánicos hacen mantenimiento choca con la fibra.
Solicitudes adicionales:	- Luz de salón para el pasajero. - Solicitan agregar una especie de jebe más resistente para el piso de los pasajeros. - Un equipo de sonido de fábrica.

3.2.2 Investigación cuantitativa

3.2.2.1 Fuentes primarias cuantitativas. Nuestros clientes potenciales están conformados por personas del sexo masculino de entre 18 a 40 años de edad, de los niveles socioeconómicos C/D/E y que trabajan de manera independiente en rubros de transporte y servicio. Para esto, se tomó como referencia información de CPI (2019), IPE (2020) y EPE (2017), con lo cual se llegó a determinar que Lima cuenta con 397,776 varones que cumplen con dichas características. Por lo tanto, aplicando la fórmula del tamaño de muestra de población infinita, con un nivel de confianza del 95%, como se detalla en el Apéndice B, se obtuvo un tamaño de muestra de 384.

Características del estudio: 1. Ubicación: grupos de Facebook *Toritos tuneadas y elegantes*, *las mototaxis más bravas* y *Accesorios y techos para Toritos y TVS*. 2. Tamaño de muestra: población infinita con nivel de confianza 95%, $n = 384$. 3. Segmentos: choferes de mototaxis de diversas marcas. 4. Tipo de estudio: cuantitativo de tipo descriptivo y confirmatorio / preguntas cerradas de evaluación. El formato de la encuesta se encuentra detallado en el Apéndice C. 5. Método de recogida: por conveniencia, mediante el uso de redes sociales, en los grupos de Facebook *Toritos tuneadas y elegantes*, *las mototaxis más bravas* y *Accesorios y techos para Toritos y TVS*. 6. Fecha de recogida: del 4 al 7 de mayo de 2020.

Principales hallazgos de la encuesta:

- Al realizar la encuesta vía un grupo de Facebook se obtuvieron un total de 645 encuestas de las cuales 200 corresponden a personas que residen en provincia, por lo que para el estudio se consideró solo las 445 encuestas correspondientes a Lima Metropolitana.
- Del total de encuestados, el 92% se dedica al mototaxismo y un 8% a otras actividades de autoempleo.

- El 82% de los encuestados son propietarios del vehículo y un 18% lo alquilan a terceros.
- En lo referente a la marca de su mototaxi, el 75% indicó que manejan una Torito Bajaj, 19% una TVS, un 5% otras marcas y un 1% Piaggio.
- El 84% de los encuestados señaló que adquirió su mototaxi actual en una tienda de canal tradicional, el 13% compró su mototaxi en una de las tiendas del Grupo Conecta (canal moderno) y un 3% en tiendas del Grupo Integra Retail (canal moderno).
- Al consultar cuántas mototaxis había adquirido en los últimos cinco años, el 50% indicó que había adquirido más de dos unidades en ese período.
- El 20% de los encuestados señaló que estaba considerando renovar o comprar su mototaxi este año, el 47% en el 2021 y un 33% dentro de dos años a más.
- Los principales puntos de dolor al manejar su mototaxi fueron los siguientes: poca ventilación (40%), el acabado y la resistencia de la fibra de vidrio no satisfacía sus expectativas y no les brindaba seguridad (30%), elevado consumo de combustible (23%), diseño (5%) y poca iluminación en el habitáculo (1%).
- En lo referente al diseño, el 63% prefiere un mototaxi deportivo y 37% un diseño clásico.
- Intención de compra del nuevo modelo Torito Plus: después de haberles descrito el nuevo modelo de mototaxi, mostrarles un diseño preliminar e indicarles los beneficios, el 96% estaría interesado en comprarla.
- Los interesados en adquirir el nuevo modelo de mototaxi Torito Plus estarían dispuestos a pagar entre S/ 14,500 y S/ 15,499 (69%), entre S/ 15,500 y S/ 16,499 (21%), entre S/ 16,500 y S/ 17,499 (5%) y más de S/ 17,500 (5%).
- Al consultar la forma de pago con la cual adquirirían este nuevo vehículo, el 59% indicó que lo compraría a crédito y el 41% de contado.

- Los atributos más valorados del nuevo modelo son un nuevo diseño deportivo (39%), ahorro de combustible (30%), nueva carrocería más resistente (22%) y mejor ventilación en el habitáculo (9%).
- Al consultar los accesorios adicionales que les gustaría tuviera su nueva mototaxi, el 33% indicó que le gustaría una parrilla superior, el 23% un sistema de radio y parlantes, el 18% una cámara de retroceso, el 8% un asiento estilo deportivo y el 6% un sistema de apertura de puertas.
- A los conductores de mototaxi les gustaría conocer el lanzamiento del nuevo modelo Torito Plus por redes sociales (40%), campaña en el punto de venta (25%), televisión (12%), torneos de mototaxis (9%) y otros (14%).
- Edad: el 62% de los encuestados oscila entre 18 y 30 años, el 32% de 31 a 40 años y el 6% mayor de 41 años.
- Género: el 99% de los encuestados fueron hombres (440) y el 1% mujeres (5).
- Ubicación: el 49% de los encuestados trabaja en los distritos de Lima Sur, el 24% en Lima Este, el 16% en Lima Norte, el 7% en el Callao y el 5% en Lima Centro.

3.3 Estimación de la Demanda

Para estimar la demanda, se consideró la información de la AAP sobre las ventas en unidades de vehículos de tres ruedas (trimotos) en 2019, sin considerar las ventas en ciudades de la selva y norte de nuestro país, como la región Ucayali, San Martín, Loreto, Tumbes y Piura, ya que en dichas ciudades, por su clima cálido, solo se comercializan modelo tubulares con techo de lona. Esta población se ha considerado como base para el análisis, a la que, posteriormente, se le agregó los siguientes filtros:

- Filtro 1: porcentaje de mercado de tres ruedas de Lima Metropolitana (56%).
- Filtro 2: interés para comprar el nuevo modelo de mototaxi Torito Plus (96%).
- Filtro 3: disponibilidad para pagar entre S/ 14,500 y S/ 15,499 (69%).

- Filtro 4: interés por comprar o renovar una trimoto este año (20%).
- Filtro 5: alcance de marketing, que es una medida de visibilidad que identifica a las personas a las que se va a llegar con el plan de marketing.

Tabla 10

Cálculo de la demanda

Variable	Demanda total	%	Fuente
Ventas de vehículo 3R en Perú (sin considerar departamentos donde no se comercializa autorickshaws)	78,000	100%	AAP
F1: Porcentaje de mercado de Lima	44,000	56%	AAP
F2: Interés por nuevo modelo Torito Plus	42,240	96%	Encuesta
F3: Rango de precios	29,146	69%	Encuesta
F4: Interés por comprar o renovar este año	5,908	20%	Encuesta
F5: Alcance de marketing	798	13.5%	Kotler Keller, 2012

Tomado de información de la Asociación Automotriz del Perú y encuesta realizada

3.4 Pronóstico de Ventas

El pronóstico considera las unidades vendidas al canal (sell in) de los últimos tres años (2017 al 2019), con un promedio de 8,680 mototaxis vendidas anualmente. Para proyectar las unidades a comercializar durante el primer año de Torito Plus, se consideró data histórica de venta de nuevos modelos, la opinión de los expertos del sector y el interés de compra por este modelo en la investigación cuantitativa. La venta mensual se determinó a través de la estacionalidad del sector y la venta de los siguientes años se proyectó a partir de la información brindada por los expertos del sector, quienes pronosticaron un crecimiento entre el 2% y 3% en los años futuros.

Tabla 11

Proyección de ventas 2022 Torito Plus – Unidades

	Ene- 22	Feb- 22	Mar- 22	Abr- 22	May- 22	Jun- 22	Jul- 22	Ago- 22	Sep- 22	Oct- 22	Nov- 22	Dic- 22	Total 2022
Proyección esperada	69	71	75	74	79	66	64	73	67	62	52	46	798

Tabla 12

Proyección de ventas 2022 al 2026 Torito Plus – Unidades

	Total 2022	Total 2023	Total 2024	Total 2025	Total 2026
Proyección Esperada	798	1,542	2,980	5,104	6,904

La proyección consideró como fecha de inicio del proyecto de Torito Plus el año 2022 por la repercusión del Covid - 19 en la economía peruana.

3.5 Conclusiones de la investigación de mercado

1. De acuerdo con el focus group realizado, se determinó que los choferes de mototaxis son personas que dedican más de ocho horas a su trabajo para mejorar su calidad de vida. En las condiciones de trabajo actuales, se hallaron los siguientes puntos de dolor: baja ventilación en el habitáculo, exceso de calor, material frágil de la carrocería (fibra de vidrio), diseño tradicional del mototaxi, alto consumo de combustible, poca iluminación, asiento de chofer no ergonómico, baja accesorización y ambiente de trabajo demandante.
2. Al consultar con los expertos del sector la viabilidad del nuevo modelo Torito Plus, lo consideraron viable por las prestaciones técnicas y estéticas.
3. Sobre la base de la investigación cuantitativa a dos grupos de Facebook, cuyos 41 mil miembros activos son en su mayoría choferes de mototaxi, se ha podido determinar el alto interés de compra por este nuevo modelo, así como también los atributos más valorados en el área técnica y accesorización.
4. La estimación de la demanda consideró las ventas de vehículos de 3R en Lima Metropolitana, así como tres filtros de información brindada por la encuesta hecha y, por último, el alcance de este plan de marketing, obteniéndose de esta manera la proyección de unidades a vender de Torito Plus.

Capítulo IV: Planeamiento Estratégico

4.1 Definición de los Objetivos de Marketing

Los objetivos establecidos para el periodo que planteamos el plan de marketing son los siguientes:

Tabla 13

Objetivos de marketing

Objetivos	Indicador	2022	2023	2024	2025	2026
Obtener ventas anuales mínimas de US\$ x.	Ventas facturadas sin IGV (millones de US\$)	\$ 2'597,990	\$ 5'017,963	\$ 9'693,214	\$ 16'594,742	\$ 22'432,256
Lograr que Torito Plus sea reconocido como la mejor opción en autorickshaw.	% de clientes que posicionan a Torito Plus como top of mind / Total de clientes de Lima	15.0%	28.0%	42%	58.0%	69.0%
Mantener un grado de satisfacción con clientes mínimo de x%.	Nivel de satisfacción en función al desempeño de Torito Plus (NPS)	70%	75%	80%	82%	85%
Alcanzar una participación mínima de x % en la categoría 3R de la empresa.	Total de ventas de Torito Plus / Total de ventas 3R de la empresa (sell in)	9.2%	17.5%	32.3%	53.6%	69.1%

4.2 Estrategias Genéricas y de Crecimiento

4.2.1 Estrategias genéricas

Las estrategias genéricas de Porter describen cómo una compañía puede lograr ventaja competitiva frente a sus competidores obteniendo un rendimiento superior al de ellos (Porter, 2009). Para nuestro estudio, se ha seleccionado la ventaja de diferenciación de producto, ya que el nuevo modelo de mototaxi con carrocería de polímero tiene atributos que hacen que sea percibido como único por nuestros clientes. Las variables sobre las que se puede construir la ventaja de diferenciación se relacionan con las características técnicas del vehículo, ya que canibaliza los mototaxis que actualmente se comercializan con techos de material de fibra de vidrio, brindando un producto con mayores prestaciones para los choferes.

4.2.2 Estrategias de crecimiento

La matriz de Ansoff, también conocida como matriz producto/mercado, es la herramienta perfecta para determinar la dirección estratégica de crecimiento de una empresa. (Espinosa, 2006). Dado que este proyecto se centra en un mercado ya existente con un producto nuevo, se desarrollará una estrategia de desarrollo de productos.

4.3 Estrategia de Segmentación de Mercados

Con base en la estrategia de segmentación de mercados (Kotler y Keller, 2012), consideramos los siguientes criterios de segmentación de mercados:

Tabla 14

Definición de mercado

Variable	Criterios
Mercado potencial	Hombres con estilo de vida progresista, que valoran tener una herramienta de autoempleo.
Mercado objetivo	Hombres de 18 a 40 años de los distritos de Lima Sur, Lima Este y Lima Norte que se dedican al mototaxismo como fuente de autoempleo para ser independientes y mejorar económicamente.
Mercado meta	Hombres que manejan más de ocho horas al día por lo que sufren de puntos de dolor al manejar su mototaxi y les gustaría obtener mayores ingresos económicos por su trabajo.

Según Kotler y Keller (2012), dos bases para segmentar los mercados de consumo son las características y las respuestas de los consumidores. En el caso de los mercados de consumo, las principales variables de segmentación son geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales. En la tabla 15 se detallan las variables que determinan el segmento elegido.

