



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“PLAN DE MARKETING PARA EL LANZAMIENTO DE CADENA
TALLERES EXPRESS T-SERVICE PARA TAXISTA TOYOTA DE LIMA
METROPOLITANA”**

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

Presentado por

Sr. Giancarlo Benites Castillo

Sr. Jose Silvio Vasquez Tavera

Sr. Mario Andree Lazo Talavera

Asesor: Profesor Jorge Trujillo

[0000-0003-1565-3605](tel:0000-0003-1565-3605)

Lima, febrero 2024

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, Jorge Enrique Trujillo Sosa deja constancia que el trabajo de investigación titulado "PLAN DE MARKETING PARA EL LANZAMIENTO DE CADENA TALLERES EXPRESS T-SERVICE PARA TAXISTA TOYOTA DE LIMA METROPOLITANA" presentado por DON GIANCARLO BENITES CASTILLO, DON JOSE SILVIO VASQUEZ TAVARA Y DON MARIO ANDREE LAZO TALAVERA, para optar el Grado de Magíster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin del programa Blackboard, el 17 de julio del 2024, dando el siguiente resultado:

PLAN DE MARKETING PARA EL LANZAMIENTO DE CADENA TALLERES EXPRESS T-SERVICE PARA TAXISTA TOYOTA DE.docx

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	5%
2	repositorio.up.edu.pe Fuente de Internet	2%
3	qdoc.tips Fuente de Internet	1%
4	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1%

Lima, 17 de julio del 2024


Jorge Enrique Trujillo Sosa
Asesor

A mi familia y a todos los que hicieron posible
este nuevo paso en mi carrera profesional.

Giancarlo Benites

A mi familia, por su apoyo incondicional.

José Silvio Vasquez

A Dios, a mi esposa, mi hija y mi familia.

Mario Lazo

Agradecemos a nuestras familias, por el apoyo incondicional brindado durante esta etapa académica. De igual forma, agradecemos a nuestro asesor Jorge Trujillo, quien compartió su amplia experiencia para la elaboración de este trabajo de investigación.

Resumen Ejecutivo

Toyota Motor Corporation, empresa global fundada en 1937, tiene como principal actividad contribuir a una sociedad más próspera a través de la fabricación de automóviles, operando su negocio con un enfoque en la producción y venta de vehículos. En el 2022 repite como líder mundial de inmatriculaciones de todas sus marcas de 10,4 millones de vehículos seguido de Volkswagen y Hyundai (Forbes, 31 enero 2023).

En el caso de Perú, Toyota consolidó su liderazgo en ventas en el sector automotriz nacional durante el 2023, registrando 35,902 unidades vendidas y alcanzando una participación de mercado del 24.2%, y colocándose nuevamente como líder en venta de vehículos por 32 años consecutivos.

A pesar de que la situación actual de la empresa es próspera a nivel de venta de vehículos, la retención de servicio de los clientes Toyota sigue siendo su principal problema; solo el 40% de vehículos Toyota retornan a los talleres autorizados de la marca (Estudio Retención IPSOS, 2023). Siendo los principales retos identificados por la compañía, la atención de servicio automotriz a clientes taxistas (50%) y arrendadoras (50%).

En el caso de arrendadoras, usualmente, tienen sus propios talleres automotrices, su propio personal y adquieren repuestos alternativos y originales para mantener sus vehículos en operación. Su modelo de negocio está principalmente orientado a atender los rubros de minera y construcción.

En lo que refiere a taxistas, es un escenario distinto; ya que este perfil de cliente recibe servicio en diversos formatos de atención como: talleres oficiales, multimarca e informales; donde los dos últimos conforman el 98% de los talleres a nivel nacional (IPSOS, 2021).

Lo que ocasiona el cambio entre estos formatos y el incremento constante de la competencia, además del precio, es la pérdida de confianza de los usuarios; justifica en una falta de entendimiento del perfil taxista y sus necesidades.

Por lo tanto, el presente documento comprende el lanzamiento en 2025, de T-Service, un taller exclusivo para taxistas Toyota de Lima Metropolitana, que aprovechará el know-how de Toyota con el fin de brindar una propuesta que entregue atención especializada, asesoría personalizada y un servicio express.

Índice

Agradecimientos	ii
Resumen Ejecutivo	iv
Introducción	1
Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional.....	3
1. Análisis del macroentorno	3
1.1 Entorno político	3
1.2 Entorno económico	4
1.3 Entorno sociocultural	5
1.4 Entorno tecnológico	6
1.5 Entorno ecológico/ambiental	6
1.6 Entorno legal.....	7
2. Análisis del microentorno	8
2.1 Poder de negociación de los clientes.....	8
2.2 Rivalidad entre los competidores	8
2.3 Poder de negociación de los proveedores	9
2.4 Amenaza de productos sustitutos	10
2.5 Amenaza de nuevos entrantes	10
3. Análisis interno	11
3.1 Antecedentes	11
3.2 Modelo de negocio.....	11
3.2.1 Segmentos de cliente.....	14
3.2.2. Propuesta de valor.....	14
3.2.3 Relaciones con clientes	14
3.2.4 Canales	14
3.2.5 Fuente de ingresos.....	14
3.2.6 Actividades clave	14
3.2.7 Recursos clave	14
3.2.8 Socios clave	15
3.2.9 Estructura de costos	15
3.3 Misión y visión	15
3.3.1 Misión	15

3.3.2 Visión.....	15
4. Análisis FODA.....	15
4.1 Fortalezas	15
4.2 Debilidades	16
4.3 Oportunidades.....	16
4.4 Amenazas.....	16
4.5 Conclusiones del análisis FODA	17
4.6 Análisis situacional	17
Capítulo II. Investigación de mercado	18
1. Objetivo general.....	18
2. Hallazgos de la investigación.....	18
2.1 Perfil del taxista Toyota de Lima Metropolitana	18
2.2 Talleres automotrices a los que acude el taxista Toyota de Lima Metropolitana	20
2.3 Expectativa del taxista Toyota de Lima Metropolitana sobre la oferta automotriz	21
3. Estimación de la demanda	23
Capítulo III. Planteamiento estratégico.....	24
1. Definición de los objetivos de marketing	24
2. Estrategia genérica.....	24
3. Estrategia de crecimiento	24
3.1 Etapa 1: Penetración de mercado	25
3.2 Etapa 2: Desarrollo de mercado	25
4. Estrategia de posicionamiento	25
4.1 Marco de referencia	25
4.2 Puntos de paridad y diferencia.....	26
4.2.1 Puntos de paridad.....	26
4.2.2 Puntos de diferencia.....	26
4.3 Mantra de marca	26
5. Estrategia de segmentación de mercado	27
6. Estrategia competitiva.....	27
7. Estrategia de marca	27
7.1 Nombre de la marca	28
7.2 Logotipo.....	29

7.3 Colores de la marca.....	29
7.4 Tipografía.....	30
7.5 Identidad de la marca	31
8. Estrategia de clientes.....	31
Capítulo IV. Tácticas de marketing	31
1. Estrategia de producto.....	31
1.1 Jerarquía de valor para el cliente.....	31
1.2 Menú de servicios	32
1.2.2 Paquetes	33
2. Estrategia de precios	34
3. Estrategia de plaza	35
4. Estrategia de promoción	37
4.1 Identificación del público meta.....	37
4.2 Determinación de los objetivos de comunicación.....	37
4.3 Estrategia del mensaje.....	37
4.4 Selección de canales de comunicación	38
4.5 Presupuesto de comunicaciones de marketing.....	38
4.6 Mezcla de marketing.....	38
4.6.1 Publicidad	39
4.6.2 Eventos.....	39
4.6.3 Relaciones públicas.....	40
4.6.4 Marketing directo.....	40
4.6.4 Promociones de ventas.....	40
4.6.5 Marketing en línea y social medial	40
4.6.6 Cronograma de ejecución.....	42
5. Estrategia de personas	42
6. Estrategia de procesos.....	45
7. Estrategia de evidencias físicas.....	46
Capítulo V. Implementación y control.....	47
1. Presupuestos.....	47
1.1 Costo de ventas	47
1.2 Gastos administrativos	48

1.3 Gasto de ventas	48
1.4 Gastos de marketing.....	48
1.5 Depreciación de equipos	49
1.6 Proyección de ventas.....	49
2. Simulación	50
2.1 Flujo de caja.....	52
3. Control	54
4. Plan de contingencia	54
Conclusiones	56
Recomendaciones	57
Bibliografía	58
Anexos	61