Tabla 15

Segmentación de perfil de cliente Torito Plus

Variable	Criterios	Descripción
Geográficas	Lugar de vivienda	Hombres que viven en Lima Metropolitana específicamente en distritos de Lima Sur, Lima Este y Lima Norte
	Rango de edades	18 a 40 años
Demográficas	Sexo	Masculino
	Características económicas	Independientes que se dedican en exclusividad a la conducción del mototaxi como herramienta de empleo Con hijos
	Carga familiar Estilo de vida	Hombres que buscan permanentemente el progreso personal o familiar; los mueve el deseo de revertir su situación actual y avanzar.
Psicográficas	Personalidad del cliente	Son hombres de carácter activo, pujante y trabajador. Son modernos en su consumo, pero muy racionales al momento de decidir la compra; analizan bien el costo/beneficio.
	Beneficios deseados	Mayor ventilación dentro del habitáculo, mayor resistencia frente a impactos, diseño deportivo, carrocería más liviana que le genere menor uso de combustible, accesorización y garantía de fábrica.
Conductuales		Diario, como fuente de autoempleo, brindando servicio de transporte de tramos cortos.
	Tasa de uso	

De acuerdo con las teorías de segmentación de Kotler y Keller (2012), se trabajará con un segmento único, ya que se comercializa en el ámbito de un segmento específico en el que la empresa obtiene un conocimiento profundo de las necesidades del segmento y logra una fuerte presencia de mercado. Por ello, el enfoque se centrará en usuarios actuales de mototaxis de la marca Bajaj, y de otras marcas de la competencia, que ejercen la labor del mototaxismo de forma diaria, exponiéndose permanentemente a factores ambientales adversos, a una carrocería que no es resistente y sin seguridad. Son personas que buscan en el nuevo modelo un *upgrade* que ataque todos sus puntos de dolor y que mejore la experiencia de viaje.

4.4 Estrategia de Posicionamiento

El posicionamiento se define como la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa, de modo que estas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores del mercado meta (Kotler y Keller, 2012). La estrategia de posicionamiento que se va a utilizar será la de *estilo de vida*, ya que se trata de lograr un posicionamiento sobre la base del estilo de vida del consumidor al cual se dirige esta estrategia, el cual cuenta con preocupaciones reales percibidas al momento de conducir su mototaxi, como la poca ventilación en el habitáculo, el acabado y resistencia poco segura de la carrocería (fibra de vidrio), el elevado consumo de combustible y la accesorización de fábrica. Al haber identificado los puntos de dolor del público objetivos, se ofrece la solución con el nuevo modelo de mototaxi Torito Plus y lograr el posicionamiento como la primera opción de compra en vehículos menores de último tramo. Adicionalmente, los productos de la marca Bajaj son reconocidos por su alta calidad, diseño e innovación. Por ello, si se debe resumir en una palabra la percepción que tiene de Bajaj el consumidor peruano, esta es confianza, siendo Bajaj la marca líder en la categoría mototaxis en el mercado peruano.

La propuesta de valor para el nuevo modelo de mototaxi Torito Plus será la siguiente:

- Insight
 - Trabajo en mi mototaxi más de ocho horas al día; me duele la cabeza por la poca ventilación; me gustaría ahorrar de alguna manera para llevar un mayor ingreso a mi familia.
 - Soy un joven chévere y me gustaría que mi mototaxi reflejara lo que soy, con un diseño deportivo y un mejor acabado.

- Beneficio
 - Se presenta el nuevo modelo de mototaxi Torito Plus, un vehículo más rentable por su menor consumo de combustible, carrocería más resistente, diseño deportivo, mayor ventilación en el habitáculo, acabados de calidad y accesorización de fábrica.
- Razón para creer
 - El nuevo mototaxi Torito Plus cuenta con una carrocería más resistente y liviana, constituida de un material de polímero automotriz, el cual se caracteriza por ser muy fuerte (resistente al impacto), liviano y moldeable y, además, repele los rayos UV.
- Propuesta de valor
 - Aumenta tus ingresos con el nuevo Torito Plus y su diseño deportivo; viaja más cómodo y seguro con la confianza que te da Bajaj.

4.5 Estrategia de Marca

La estrategia de marca a utilizar será la de *extensión de línea*, ya que se introducirá un nuevo modelo de vehículo, en una categoría ya existente, que es la de mototaxis con la misma marca.

4.5.1 Logotipo

El nombre Torito Plus nace de la combinación de las palabras *torito*, que en el rubro significa *tu mejor negocio*, y *plus*, que es lo inesperado, lo que exceda las expectativas de los clientes. Es por ello que este nuevo modelo es desarrollado pensando 100% en el cliente, ya que ellos esperan cada vez más calidad y confort. Por ello, se ha identificado los puntos de dolor, para mejorar la experiencia de viaje y sorprenderlo con un nuevo diseño, una carrocería más resistente y menor uso de combustible. Los colores elegidos para el logo de Torito Plus son rojo y azul, pues buscan dar el mensaje de que su mototaxi ha evolucionado

con nuevas especificaciones técnicas. a) Rojo: el cliente asocia este color a la palabra torito y al oficio de mototaxismo, que le ha permitido salir adelante y ser independiente, y b) Azul: es la evolución del torito; es un color típicamente masculino, muy usado en tecnología.



Figura 9. Logo de Torito Plus

4.5.2 Mantra de marca

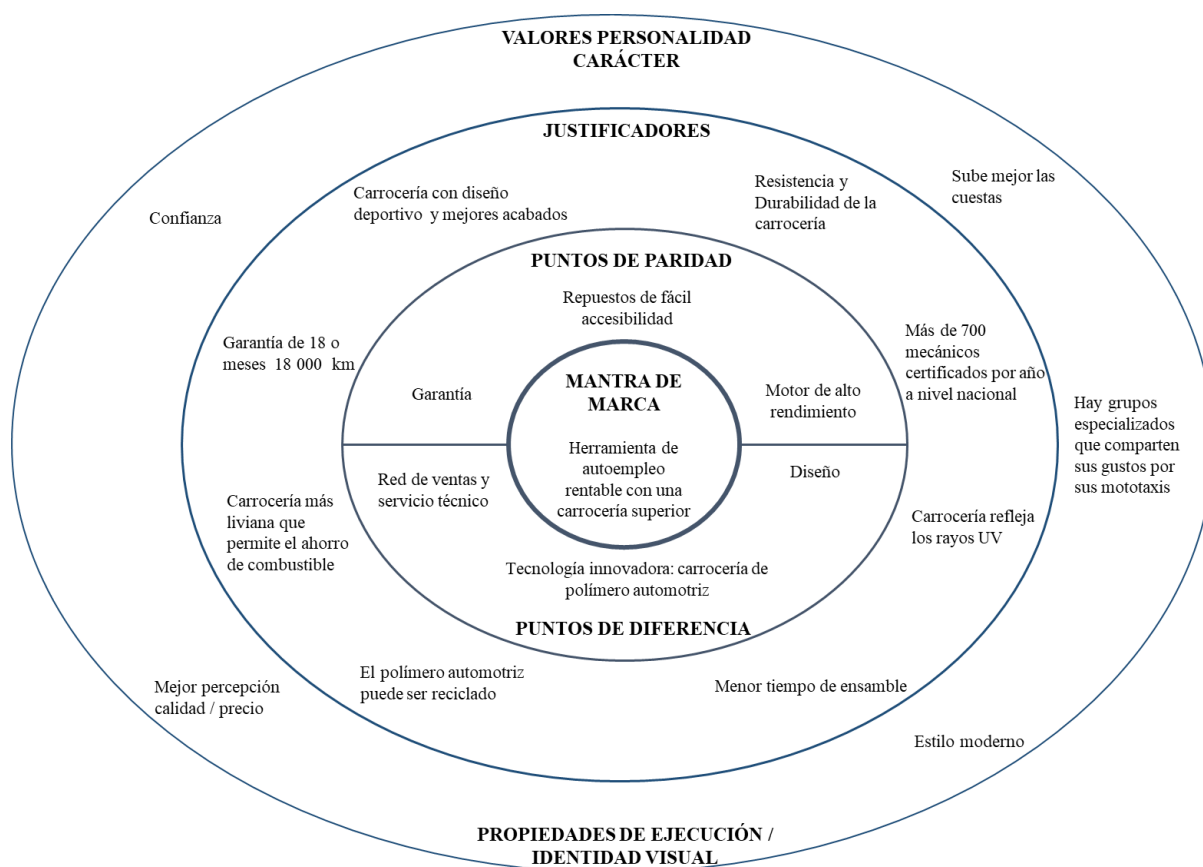


Figura 10. Mantra de Marca

4.5.3 Atractividad

- Marca: Torito Plus tiene un gran respaldo al ingresar como un producto nuevo dentro del portafolio de La empresa, ya que en la categoría mototaxi es líder del mercado con 73.1% de participación a nivel nacional y 69.4% en Lima.

- **Diseño:** tiene un diseño deportivo que va alineado con la tendencia de migrar de una carrocería clásica a una más deportiva, que se sustenta en la investigación de mercado.
- **Funcionalidad:** los atributos de la nueva carrocería de polímero le agregan resistencia ante impactos, menos peso que se traduce en menor consumo de combustible y repele los rayos ultravioletas; son la perfecta combinación de propuesta de valor que se puede ofrecer al cliente.
- **Contactos:** se utilizará la red de distribución a nivel de Lima entre canal moderno y tradicional (más de 100 tiendas) y canales digitales para dar a conocer los atributos del producto (*fanpage* y grupos especializados)
- **Promociones:** en los primeros meses se mostrará el producto con sus nuevas especificaciones técnicas en los puntos de venta para que el cliente lo conozca. Posteriormente, en campañas especiales, se podrá regalar llantas y rejillas de seguridad, que son muy valoradas por el cliente.
- **Precio:** por debajo de los mototaxis 4T GLP con carrocería de fibra de vidrio que se ofrecen actualmente. El nuevo Torito Plus tienen atributos superiores a los vehículos de tres ruedas que actualmente se ofrecen en el mercado.
- **Esfuerzo:** el esfuerzo es muy bajo, ya que la gran red de ventas a nivel nacional (se incluyen el canal moderno y el tradicional) permite que el cliente siempre encuentre el producto.

$$APS = \frac{\begin{matrix} M \uparrow & D \uparrow & F \uparrow & C \uparrow & P \uparrow \end{matrix}}{\begin{matrix} \$ \downarrow & E \downarrow \end{matrix}}$$

Figura 11. Fórmula de atraktividad del producto. Tomado de ACAI, 2019

4.6 Estrategia de Clientes - Marketing Relacional

El marketing relacional se basa en relaciones y, para ello, utiliza todas las técnicas a su alcance, incluyendo las últimas tecnologías de la comunicación y producción, para convertir cualquier contacto con un cliente real o potencial en una relación duradera y satisfactoria para la marca y el consumidor (Reinares, 2017). En todos los sectores de actividad, el éxito de una firma se basa en la fidelidad de sus clientes. Es de notar que en el sector automovilístico existe una variable adicional, que son los concesionarios o los distribuidores, quienes son una parte esencial de la imagen de marca. El primer paso a establecer una estrategia de marketing relacional es determinar los objetivos.

Tabla 16

Objetivos del marketing relacional

	Objetivos	Indicador
	Generar una base de datos con información brindada por los distribuidores a través de concursos por medios digitales.	Número de clientes ingresados al sistema/ Ventas totales
Corto Plazo	Identificar a los clientes potenciales y elaborar perfiles.	Perfiles de clientes identificados
	Identificar a los clientes con mayor valor y los clientes con mayor potencial, realizando una segmentación RFM.	Campañas realizadas / Número de clientes que reaccionaron positivamente a la campaña
	Implementar la campaña de fidelización Tu Torito.	Ventas realizadas en la campaña Tu Torito / Ventas realizadas en el año anterior
Mediano Plazo	Identificar las quejas, los reclamos y las sugerencias de este nuevo modelo.	Grado de satisfacción del cliente por la atención brindada
	Invertir en Google Analytics y Facebook Analytics para el análisis web y redes sociales.	Tasa de conversión
Largo Plazo	Implementar herramientas data mining.	Tasa de conversión

Dentro del proceso estratégico de marketing relacional para La empresa y su nuevo modelo Torito Plus, está lo siguiente:

- Identificar
 - Recolección de data de los clientes, los retailers y los dealers y construir una base de datos con la información brindada.
 - Establecer una estrategia de segmentación a priori con la base de datos generada, segmentando al usuario de manera psicográfica y conductual, con el fin de generar perfiles.
- Diferenciar
 - Analizar los segmentos realizado a través de una estrategia RFM, para determinar los clientes con mayor valor y los de mayor potencial.
 - Implementar el programa de fidelización Tu Torito, mediante el cual los clientes CMV pueden obtener invitaciones exclusivas a lanzamientos y ferias, descuentos para accesorios, vales de combustibles, mantenimientos periódicos y capacitaciones. A los clientes CMP se les ofrece descuentos para la inscripción en las asociaciones, para la compra de accesorios y para la renovación de su vehículo por el envío de referidos.
- Interactuar
 - Habilitar canales de interacción (web y call center).
 - Utilizar los nuevos segmentos para comunicar nuevos lanzamientos, servicios, piezas y accesorios a través de los puntos de contacto.
 - Incluir programa de reconocimiento (llamadas de agradecimiento, sorpresas) y obtener testimoniales
 - Implementar planes de respuesta y solución de reclamos.

- Control y seguimiento
 - Se hará a través de las sugerencias y las quejas de los clientes respecto del nuevo modelo; se analizará la posibilidad de realizar mejoras.
 - Se actualizará de manera permanente la base de datos.

4.7 Conclusiones del Planeamientos Estratégico

1. La estrategia genérica de Torito Plus será de diferenciación de producto, ya que el nuevo modelo tiene atributos que hacen que sea percibido como único por los clientes.
2. La estrategia de crecimiento que se va a utilizar es el desarrollo de productos bajo la matriz de Ansoff.
3. El mercado meta de Torito Plus abarca a hombres que manejan su mototaxi por más de ocho horas diariamente y que buscan obtener mayores ingresos económico por su trabajo.
4. El perfil del cliente Torito Plus es el de un hombre de entre 18 y 40 años, que vive en los distritos de Lima Sur, Este y Norte, que tiene hijos y presenta un carácter activo, pujante y trabajador, pero es racional al momento de la compra, ya que analiza el costo/beneficio.
5. Propuesta de valor de Torito Plus: aumenta tus ingresos con el nuevo Torito Plus y su diseño deportivo; viaja más cómodo y seguro con la confianza que te da Bajaj.
6. La estrategia de marca a utilizar será la de *extensión de línea*, ya que se introducirá un nuevo modelo de vehículo en la categoría de mototaxis, siendo el nombre de este nuevo modelo de mototaxis Torito Plus.
7. Dentro del programa de fidelización, se identifica a los distribuidores como socios clave, pues tienen contacto directo con el cliente, de tal manera que se puede asegurar el sell-in e incentivar el sell-out.

Capítulo V: Tácticas de Marketing

5.1 Estrategia de Producto

El mototaxi ha redefinido el transporte durante la última década en nuestro país, surgiendo como una respuesta a la necesidad de quienes desean trasladarse a su casa luego de hacer las compras en el mercado, la ferretería, la farmacia o al llegar al paradero. De esta manera, se ahorran el cansancio de caminar unas cuadras. Según GFK (2019), el 2.4% de la población en el Perú se sostiene por el trabajo con una mototaxi, siendo este vehículo una herramienta de empleo rentable y que se adecua a su vida diaria. Esto le permite revertir su situación y avanzar buscando permanentemente su progreso personal y el de su familia. A través de la investigación de mercado, se pudo determinar que existen puntos de dolor cuando los mototaxistas ejercen su oficio, tal como se describe a continuación:

- Mala ventilación, dado que el habitáculo está cerrado y las ventanas están cubiertas de mica.
- Altas temperaturas en el habitáculo, especialmente en las épocas de verano, ya que la fibra de vidrio, el material actual de la carrocería, retiene el calor.
- La instalación de la carrocería de fibra de vidrio se realiza en forma manual, lo que genera imperfecciones en el acabado final.
- Inseguridad ante un siniestro, debido a la poca resistencia de la carrocería actual.
- Alto consumo de combustible, ya que por la geografía misma de las zonas periféricas de Lima el motor debe trabajar más, pues debe subir pendientes.
- Poca innovación en el diseño de mototaxis en el mercado.
- La accesorización se realiza de forma local y no con un respaldo y garantía de fábrica.

Estos aspectos son una oportunidad para lanzar el nuevo modelo de mototaxi Torito Plus con características técnicas, confort y diseño superiores al estándar del mercado actual. A continuación, se destaca algunos detalles de este:

- El mototaxi Torito Plus se comercializará con motor 4T y combustible GLP, que es el modelo más comercializado en Lima Metropolitana.
- Este nuevo modelo de mototaxi cuenta con una carrocería de polímero automotriz, el cual pertenece a la familia de los termoplásticos, muy resistente al impacto y es utilizado frecuentemente en la automoción. Dentro de sus propiedades, destacan su rigidez, dureza y tenacidad, lo que le brinda una gran estabilidad y resistencia a impactos o vibraciones, incluso a altas temperaturas.
- El empleo del polímero en la carrocería hace más liviano el vehículo (el peso de la carrocería es de aproximadamente 40 kg), lo que promueve un menor uso de combustible y, por ende, una menor contaminación.
- Otra de las propiedades del polímero es que repele los rayos UV, por lo que mantiene un ambiente fresco en el habitáculo.
- El proceso de manufactura de la fibra de vidrio es muy contaminante, tanto para el operario como para el medio ambiente, mientras que el polímero puede ser reciclado.
- El ensamble de la nueva carrocería tendrá un tiempo aproximado de cuatro horas, Con ello se reduce el tiempo de entrega a los distribuidores.
- El nuevo modelo Torito Plus tendrá un diseño deportivo, de acuerdo con la investigación de mercado realizada.
- Torito Plus contará con un equipo de sonido y parlantes, así como con una parrilla en la parte superior de la carrocería, para brindar un valor agregado al vehículo.
- La garantía de Torito Plus tendrá una cobertura completa, que incluirá la carrocería, la motorización y los accesorios, con 18 meses de garantía o por 18,000 km, lo que ocurra primero.

Las especificaciones técnicas que tendrá el nuevo modelo de mototaxi son las siguientes:

Tabla 17

Especificaciones técnicas

Nuevo modelo de mototaxi	
Motor	Disponible en GLP
	Pistones en forma de T 4 tiempos Motor de 16.5 l con 10.19 Hp y un torque de 16 Nm
Chasis	Carrocería de nuevo polímero, más liviano y resistente a impacto
	Acabado de techo aerodinámico con estilo deportivo Rejillas de ventilación Parachoques adheridos al chasis
Interior	Sistema de audio
	Cobertor de batería
Exterior	Parrilla superior para carga
	Lateral, alerón frontal y posterior con la luz de freno Colores disponibles: blanco y azul y blanco y rojo



Figura 12. Características del Torito Plus

Tomando en cuenta los niveles establecidos por Kotler y Keller (2012), los niveles de producto de Torito Plus se presentan en la siguiente figura.

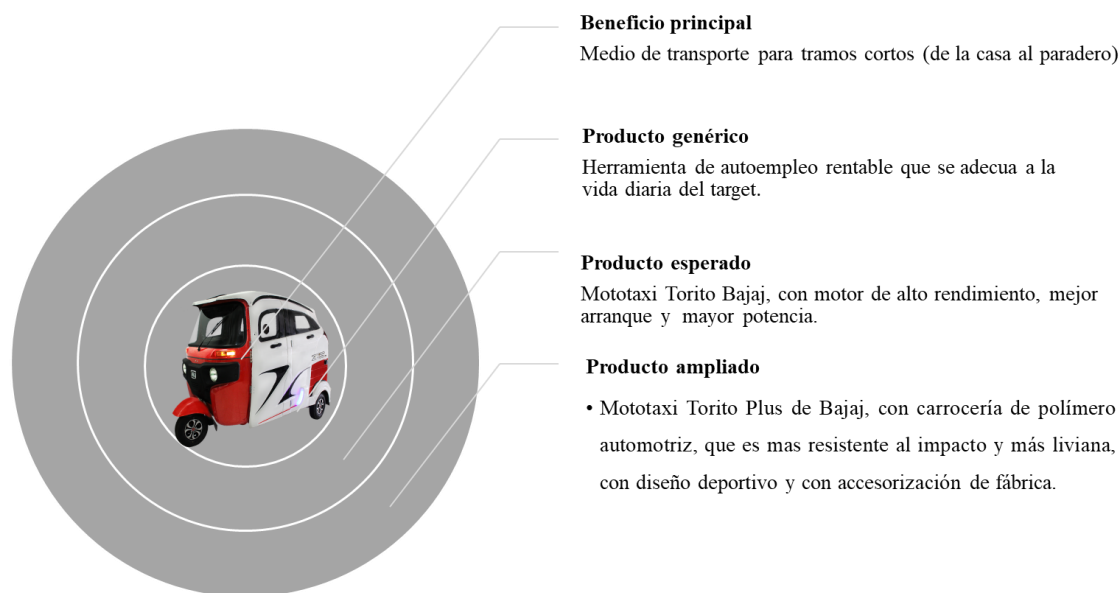


Figura 13. Jerarquía de valor para el cliente

En conclusión, el nuevo modelo de Torito Plus no solo es una herramienta de autoempleo, sino que además es un producto pensado 100% para los mototaxistas, pues les brinda una solución a sus principales problemas. Se trata de un vehículo más resistente al impacto (seguridad), de material más liviano (ahorro de combustible), diseño deportivo (acorde con las tendencias), con mejor ventilación en el habitáculo (el polímero repele los rayos UV) y mejor accesorización (parrilla y radio y parlantes).

5.2 Estrategia de Precios

Al momento de la compra, el cliente debe percibir un precio justo por un producto de calidad óptima, dado que la decisión de compra se centra en un costo/beneficio. Las características básicas de un mototaxi son ofrecidas de igual manera por las tres marcas ya mencionadas, pero el valor agregado de Torito Plus comprende un nuevo diseño, carrocería más resistente y liviana, así como mejor accesorización. Por ello, la estrategia de lanzamiento

de producto que se utilizará será la de *penetración*, ya que se fijará un precio base con el fin de obtener una participación de mercado entre los modelos premium. También se utilizará la estrategia de precios psicológicos con *valor percibido*, estimando el valor percibido del nuevo modelo de mototaxi a través del estudio de mercado. Las prestaciones que ofrece Torito Plus se centran en los siguientes puntos:

- Precio acorde con el mercado que coloca a Torito Plus en el segmento Premium en la categoría motor de 4 tiempos con combustible GLP.
- Desarrollo de nueva carrocería de polímero fabricada en la India con ventajas económicas e I+D.
- Proceso de ensamble de carrocería y accesorios de manera local, con la garantía de la empresa de esta investigación.
- Ofrece al cliente un mototaxi con mayores prestaciones técnicas y estéticas frente a la competencia.
- De acuerdo con la investigación de mercado, se encontró que el 69% del público objetivo estaría dispuestos a pagar por Torito Plus un precio en el rango de S/ 14, 500 y S/ 15,499.

5.2.1 Price brand ladder

Segmentación del mercado: el nuevo modelo mototaxi Torito Plus se ubica en el segmento Premium, de categoría de motor de 4 tiempos y con combustible GLP. El detalle de venta por modelo se muestra en el Apéndice D.

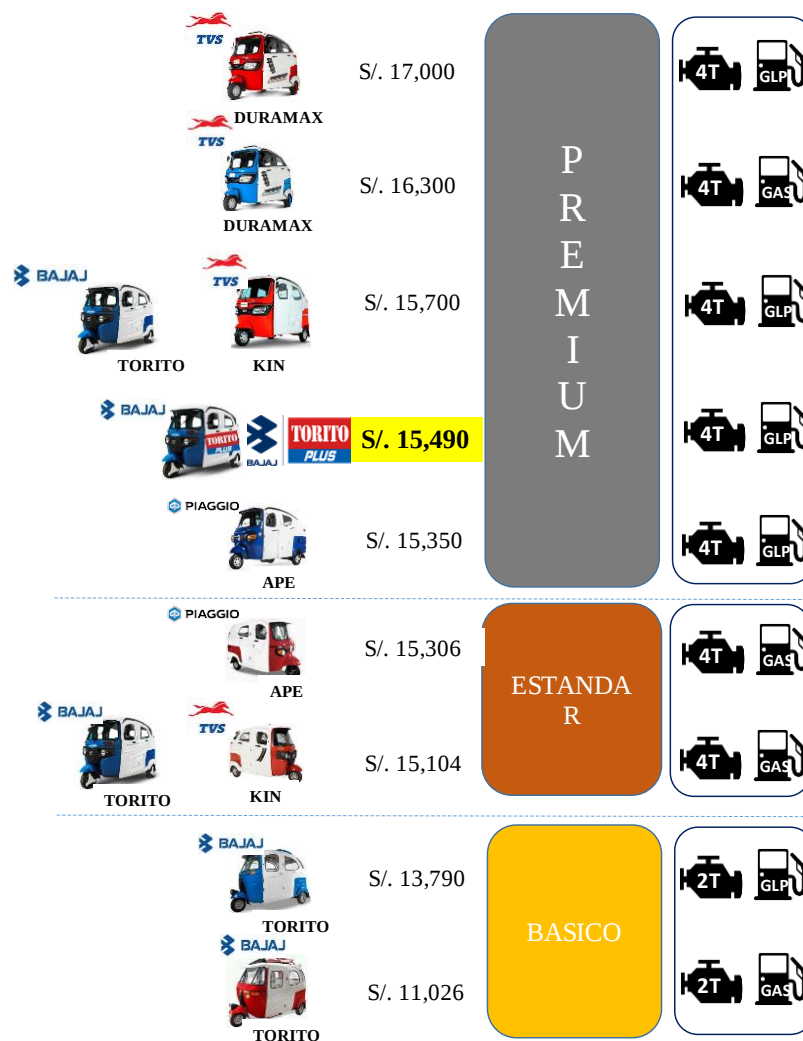


Figura 14. Price Brand Ladder Torito Plus, elaborada a partir de información de la Asociación Automotriz del Perú

Dentro de la estrategia promocional, en la etapa de lanzamiento se ofrecerá descuentos para lograr el interés de los clientes. En conclusión, este vehículo es único en el mercado, con carrocería de polímero y, de acuerdo con la estrategia de precio utilizado, cuenta con un precio de entrada en el segmento premium de 4T GLP. Esta estrategia se basa en captar el interés del target que, por más de 20 años, solo contaba con una sola opción de carrocería, que era la fibra de vidrio.

5.3 Estrategia de Plaza

El nuevo modelo Torito Plus (carrocería) llegará directo de la fábrica a ser ensamblado en las instalaciones de La empresa. Ya no será necesario que sea enviado a los fibriers, pues la nueva carrocería será importada de un proveedor de la India. Es decir, los distribuidores ya no dependerán de los fibriers para que realicen el trabajo de fabricación y armado, que puede demorar en promedio tres días; sino que ahora solo tendrán un único proveedor, que comercializará el vehículo completo con un tiempo de ensamblado de cuatro horas por vehículo.