Índice de gráficos

Gráfico 1. Principales riesgos para gobierno actual.....	3
Gráfico 2. Confianza para invertir	4
Gráfico 3. Inversión Total, Var. % real.....	4
Gráfico 4. Venta de vehículos livianos nuevos según inmatriculaciones, Var. % unidades.....	5
Gráfico 5. Business Model Canvas.....	1
Gráfico 6. Mantra de Marca.....	28
Gráfico 7. Logotipo.....	29
Gráfico 8. Paleta de colores	30
Gráfico 9. Tipografía	30
Gráfico 10. Price Brand Ladder	34
Gráfico 11. Estructura de canales	36
Gráfico 12. Localización de Talleres T-Service	36
Gráfico 13. Organigrama T-Service.....	43

Índice de tablas

Tabla 1. Resultado de encuesta a 150 taxistas Toyota de Lima Metropolitana sobre donde acude a realizar su servicio automotriz	19
Tabla 2. Resultado de encuesta a 150 taxistas Toyota de Lima Metropolitana sobre servicios más frecuentes	20
Tabla 3. Resultado de encuesta a 150 taxistas Toyota de Lima Metropolitana sobre los principales medios con los que interactúa más en su día a día	20
Tabla 4. Resultado encuesta a 150 Taxistas de Lima Metropolitana sobre las ubicaciones ideales para un taller automotriz	22
Tabla 5. Lista de servicios prioritarios por Taxistas Toyota de Lima Metropolitana	22
Tabla 6. Estimación de la demanda de servicios por taxistas Toyota de Lima Metropolitana en el 2025..	23
Tabla 7. Objetivos de marketing	24
Tabla 8. Menú individual de servicios	33
Tabla 9. Paquete de mantenimiento de servicios	33
Tabla 10. Presupuesto de comunicación en el primer año	38
Tabla 11. Cronograma de ejecución del primer año	42
Tabla 12. Remuneraciones.....	45
Tabla 13. Gastos administrativos por taller	48
Tabla 14. Gasto de ventas	48
Tabla 15. Presupuesto de marketing año 2025	49
Tabla 16. Depreciación	49
Tabla 17. Estimación de ventas y servicios realizados anualmente	49
Tabla 18. Estados económicos financieros	51
Tabla 19. Fujo de cada de escenario esperado	53
Tabla 20. Indicadores de control.....	54

Índice de Anexos

Anexo 1. Plan de investigación para lanzamiento de T-Service para taxistas Toyota de Lima Metropolitana.....	62
Anexo 2. Guía de pauta para entrevista en profundidad	
Anexo 3. Cuestionario	
Anexo 4. Resultado de cliente incógnito de los principales talleres automotrices a los que acude un taxista Toyota	71
Anexo 5. Buyer Persona del taxista Toyota de Lima Metropolitana	72
Anexo 6. Información de medios de mayor consumo para el target.....	74
Anexo 7. Procesos de atención T-Service.....	75
Anexo 8. Evidencia física	76

Introducción

Lima Metropolitana es considerada la ciudad con mayor cantidad de taxistas de Latinoamérica y del mundo (CEO Leasy, 2020). Para los taxistas es valioso que su auto nunca deje de funcionar, que no presente fallas, ni dificultades que lo inhiban de generar los ingresos para mantener a su familia y su vehículo en funcionamiento. Con el propósito de maximizar los ingresos, como cualquier empresario, busca siempre opciones de servicio de mantenimiento de menor costo (repuestos alternativos), de rápida ejecución (tiempo de servicio) y confiable (contacto con el mecánico) que le permitan continuar con sus actividades. Este tipo de comportamiento hacen que el taxista deje de asistir al concesionario autorizado de la marca, buscando talleres multimarca e informales que le permitan conseguir su propósito. Esto da como resultado un impacto en la retención de la marca, siendo en caso de Toyota, una disminución en la retención hasta de un 40%.

Con el propósito de retener a estos clientes, nace T-Service, como una red de talleres express de servicio automotriz especializados en taxistas Toyota de Lima Metropolitana. Un taller dirigido a satisfacer las necesidades de este nicho, a través de la rapidez en el proceso de atención (máximo 30 minutos), la garantía (mecánicos certificados por Toyota) y un precio al alcance del bolsillo del taxista Toyota (repuestos alternativos homologados por Toyota).

Posterior a la introducción, en el capítulo I se tratará el análisis y diagnóstico situacional del mercado de vehículos livianos y su mantenimiento, precisándose los puntos más importantes de los macro y microentorno. A continuación, se realiza un análisis interno que comprende la presentación del modelo de negocio: socios clave, actividades y recursos clave, estructura de costos, propuesta de valor, relación con los clientes, canales, segmentos de cliente y fuentes de ingreso; asimismo, se realizó una revisión de las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y amenazas que puedan acontecer en el mercado y en el modelo de negocio de T-Service.