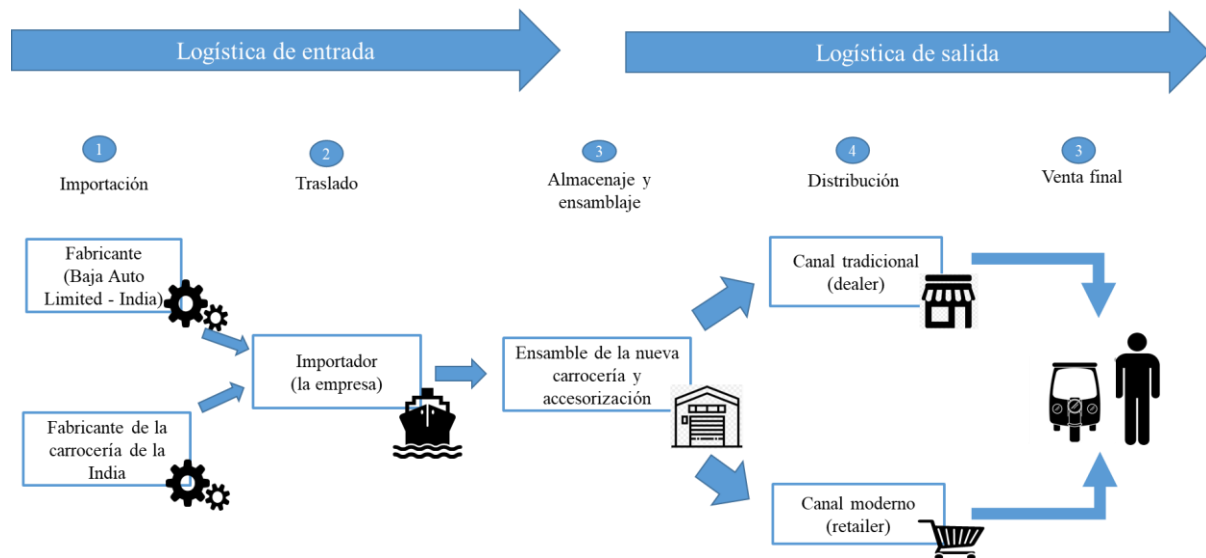


Figura 15. Diagrama de logística de entrada y de salida de Torito Plus

Torito Plus mantendrá una estrategia de multicanal (Kotler y Keller, 2012), ya que utilizará dos distribuidores: dealers (canal tradicional) y retailers (canal moderno). De acuerdo con la investigación de mercado, el 84% de los encuestados indicó haber adquirido su mototaxi en una tienda especializada (dealer) y el 13% en una tienda del grupo Conecta (retailer). En lo referente al nivel del canal, se utilizará los canales de dos niveles, ya que se cuenta con dos intermediarios: el importador y los distribuidores que entregan el vehículo al cliente final.

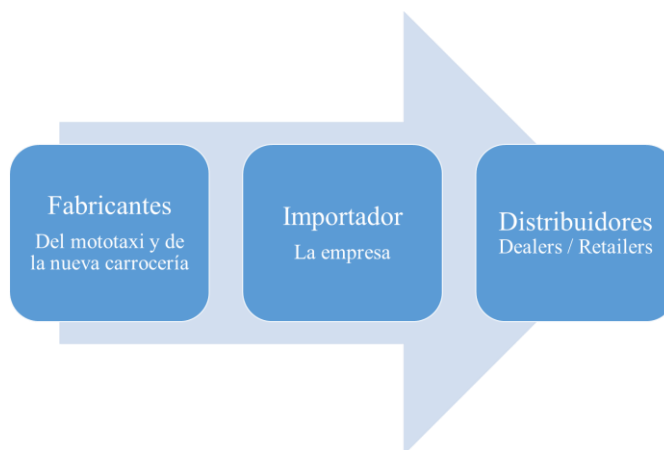


Figura 16. Niveles de canal, elaborado con base en Dirección de Marketing de Kotler y Keller, 2012

Se utilizará la distribución exclusiva entre los fabricantes y el importador, y una distribución selectiva con los distribuidores, ya que solo se ha seleccionado los puntos de contacto de mayor presencia, de acuerdo con nuestra investigación exploratoria. Al trabajar con intermediarios, y al ser este mototaxi un modelo nuevo en la etapa de lanzamiento, el enfoque se centrará en una comunicación directa al cliente, con acciones que lo acerquen a las tiendas para que vean y prueben Torito Plus (*pull*). También se realizarán acciones dirigidas al cliente final, con la finalidad de asegurar el sell-out. En esta misma línea, se dará incentivos, vales y obsequios dirigidos a la fuerza de ventas que ayudarán a tener un sell-in saludable (*push*). Todas las acciones a realizar se detallarán en el aparatado de promociones. En conclusión, Torito Plus no solo omitirá de la cadena de venta a los fibrreros, sino que además contará con un proceso de ensamblado de menor tiempo. De esta manera, los distribuidores solo trabajarán con la empresa de esta investigación. Dentro de la arquitectura de canales, se considera una estrategia multicanal con canal tradicional (dealers) y canal moderno (retailers).

5.4 Estrategia de Promoción

Luego de evaluar el DITL (*day in the life*) de los consumidores, se determinará los *touch points* como una oportunidad para dar a conocer Torito Plus a los clientes. El consumidor tiene ciertos comportamientos que deberán tomarse en cuenta para lograr una mejor comunicación:

- Los mototaxistas son personas que evalúan mucho el costo/beneficio al momento de la compra.
- Al comprar el mototaxi, prefieren ir a la tienda y evaluar la unidad en físico.
- La mayoría de los choferes de mototaxi interactúan en grupos especializados de Facebook.
- Las asociaciones de mototaxi realizan campeonatos donde congregan a todos sus miembros.

A continuación, se pasa a detallar las herramientas del mix promocional, tanto en la etapa de lanzamiento, como de crecimiento y mantenimiento de Torito Plus.

5.4.1 Publicidad

ATL:

- Para la campaña de lanzamiento, se realizará un comercial de 30 segundos en canales de señal abierta que explique los beneficios de Torito Plus vs la fibra de vidrio actual.
- Para la etapa de crecimiento y mantenimiento, se mantendrá el comercial en Best Cable, servicio que se brinda en las periferias de la ciudad de Lima, siendo una opción más económica para difundir el comercial.
- Paneles en zonas transitadas, específicamente en mercados y paraderos.

BTL:

- Una semana antes del lanzamiento, asegurarse de contar con un mototaxi Torito Plus en los principales distribuidores, para que los clientes puedan ver la unidad en físico y no pierdan el interés de la compra cuando se enteren del nuevo modelo. También se implementará bases de exhibición, material POP y corpóreo.
- Se realizarán campañas en las tiendas del canal moderno y tradicional donde se harán activaciones con *test drives* y sorteos con merchandising de Torito Plus.
- Activaciones y test drives en torneos de mototaxis que se realizan en diferentes distritos de la ciudad de Lima donde se aprecie los beneficios de Torito Plus.
- Se repartirán volantes en los paraderos y asociaciones explicando los beneficios del nuevo modelo de mototaxi.
- Se ofrecerá mantenimiento preventivo.

5.4.2 Promoción de ventas

Descuentos:

- Se ofrecerá un bono de descuento de S/ 500 a los clientes que adquieran las primeras 20 Torito Plus. La ejecución de esta promoción será la primera semana de enero.
- Se ofrecerá un punto más de descuento para incentivar la compra sell-in de los distribuidores en la etapa de lanzamiento.
- Durante la etapa de crecimiento, se dará un bono de descuento de S/ 300 solo para las unidades pagadas al contado en algunos meses específicos.
- Se realizará alianzas comerciales con las principales financieras para brindar facilidades crediticias a los clientes potenciales de Torito Plus.

Promocionales:

- Se realizará una campaña especial para el Mundial Qatar 2022, donde se ofrecerá, como autoliquidable, un televisor por la compra de Torito Plus.
- Durante la etapa de crecimiento y mantenimiento, se obsequiará accesorios, tales como kit de llantas o aros, a los clientes que compren Torito Plus en fechas específicas.

Incentivos:

- Se colocará metas por distritos a los vendedores, para que puedan ganar un premio en soles o una canasta (vales de alimentos), con el objetivo de motivar el sell-out.
- Se llevará a cabo campañas especiales para los usuarios del club Mi Torito Plus, CRM.
- En la etapa de mantenimiento, se promoverá una reunión anual con los choferes de mototaxi Torito Plus para que transmitan las experiencias tenidas con su modelo.

5.4.3 Marketing digital

Redes sociales:

- Facebook
 - Se creará una campaña de misterio antes del lanzamiento en el fanpage de la marca.
 - Previo al lanzamiento, se designará embajadores del modelo Torito Plus, quienes probarán la unidad y certificarán los beneficios de la misma a través de testimoniales. Estos embajadores serán personas reconocidas en el rubro de mototaxis por haber ganado campeonatos o tener el mototaxi más moderno.

- Se lanzará campañas por Facebook, tipo sorteo, en las que se solicite que los usuarios compartan el hashtag #Toritoplus y suban fotos con su mototaxi, para recibir regalos como llantas, polos, gorros, tomatodos y accesorios.
- Se realizará videos tutoriales acerca de las ventajas de Torito Plus, en los que participarán los embajadores de la marca, quienes serán posteados en el fanpage de la marca.
- Workplace
 - Esta herramienta digital es muy útil para incrementar la comunicación directa con la fuerza de ventas, pudiendo realizar capacitaciones por medio de videos. También se pedirá a los vendedores que suban fotos con sus clientes, lo que permitirá que la comunidad interactúe mucho más, creando una identidad más fuerte con Torito Plus.
- E-mailing
 - Enviar correo a toda la red de Lima para dar a conocer los beneficios del nuevo material, el modelo y el precio.

5.4.4 Relaciones públicas

- Prensa: comunicar el lanzamiento en medios especializados. Se congregará a los principales distribuidores de Lima para presentar el nuevo Torito Plus y hacer pruebas de manejo.
- Realizar cuatros eventos de lanzamiento a la fuerza de ventas del canal tradicional como moderno, así como también con integrantes de las asociaciones de mototaxistas en los diferentes distritos de Lima.
- Artículos en prensa escrita dando a conocer el nuevo modelo.

El detalle y el cronograma de todas las acciones a realizar en la etapa de lanzamiento, crecimiento y mantenimiento están en el Apéndice E.

5.5 Conclusiones de las tácticas de marketing

1. El nuevo modelo Torito Plus se comercializará en el segmento Premium, con motor 4 tiempos (4T) y combustible GLP, a un PVP de S/ 15,490. Este nuevo modelo no solo es una herramienta de autoempleo, sino que además toma en cuenta las necesidades más importantes de los mototaxistas, siendo un vehículo más resistente al impacto (seguridad), de material más liviano (ahorro de combustible), diseño deportivo (acorde con las tendencias), con mejor ventilación en el habitáculo (el polímero repele los rayos UV) y la mejor accesorización (parrilla, radio y parlantes).
2. El canal actual se modificará de manera que los fibrreros tendrán una menor participación en el proceso. Este será reemplazado por una nueva carrocería de polímero.
3. La estrategia promocional de Torito Plus se desarrollará en tres etapas: lanzamiento, crecimiento y mantenimiento, alineadas a los puntos de contacto (touch points) del cliente objetivo; estos incluirán publicidad ATL, BTL, marketing digital y promoción de ventas. En la etapa inicial, se contará con embajadores del nuevo modelo Torito Plus, quienes probarán la unidad y certificarán los beneficios de la mototaxi a través de testimoniales. Estos embajadores serán personas reconocidas en el rubro de mototaxis por haber ganado campeonatos o tener el mototaxi más moderno.

Capítulo VI: Implementación y Control

6.1 Proyección de Ventas

Como se detalla en el apartado de pronóstico de ventas, las unidades de Torito Plus que se van a vender se estiman con base en los siguientes supuestos: a) Las ventas del primer año se estiman de acuerdo con la venta histórica de nuevo modelos de mototaxi, en cuyo primero año obtuvieron entre un 8% y 10% de participación dentro de la categoría, y basadas en la opinión de los expertos entrevistados del sector. Se ha considerado que Torito Plus tendrá un 9.2% de participación del mercado en el primer año. b) Los expertos del sector consideran un crecimiento del segmento de mototaxis en Lima Metropolitana en un rango de 2% a 3% anual. c) Torito Plus desplazará paulatinamente al modelo actual de fibra de vidrio de forma progresiva, obteniendo en el quinto año un porcentaje de participación superior de Torito Plus sobre el modelo tradicional de fibra de vidrio. d) El PVP de la nueva mototaxi Torito Plus se calculó en un ascendente de S/ 15,490 nuevos soles, incluido IGV, o US\$ 4,426, a una tasa de cambio de 3.50. Esto se determinó como resultado de las encuestas a usuarios de mototaxis y clientes potenciales. e) Durante todo el análisis financiero se ha mantenido un PVP constante. f) El inicio del proyecto se estima para enero de 2022.

Tabla 18

Proyección de ventas en unidades por año

	2022	2023	2024	2025	2026
Ventas en unidades	798	1,541	2,980	5,103	6,904
% de participación en mercado	9.2%	17.5%	32.3%	53.6%	69.1%

6.2 Estructura de Costos por Canal

Actualmente, La empresa importa el mototaxi en S/ 6,500, para luego ser comercializado por dealers y retailers a un precio de S/ 10,000 y S/ 9,559, respectivamente. Dentro de esta arquitectura, se encuentran las empresas fibreras, que fabrican y ensamblan la

carrocería de fibra de vidrio para mototaxi. Además, brindan el pre-delivery inspection (PDI) y accesorios de acuerdo con la personalización que desee el cliente. Para este ejercicio, se está considerando la parrilla de carga. El costo total de materiales y servicios asciende a S/ 1,594 para dealers y S/ 1,960 para retailers. En este análisis se ha considerado un PVP del nuevo modelo Torito Plus de S/ 13,127, más IGV para términos de comparación entre la arquitectura de venta actual y Torito Plus, lo cual se detalla en la siguiente figura.

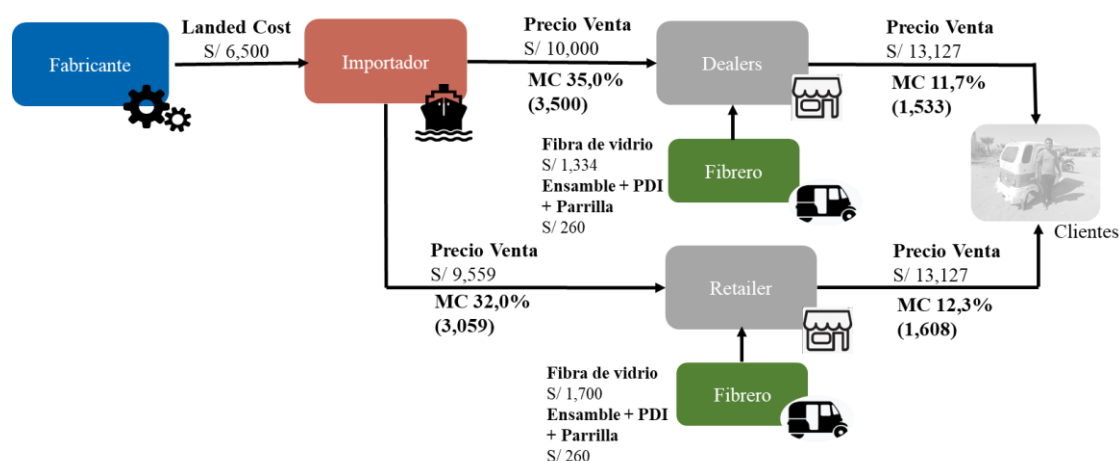


Figura 17. Arquitectura de canal actual

Con el lanzamiento del nuevo modelo Torito Plus, adicional a la importación del mototaxi por S/ 6,500, se contará con un proveedor de la India que suministrará la nueva carrocería de polímero a S/ 450, por lo que la empresa de esta investigación ofrecerá un vehículo completo que incluirá el ensamblaje de la nueva carrocería, el PDI y los accesorios (parrilla para carga y sistema de audio), siendo la suma de estos S/ 360. Al reducirse de manera significativa los costos, esto reflejará un incremento en el margen de contribución del 2.0% en promedio para la empresa de esta investigación. Los dealers y los retailers, por su parte, tendrán un incremento en sus márgenes de contribución, las que ascenderían a 1.0% y 2.3%, respectivamente, como se detalla en el Figura 18.

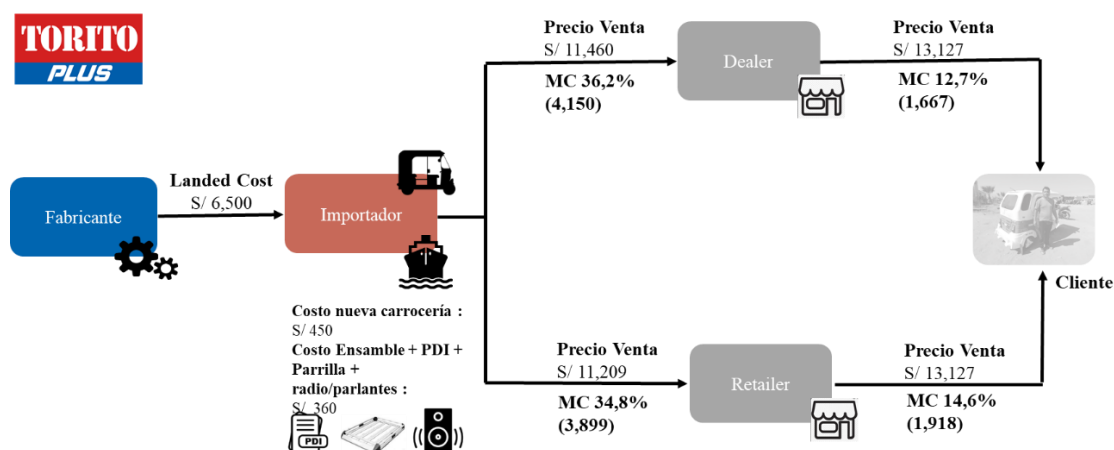


Figura 18. Arquitectura de canal Torito Plus

Al contar con esta información, los costos directos relacionados con la importación del mototaxi y la nueva carrocería pueden determinarse, incluyendo el PDI y los accesorios (parrilla para carga y sistema de audio). Adicionalmente, estamos se están considerando otros costos de venta relacionados con la garantía del vehículo y los servicios de mantenimiento preventivo (tres servicios).

Tabla 19

Proyección de costos por año

	2022	2023	2024	2025	2026
Ingresos	\$ 2'597,990	\$ 5'017,963	\$ 9'693,214	\$ 16'594,742	\$ 22'432,256
Costo de ventas	\$ 1'666,680	\$ 3'220,577	\$ 6'223,943	\$ 10'660,069	\$ 14'419,497
Otros costos de ventas	\$ 70,680	\$ 136,577	\$ 263,943	\$ 452,069	\$ 611,497
Otros gastos de servicios de garantías	\$ 2,280	\$ 4,406	\$ 8,514	\$ 14,583	\$ 19,726
Servicios mantenimiento preventivo	\$ 68,400	\$ 132,171	\$ 255,429	\$ 437,486	\$ 591,771
Utilidad bruta	\$ 860,630	\$ 1'660,809	\$ 3'205,328	\$ 5'482,605	\$ 7'401,262

6.3 Presupuesto

La inversión inicial considerará un desarrollo I+D y diseño de los moldes, los cuales se desarrollarán de manera conjunta con la empresa proveedora de la nueva carrocería de polímero. Localmente se instalará galpones para el proceso de ensamblado y accesorización.

Para la etapa de lanzamiento, se ha considerado un presupuesto de US\$ 450,000 para publicidad y marketing. Esto será una inversión de la empresa de esta investigación.

Tabla 20

Inversión inicial

Inversión	Año 0
I + D	\$ 180,000
Nuevo local	\$ 500,000
Moldes de nuevo diseño	\$ 300,000
Publicidad y marketing	\$ 450,000
Total	\$ 1'430,000

Como se mencionó en el aparatado de promociones, las actividades que se realizarán para promocionar la venta de Torito Plus se harán en tres etapas: lanzamiento, crecimiento y mantenimiento. Para la etapa de crecimiento y mantenimiento, se está considerando un presupuesto promedio anual de US\$ 230,000, lo cual representa un 2% de las ventas durante los cinco primeros años.

Tabla 21

Presupuesto de marketing

Presupuesto de Marketing	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Comercial	\$ 100,000	\$ 145,000	\$ 110,000	\$ 95,000	\$ 98,500	\$ 548,500
Campaña BTL	\$ 80,000	\$ 61,000	\$ 48,000	\$ 40,000	\$ 35,000	\$ 264,000
Bono de ventas	\$ 30,000	\$ 7,500	\$ 5,500	\$ 4,800	\$ 5,600	\$ 53,400
Campañas digitales	\$ 7,000	\$ 5,500	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 7,100	\$ 29,600
Prensa	\$ 8,000	\$ 7,500	\$ 5,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 26,500
Radio	\$ 8,000	\$ 5,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 22,000
Publicidad (OOH)	\$ 57,000	\$ 48,000	\$ 45,000	\$ 40,000	\$ 39,500	\$ 229,500
Total	\$ 290,000	\$ 279,500	\$ 221,500	\$ 190,800	\$ 191,700	\$ 1'173,500

6.4 Estado de Resultados

Para la elaboración del estado de resultados, se emplearon los datos de ingresos, los costos directos y otros costos de ventas, como se detalló anteriormente. Adicionalmente, se consideraron los gastos operativos, dentro de los cuales se tomó en cuenta los gastos de personal, de marketing, los relacionados con el almacenaje, el alquiler de inmuebles y otros gastos generales.

Tabla 22

Estado de resultados

	2022	2023	2024	2025	2026
Ingresos por ventas	\$ 2'597,990	\$ 5'017,963	\$ 9'693,214	\$ 16'594,742	\$ 22'432,256
Costo de ventas	\$ 1'666,680	\$ 3'20,577	\$ 6'223,943	\$ 10'660,069	\$ 1',419,497
Otros costos de ventas	\$ 70,680	\$ 136,577	\$ 263,943	\$ 452,069	\$ 611,497
Otros gastos de servicios de garantías	\$ 2,280	\$ 4,406	\$ 8,514	\$ 14,583	\$ 19,726
Servicios mantenimiento preventivo	\$ 68,400	\$ 132,171	\$ 255,429	\$ 437,486	\$ 591,771
Utilidad Bruta	\$ 860,630	\$ 1'660,809	\$ 3'205,328	\$ 5'482,605	\$ 7'401,262
Gastos operativos	\$ 678,381	\$ 713,715	\$ 716,520	\$ 780,419	\$ 874,081
Gastos de personal	\$ 129,900	\$ 136,394	\$ 143,214	\$ 150,375	\$ 157,894
Publicidad, marketing y RR.PP.	\$ 290,000	\$ 279,500	\$ 221,500	\$ 190,800	\$ 191,700
Gastos relacionados con almacenaje	\$ 51,960	\$ 54,558	\$ 57,286	\$ 68,743	\$ 82,491
Alquiler de inmuebles para ensamble	\$ 61,200	\$ 71,400	\$ 81,600	\$ 102,000	\$ 122,400
Correos y telecomunicaciones	\$ 7,794	\$ 8,184	\$ 8,593	\$ 9,022	\$ 9,474
Seguros	\$ 9,576	\$ 18,504	\$ 35,760	\$ 61,248	\$ 82,848
Seguridad	\$ 5,196	\$ 5,456	\$ 5,729	\$ 6,015	\$ 6,316
Electricidad y agua	\$ 34,034	\$ 39,139	\$ 45,010	\$ 51,761	\$ 59,525
Transporte de mercadería	\$ 5,586	\$ 10,794	\$ 20,860	\$ 35,728	\$ 48,328
Otros gastos generales	\$ 83,136	\$ 89,787	\$ 96,969	\$ 104,727	\$ 113,105
Utilidad Operativa (EBITDA)	\$ 182,250	\$ 947,094	\$ 2'488,808	\$ 4'702,186	\$ 6'527,181
Impuestos a la renta 30%	\$ 54,675	\$ 284,128	\$ 746,642	\$ 1,410,656	\$ 1,958,154
Utilidad Neta	\$ 127,575	\$ 662,966	\$ 1'742,165	\$ 3'291,530	\$ 4'569,027
Utilidad bruta / Ventas	33.1%	33.1%	33.1%	33.0%	33.0%
Utilizada operativa / Ventas	7.0%	18.9%	25.7%	28.3%	29.1%
Utilidad neta / Ventas	4.9%	13.2%	18.0%	19.8%	20.4%

6.5 Análisis Financiero

Se evaluará la factibilidad financiera y económica del nuevo modelo de mototaxi en Lima Metropolitana.

6.5.1 Supuestos del análisis

- El periodo de evaluación considerado es de 5 años, tomando como base la proyección de ventas realizada anteriormente.
- En la evaluación financiera se ha tomado como moneda de cálculo el dólar y el tipo de cambio considerado es de S/ 3,50 soles por dólar.
- La inversión inicial es de US\$ 1'430,000 para el lanzamiento del proyecto.
- La tasa de descuento que se ha utilizado es el COK, que es la tasa de rentabilidad que exigen los accionistas para invertir su dinero en este proyecto, el cual es de 15%
- Los escenarios evaluados consideran como variable clave la cantidad de unidades vendidas, manteniendo el mismo PVP final.

6.5.2 Rentabilidad económica

Se ha considerado calcular el VAN y la TIR, dado que es lo recomendable en proyectos de gran alcance. Teniendo en cuenta el escenario esperado, se obtiene flujos positivos como resultado del flujo de caja proyectado, dando como resultado un VAN de US\$ 4'481,291 al quinto año, con una tasa de descuento de 15%. Al ser el monto del VAN > 0 , el proyecto se considera viable, ya que es rentable y generará beneficios por su venta. El valor obtenido de TIR es de 68.1%, lo cual permite concluir que el proyecto de lanzar un nuevo modelo de mototaxi en la ciudad de Lima Metropolitana es viable, dado que el TIR obtenido es mayor que la tasa mínima de rentabilidad exigida para la inversión (COK).

Tabla 23

Flujo de caja económico proyectado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas		\$ 2'597,990	\$ 5'017,963	\$ 9'693,214	\$ 16'594,742	\$ 22'432,256
Total ingresos		\$ 2'597,990	\$ 5'017,963	\$ 9'693,214	\$ 16'594,742	\$ 22'432,256
Costo de ventas		\$ -1'666,680	\$ -3'220,577	\$ -6'223,943	\$ -10'660,069	\$ -14'419,497
Otros costos de ventas		\$ -70,680	\$ -136,577	\$ -263,943	\$ -452,069	\$ -611,497
Gastos operativos		\$ -678,381	\$ -713,715	\$ -716,520	\$ -780,419	\$ -874,081
Inversión	\$ -1'430,000					
Impuesto a la renta		\$ -54,675	\$ -284,128	\$ -746,642	\$ -1'410,656	\$ -1'958,154
Total egresos	\$ -1'430,000	\$ -2'470,416	\$ -4'354,998	\$ -7'951,048	\$ -13'303,212	\$ -17'863,229
Flujo de caja neto (saldo caja)	\$ -1'430,000	\$ 127,575	\$ 662,966	\$ 1'742,165	\$ 3'291,530	\$ 4'569,027
Tasa de descuento anual						15%
Valor actual neto - VAN						\$ 4'481,291
Tasa interna de retorno económica - TIR						68.1%

6.6 Análisis de sensibilidad

Para llevar a cabo este análisis, hay que considerar tres escenarios: pesimista, esperado y optimista. Tanto en el escenario pesimista como en el optimista la variable que será modificada son las ventas, en la que se considera tanto una disminución como un incremento del 30%, respectivamente. Al realizar esta modificación, se afectaría el flujo de caja económico y, por ende, también el VAN y la TIR. Los resultados de este análisis se detallan en la Tabla 24.