El capítulo II detallará los resultados de la investigación realizada al taxista Toyota de Lima Metropolitana, la oferta actual del servicio automotriz en Lima Metropolitana y la expectativa de servicio por parte del taxista Toyota; lo cual permitirá confirmar la viabilidad del proyecto. Esta parte comprende el uso de herramientas como fuentes secundarias, entrevistas a profundidad, observación y encuestas que dieron con resultado la estimación de la demanda.

Luego, en el capítulo III, se especifican las estrategias que se aplicarán para este proyecto: estrategia de crecimiento, posicionamiento, segmentación, competitiva, marca y de clientes. En resumen, se detallan las tácticas de marketing que serán empleadas para el desarrollo del proyecto. El capítulo IV comprende la propuesta de valor, detallándose el marketing mix que se aplicará para el proyecto. En el capítulo V, se expone la implementación y el control desde el aspecto financiero; asimismo, se detallan simulaciones de escenarios pesimista y optimista para complementar el escenario realista y plan de contingencia para responder ante escenarios inesperados que puedan darse durante el desarrollo del proyecto.

Finalizando este documento, se encuentran las conclusiones y recomendaciones, además de la bibliografía y anexos utilizados.

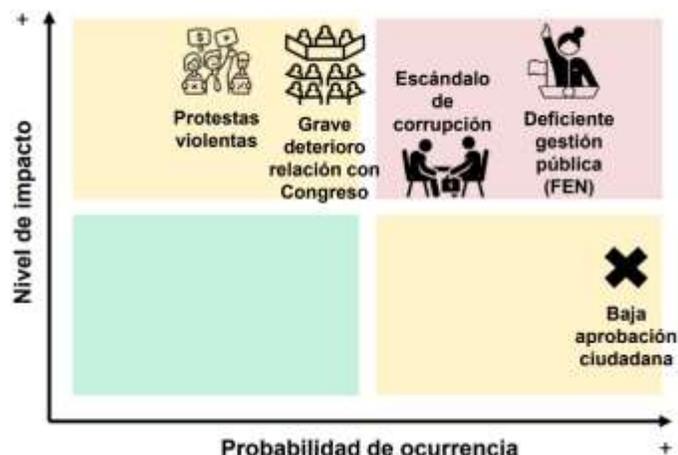
Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional

1. Análisis del macroentorno

1.1 Entorno político

En lo referente al escenario político actual y futuro, se considera estable a pesar de los riesgos que prevalecen (véase Gráfico 1), incluyéndose el escenario de elecciones presidenciales del 2026, en la cual se asume un riesgo muy bajo para el ingreso de algún candidato de izquierda; esto a partir de la reflexión de la población acerca de la última experiencia con el expresidente Pedro Castillo (SAE, noviembre 2023).

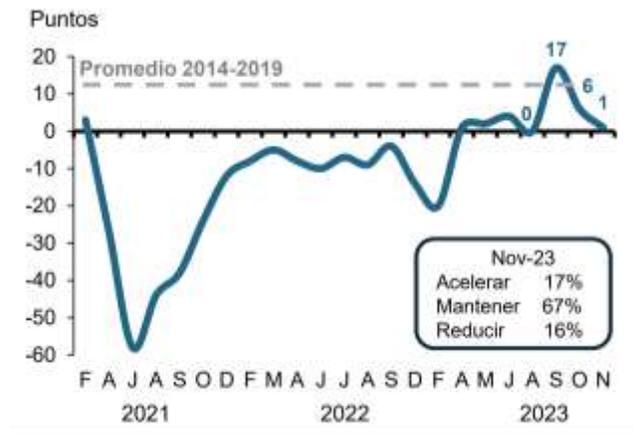
Gráfico 1. Principales riesgos para gobierno actual



Fuente: SAE APOYO, 2023

Sin embargo; escándalos de corrupción, inseguridad de la ciudadanía, y el deterioro de la relación entre el ejecutivo y el legislativo dan como resultado la baja aprobación de la ciudadanía y por lo tanto la no recuperación de confianza de los consumidores, quienes permanecen pesimistas; lo cual afecta directamente la compra de vehículos ligeros y por lo tanto la necesidad de mantenimiento y atención de usuarios de vehículos (véase gráfico 2). Esta es una de las razones por las cuales se considera una desaceleración en la tasa de crecimiento de vehículos livianos para los próximos años y la mayor importancia del mantenimiento y retención de clientes para modelos de negocio como el de servicio automotriz.