Tabla 24

Análisis de sensibilidad Análisis de sensibilidad

Variables	Escenarios		
	Pesimista	Esperado	Optimista
Unidades vendidas (2022- 2026)	12,130	17,328	22,526
VAN	\$ 2'551,040	\$ 4'481,291	\$ 6'411,379
TIR	50.4%	68.1%	82.4%

6.7 Conclusiones de implementación y control

1. En la nueva estructura de canales de Torito Plus, se generará un incremento en los márgenes de contribución, tanto para la empresa de esta investigación, con 2.0%, como los distribuidores, con 1.0% y 2.3% para el dealer y el retailer, respectivamente.
2. La evaluación financiera entregó un VAN US\$ 4'481,291 y una TIR de 68.1% al quinto año, siendo el COK de 15%. El proyecto de Torito Plus es económicamente viable.

Referencias

- ACAI (2019). Acción Comercial Análisis Integral. Recuperado de <http://acai.edu.pe/public/ACAI.html>
- Agencia Peruanas de Noticias, Andina (2018). PEA femenina creció más que la masculina en el último trimestre. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-pea-femenina-crecio-mas-que-masculina-el-ultimo-trimestre-714635.aspxAndina#:~:text=Cerca%20de%2066%2C500%20mujeres%20ingresaron%20al%20mercado%20laboral%20durante%20marzo,el%20%C3%BAltimo%20reporte%20del%20INEI.>
- Arellano, R. (2017). *Mucho más que tener: LATIR, los Estilos de Vida Latinoamericanos según Actitudes, Tendencias, Intereses y Recursos*. Lima, Perú: Editorial Planeta Perú S.A.
- Asociación Automotriz del Perú [AAP] (2019). *Venta e inmatriculación de vehículos nuevos*. Recuperado de https://aap.org.pe/estadisticas/ventas_inmatriculaciones_vehiculos_nuevos/venta-e-inmatriculacion-de-vehiculos-nuevos-2019/
- Banco Central de Reserva del Perú (7 de marzo de 2019). *Resumen Informativo Semanal*. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2019/resumen-informativo-2019-03-07.pdf>
- Castro, C., & Aldás, A. (2015). *Contaminación provocada por el material particulado en el pulido de autopartes de fibra de vidrio para mejorar el ambiente laboral en la empresa Miviltech de la ciudad de Ambato* (Disertación de Título). Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. Recuperado de <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/20123>

- Compañía de Mercados y Opinión Pública S.A.C. (2019). *Cómo se moviliza la población limeña en el Transporte Público y cómo valora el servicio*. Recuperado de http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/1101_transporte_publico_lima_dic_2019.pdf
- Compañía de Mercados y Opinión Pública S.A.C. (2019, 4 de abril). Perú: población 2019. *Market Report*. Recuperado de http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf
- Cose, S. (2019). *Variables Psicológicas Asociadas a la pobreza material de Los Mototaxistas de San Vicente de Cañete Lima, Perú*. (Disertación de Título). Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Perú. Tomado de <http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/11187>
- Diario Gestión (2019). TLC India y Perú celebran quinta ronda de negociaciones en Nueva Delhi. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/tlc-india-y-peru-celebran-quinta-ronda-de-negociaciones-en-nueva-delhi-noticia/?ref=gesr>
- El Peruano (2019). Decreto Supremo que modifica el Impuesto Selectivo al Consumo aplicable a los bienes del Nuevo Apéndice IV del TUO de la Ley del Impuesto General a las Ventas e Impuesto Selectivo al Consumo y el Reglamento de la Ley del Impuesto a la Renta. Decreto Supremo N° 181-2019-EF. Recuperado de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/321568/DS181_2019EF.pdf
- Encuesta Permanente de Empleo (2017). Aniversario de Lima: ciudad capital alberga 9.32 millones de habitantes. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-aniversario-lima-ciudad-capital-alberga-932-millones-habitantes-al-2018-696313.aspx>
- Espinosa, R. (2006) *Matriz de Ansoff, estrategias de crecimiento*. Recuperado de <https://robertoespinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento>

- Gonzales, L., & Gossie, N. (2017). Condiciones laborales y calidad de vida de mototaxistas de un distrito de Lima Perú. *Ciencia y Arte de Enfermería*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/334240828_Condiciones_laborales_y_calidad_de_vida_de_mototaxistas_de_un_distrito_de_Lima-Peru
- Instituto Peruano de Economía (2020). *Informe IPE IV: Impacto del Covid-19 en la economía* (4ª edición, abril 2020). Recuperado de <https://www.ipe.org.pe/portal/informe-ipe-iv-impacto-del-covid-19-en-la-economia-peruana/>
- Instituto Peruano de Economía (2019). Independencia y vulnerabilidad. Recuperado de <https://www.ipe.org.pe/portal/independencia-y-vulnerabilidad-trabajores-independientes/#:~:text=De%20los%2013%20millones%20de,o%20trabajador%20familiar%20no%20remunerado.>
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing* (14^{ta} ed.). México D. F., México: Pearson
- KYTO (2018). Tecnología. Recuperado de <http://www.kytoventures.com/technology.php>
- Lima Cómo Vamos (2012). *Movilidad y transporte*. Recuperado de <http://www.limacomovamos.org/cm/wp-content/uploads/2013/01/EncuestaLCV2012-12-MovilidadyTransporte.pdf>
- Luz Ámbar (2016). El 40% de los mototaxis son informales. Recuperado de <https://www.tvperu.gob.pe/noticias/locales/el-40-de-mototaxis-en-lima-son-informales>
- Muñoz, C., Sanfelix, J., Franco, V., Garraín, D., Vidal, R. y Justel, D. (2010). *Estimación de la reducción del consumo de combustible en vehículos como consecuencia de la reducción del peso*. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10234/82855>

- Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva: Técnicas para análisis de la empresa y sus competidores* (1ª ed.). Madrid, España. Ediciones Pirámide.
- Publimetro.pe (2018). Estudio GFK. Conoce cuánto gana un mototaxista. Recuperado de <https://www.publimetro.pe/actualidad/2018/07/01/cuanto-gana-mototaxista-peru-49071-noticia/>
- Ramos, V. (2018). Evolución del uso de los materiales plásticos en la industria automotriz. *INNOVA Research Journal*. Recuperado <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/928/891>
- Reinares, P. (2017). *Los 100 errores del CRM* (3ª ed.). Madrid, España: ESIC Editorial.
- Termiser (2017). *Características técnicas de la fibra de vidrio*. Recuperado de <https://www.termiser.com/caracteristicas-tecnicas-de-la-fibra-de-vidrio/>

Apéndices

Apéndice A. Cadena de Valor de La empresa

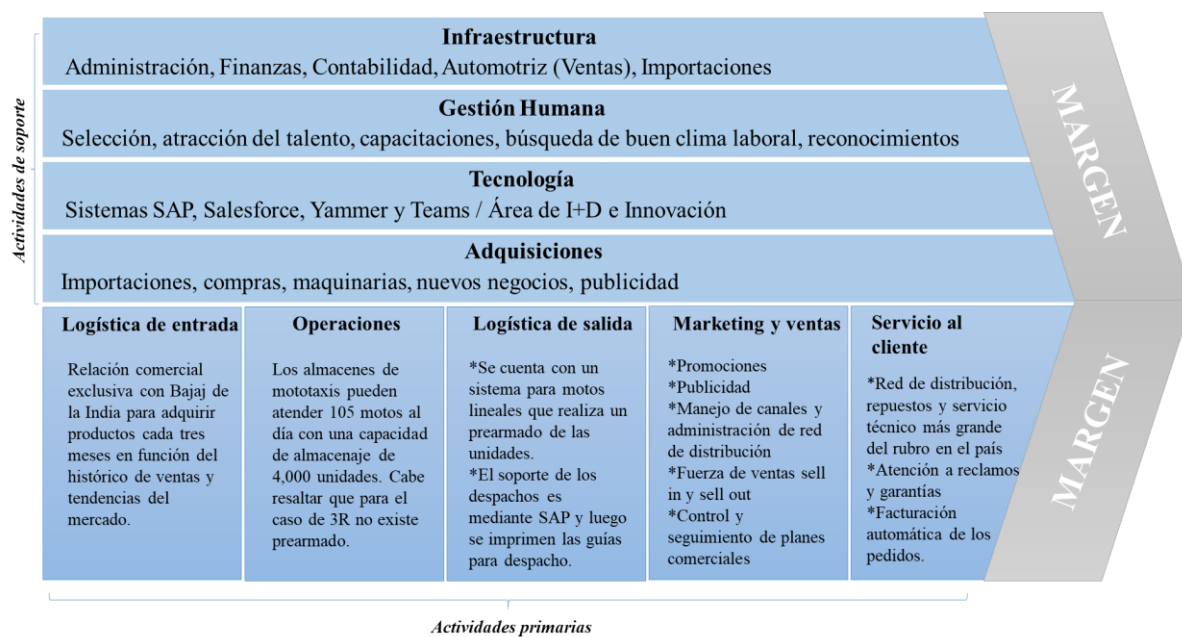


Figura A1. Cadena de valor con base en Crosland Automotriz

Apéndice B: Formula de Tamaño de Muestra

Aplicando la fórmula del tamaño de muestra de población infinita, con un nivel de confianza del 95%, se obtuvo lo siguiente:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2}$$

Donde:

n: Tamaño de muestra (número de personas a las que se aplicará la encuesta)

p: Probabilidad de ocurrencia del fenómeno

q: Probabilidad de no ocurrencia del fenómeno

Z: Valor obtenido de la distribución normal para un nivel de confianza de 95%

e: Margen de error

Calculando:

$$n = \frac{(1.96)^2 \cdot (0.5) \cdot (0.5)}{(0.05)^2}$$

Tamaño de la muestra:

$$n = 384$$

Apéndice C: Formato de Encuesta para la Investigación de Mercados

El estudio se está realizando para ver la factibilidad del ingreso de un nuevo modelo de mototaxi con carrocería de polímero.

Estilo de vida

1. Tienes mototaxi
 - a) Sí
 - b) No
2. Tu mototaxi es...
 - a) Alquilada
 - b) Propia
3. ¿Qué marca tienes?
 - a) Torito Bajaj
 - b) TVS
 - c) Piaggio
 - d) Otra
4. ¿Dónde compró la mototaxi?
 - a) Tiendas que solo venden mototaxis (no motos lineales)
 - b) Tiendas Efe, La Curacao, Motocorp
 - c) Carsa, Marcimex, El Gallo Más Gallo
 - d) Otros
5. En los últimos 5 años, ¿cuántos mototaxis has comprado?
 - a) 1
 - b) 2
 - c) 3
 - d) 4 a más

6. ¿Consideras comprar o renovar tu mototaxi?
 - a) Este año 2020
 - b) El próximo año 2021
 - c) Dentro de 2 o más años
7. ¿Qué es lo que menos te gusta de conducir tu mototaxi?
 - a) Poca ventilación
 - b) El acabado y la resistencia de la fibra de vidrio es mala
 - c) Mucho consumo de combustible
 - d) Poca iluminación en el interior
 - e) El diseño
8. ¿Qué diseño te gusta más?
 - a) Clásico
 - b) Deportivo

Descripción del producto

Torito Plus es un nuevo modelo de mototaxi con diseño deportivo y con una nueva carrocería de polímero automotriz que es más ligera y de mejor acabado que la actual fibra de vidrio. Este nuevo modelo ataca los puntos de dolor de los mototaxistas, ya que brinda lo siguiente:

- Mayor ventilación, habitáculo cerrado
 - Menos consumo de combustible
 - Techo más resistente
 - Mejores acabados de la carrocería
 - Mejora la experiencia de viaje
9. ¿Comprarías el nuevo mototaxi Torito Plus?
 - a) Sí

b) No

10. ¿Cuánto pagarías por este nuevo modelo de mototaxi?

a) S/ 14,500 a S/ 15,499

b) S/ 15,500 a S/ 16,499

c) S/ 16,500 a S/ 17,499

d) S/ 17,500 a S/ 18,499

e) S/ 18, 500 a más

11. ¿Cómo comprarías el nuevo modelo Torito Plus?

a) Al contado

b) Al crédito

12. ¿Qué atributos son los que más valoraría de este nuevo Torito Plus?

a) Nueva carrocería más resistente

b) Mejor ventilación en el interior del mototaxi

c) Ahorro en combustible

d) Nuevo diseño semideportivo

13. ¿Qué accesorios adicionales te gustaría que tuviera tu nuevo Torito Plus?

a) Parilla superior

b) Radio y parlantes

c) Cámara de retroceso

d) Asiento deportivo

e) Sistema de apertura de puerta

f) Luz de salón

g) Alerones anchos

h) Cola posterior

14. ¿En qué medios te gustaría que se te avisara acerca del lanzamiento de Torito Plus?

- a) Redes sociales
- b) Campañas en el punto de venta
- c) Prensa
- d) Torneos de mototaxis
- e) Campaña televisiva
- f) Radio

15. ¿Qué edad tienes?

- a) 18 a 30 años
- b) 31 a 40 años
- c) 41 a 50 años
- d) 51 a más

16. Indica tu género

- a) Hombre
- b) Mujer

17. ¿En qué distrito vives?

Especificar:

Apéndice D. Resultados de la Encuesta

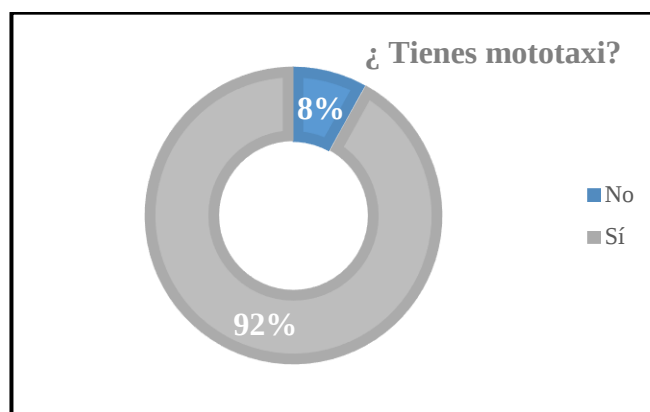


Figura D1. ¿Es propietario de mototaxi?

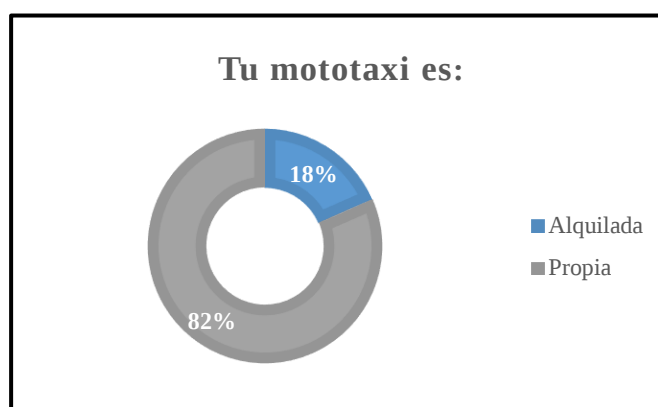


Figura D2. ¿Alquilada o propia?

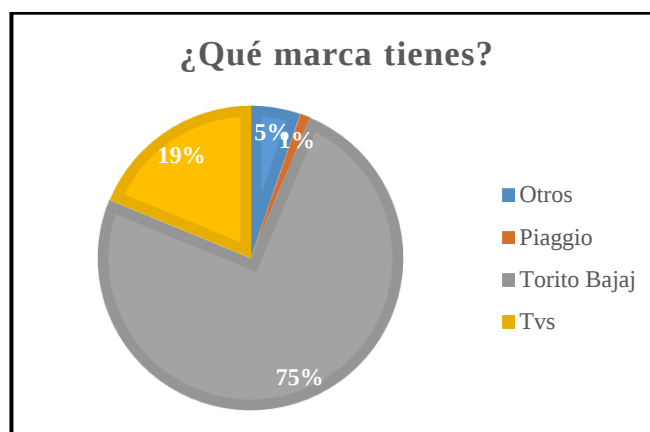


Figura D3. Marca de mototaxi

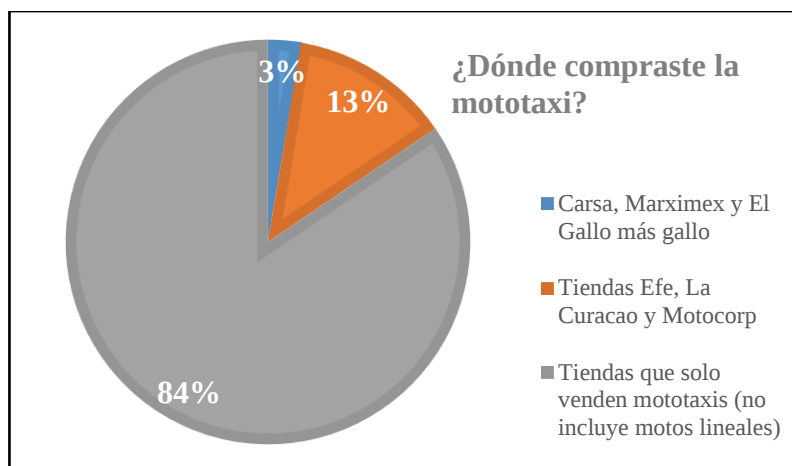


Figura D4. Lugar de compra

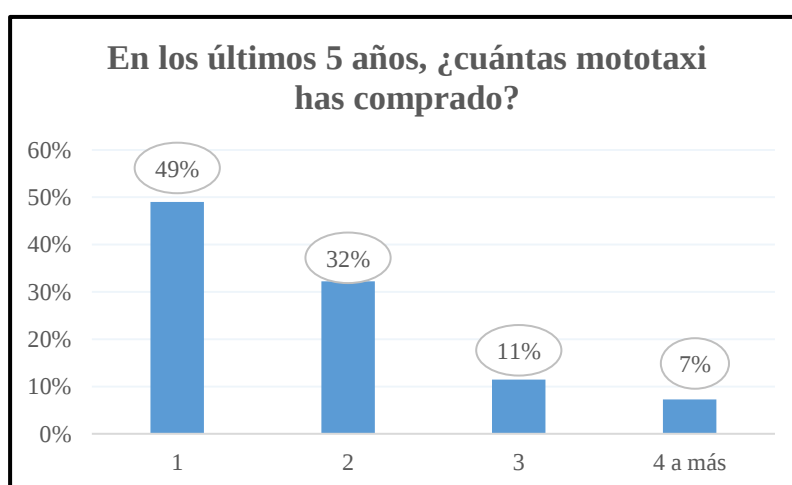


Figura D5. Cantidad de mototaxis adquirida en últimos cinco años

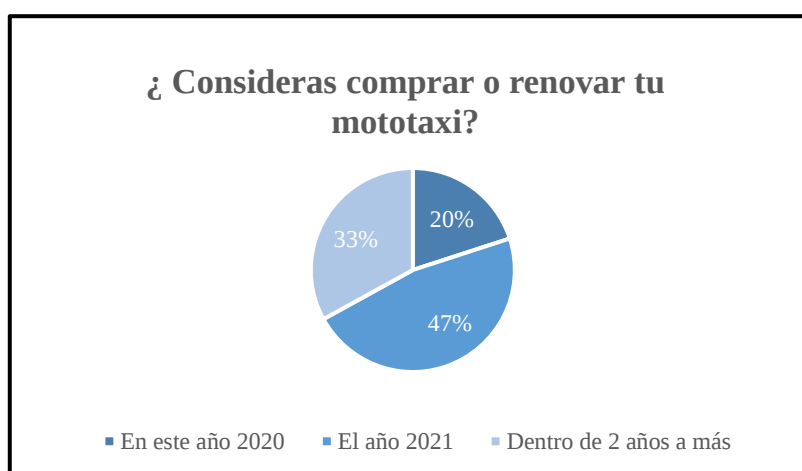


Figura D6. Compra o renovación de mototaxi

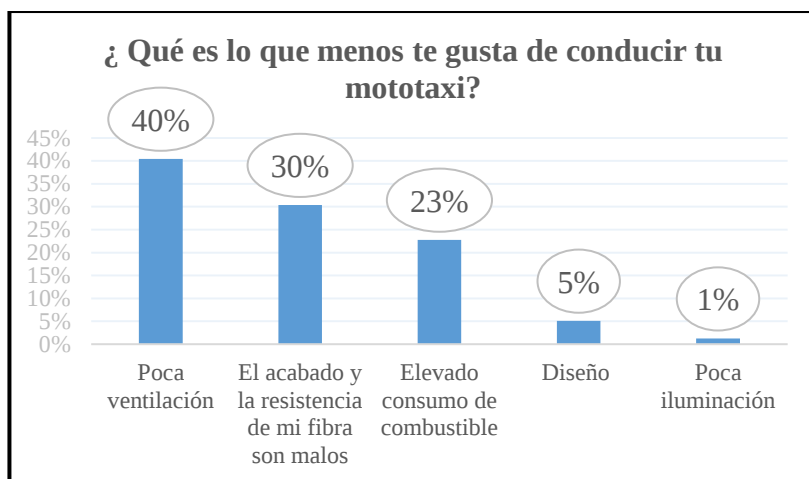


Figura D7. Lo que menos gusta de la mototaxi

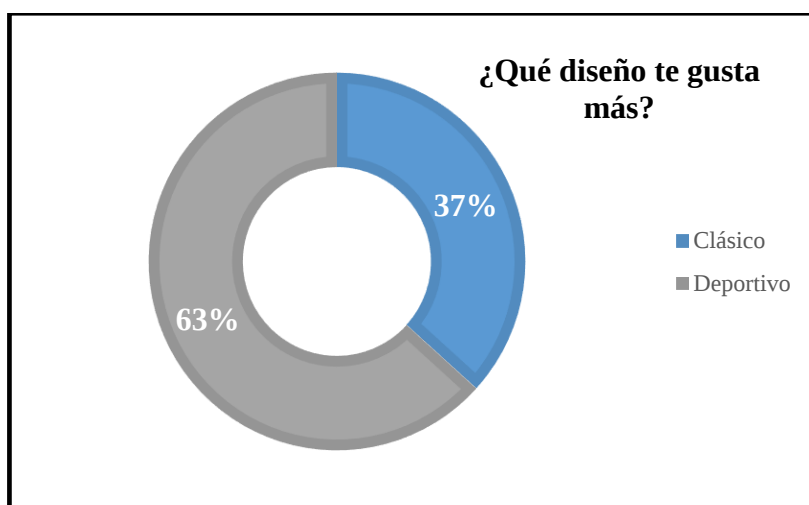


Figura D8. Diseño de la mototaxi

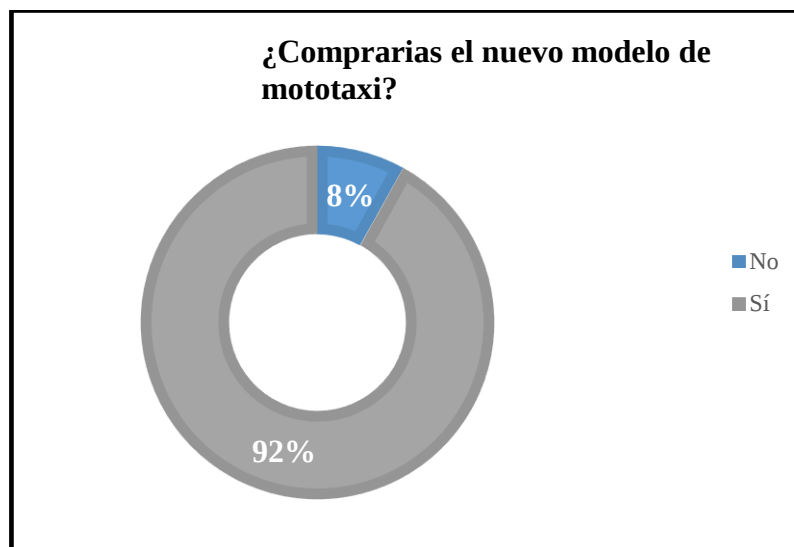


Figura D9. Interés por nuevo modelo de mototaxi

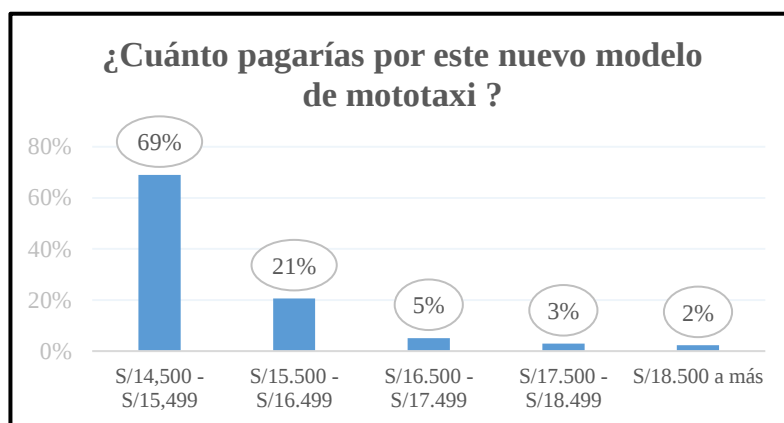


Figura D10. Monto dispuesto a pagar por nuevo modelo de mototaxi

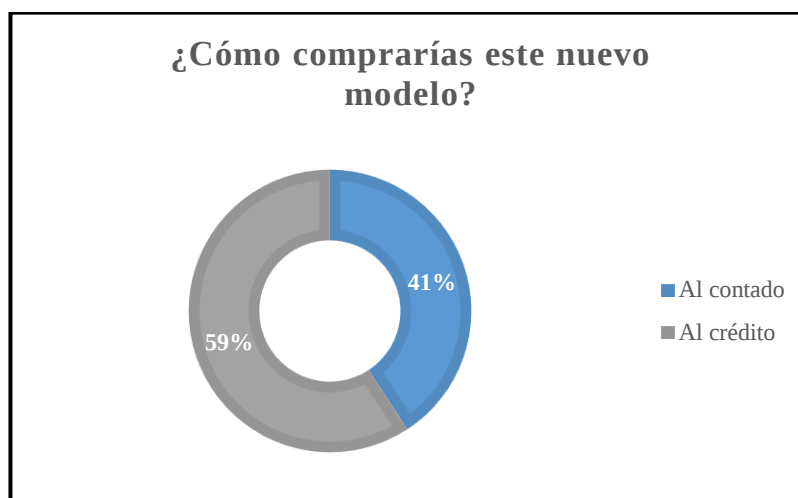


Figura D11. Modalidad de compra

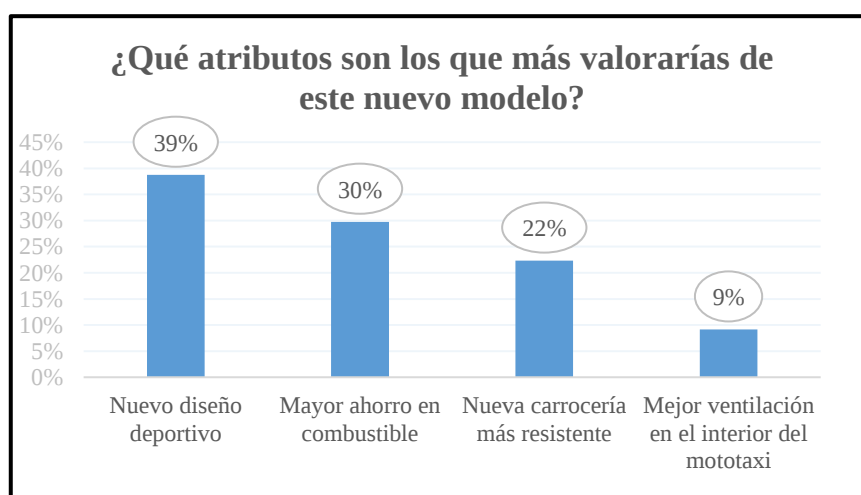


Figura D12. Atributos deseados de nuevo modelo de mototaxi

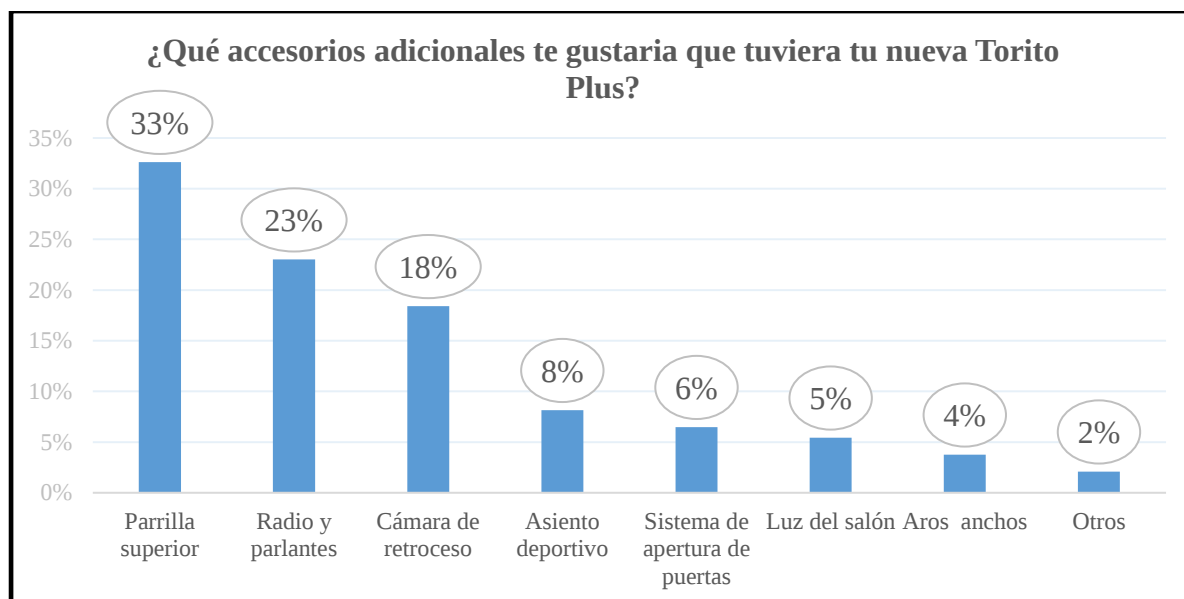


Figura D13. Accesorios deseados para mototaxi

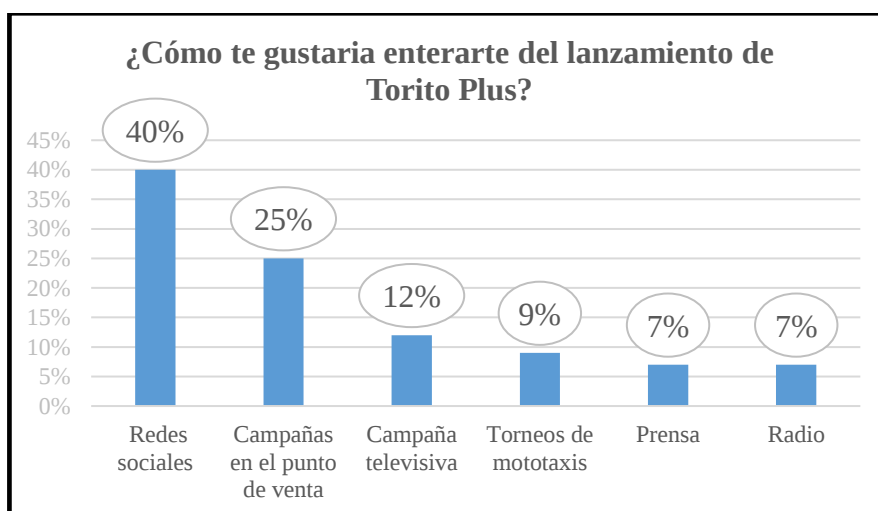


Figura D14. Medio preferido para conocer de lanzamiento

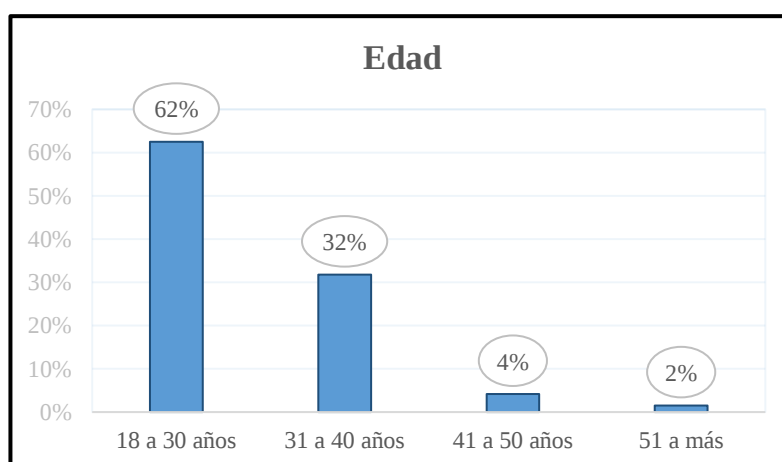


Figura D15. Edad

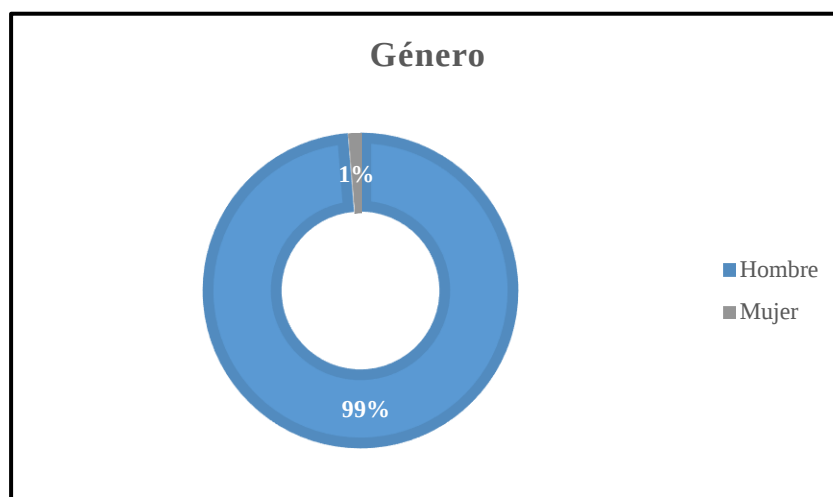


Figura D16. Género

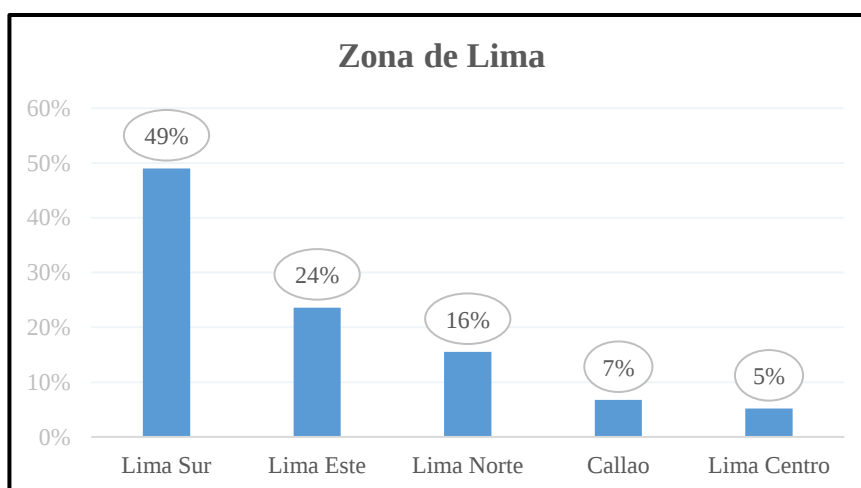


Figura D17. Zona de Lima

Apéndice E: Ventas Mensuales de Mototaxi por Modelo

Tabla E1

Ventas mensuales de mototaxi por modelo

Segmento	Marca	Modelo	Versión	Venta Mes	PVP S/.
Premium	TVS	Duramax	4T GLP	185	S/.17,000
	TVS	Duramax	4T Gasolina	49	S/.16,300
	Bajaj	Torito	4T GLP	829	S/.15,700
	TVS	King	4T GLP	253	S/.15,700
	Piaggio	Ape	4T GLP	53	S/.15,350
Estándar	Piaggio	Ape	4T Gasolina	1	S/.15,306
	Bajaj	Torito	4T Gasolina	545	S/.15,104
	TVS	King	4T Gasolina	70	S/.15,104
Básico	Bajaj	Torito	2T GLP	30	S/.13,790
	Bajaj	Torito	2T Gasolina	298	S/.11,026

Elaborado a partir de data estadística de la AAP (2019)

Apéndice F: Cronograma de Acciones de Marketing

Etapa	Área	Acciones	Detalle	Dirigido a	Año 0		
					Oct	Nov	Dic
Lanzamiento	Publicidad	ATL	*Coordinación de producción de comercial de 30 seg. con agencia.	Cliente final			
			*Lanzamiento de comercial de 30 seg. en canal abierto donde se especifique los beneficios de Torito Plus frente a la fibra de vidrio.	Cliente final			
		BTL	*Contar con un Torito Plus en las principales tiendas para que los usuarios conozcan el producto.	Cliente final			
			*Implementación con branding, bases de exhibición y material POP en los principales distribuidores.	Cliente final			
			*Realizar activaciones en los principales distribuidores brindando de regalo merchandising de Torito Plus.	Cliente final			
			*Realizar test dirve de nuestro modelo en distribuidores y campeonatos de mototaxis.	Cliente final			
			*Campañas de volanteo en paraderos, asociaciones y torneos.	Cliente final			
	Marketing digital	Redes sociales	*Crear campaña de misterio antes del lanzamiento, para generar interés en el mercado objetivo. Esta comunicación se hará en el fanpage de la marca con más de 43,000 seguidores, así como también en grupos especializados.	Cliente final			
			*Designar a embajadores de Torito Plus, quienes probarán la unidad y certificarán los beneficios a través de testimoniales.	Cliente final			
			*Comunicar a la fuerza de ventas por medio de workplace los beneficios del Torito Plus.	Distribuidor			
	Promoción de ventas	Descuentos	*Se ofrecerá un bono de descuento de 500 soles para las primeras 20 mototaxis vendidas los primeros 15 días luego del lanzamiento (ejecución enero del año 1).	Cliente final			
			* Se ofrecerá 1 punto más de descuento para incentivar la compra (sell in) de los primero quince días de enero.	Distribuidor			
	Relaciones públicas	Prensa	*Se hará un primer evento donde se realice el lanzamiento oficial de Torito Plus con los representantes de distribuidores de Lima y prensa especializada.	Distribuidor			
			*Realizar cuatro eventos por las diferentes zonas de Lima Metropolitana donde se lanzará Torito Plus con la fuerza de ventas de ambos distribuidores, con los integrantes de las asociaciones de mototaxis, así con embajadores de la marca.	Distribuidor y cliente final			
			*Artículos en prensa escrita dando a conocer el nuevo Torito Plus.	Distribuidor			

[illegible]

[illegible]

Apéndice G: Imágenes Promocionales de la Campaña de Marketing



Figura G2. Campaña de intriga en redes sociales



Figura G1. Paneles en la vía publica



Figura G3. Activación en mercados



Figura G4. Comercial de TV de Torito Plus



Figura G5. Participación en torneos de mototaxis