Gráfico 2. Confianza para invertir

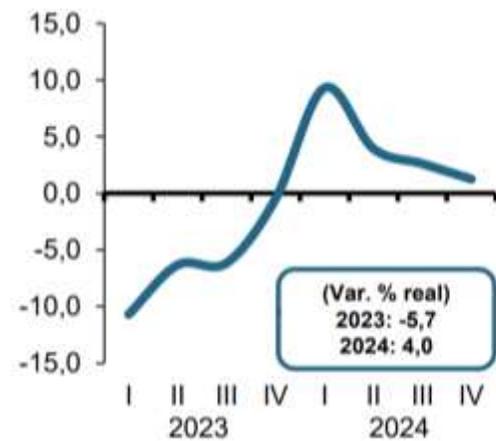


Fuente: Sondeos SAE, 2023

1.2 Entorno económico

El crecimiento económico para el 2025 será bajo, principalmente condicionado por lenta recuperación de la inversión (véase gráfico 3), y se pronostica un ritmo similar para los próximos años. Se tiene una difícil situación económica de los hogares, la cual se refleja en el gasto familiar y retrasos en ciertos pagos; dicho contexto viene afectando parcialmente el desempeño del mercado vehículos livianos y el servicio de mantenimiento automotriz (BCR, Apoyo Consultoría, noviembre 2023).

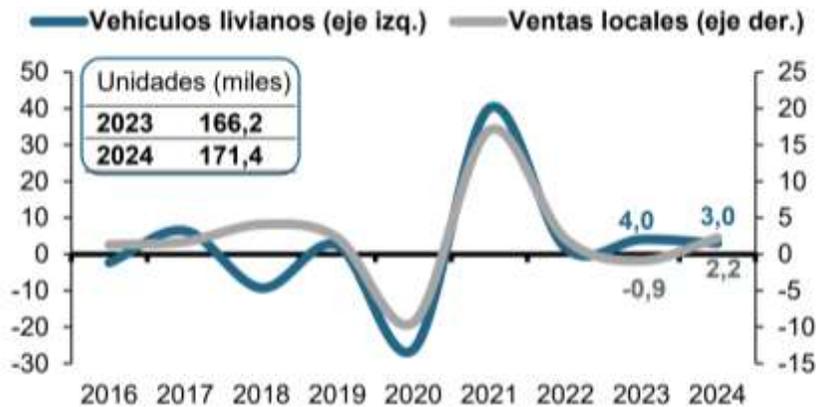
Gráfico 3. Inversión Total, Var. % real



Fuente: BCR, Apoyo Consultoria, 2023

En ese mismo sentido, debido a la situación particular de la región norte del país de riesgos climatológicos, se tiende a agravar los precios de la canasta familiar de Lima, esto debido a que sus principales componentes provienen de la región antes mencionada. A lo antes mencionado, se le suma la preocupación constante por inflación, ingresos debilitados y mayor delincuencia en la capital del país, que da como resultado el enfriamiento en la venta de vehículos livianos y la evaluación de alternativas para reducir el gasto en servicio automotriz.

Gráfico 4. Venta de vehículos livianos nuevos según inmatriculaciones, Var. % unidades



Fuente: Apoyo Consultoria, 2023

1.3 Entorno sociocultural

Según el Ministerio de Transporte y Comunicaciones (MTC), el Perú tiene 3.35 millones de vehículos en circulación, de los cuales 1.3 millones de vehículos tienen más de 20 años de antigüedad. Lima Metropolitana concentra 2/3 del parque automotor del Perú (AAP, 2022); y es considerada la ciudad con más taxis del mundo (El Comercio, 2020), encontrándose entre las ciudades con mayor congestión vehicular en el mundo (Financial Times, 2023). Se estima que existen alrededor de 22 taxis por cada 1,000 habitantes (CEO Leasy, 2020), superando a ciudades como Santiago de Chile, Buenos Aires y Madrid.

En ese sentido, detallando lo mencionado en cifras, Lima Metropolitana alberga más de 200,000 taxis (Acceso Crediticio, 2023), de los cuales 37% opera en la informalidad. Si bien en los últimos años, la Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao (ATU), viene realizando diversos esfuerzos para su formalización, aún existe un alto grado de informalidad en este servicio, y es que aún el 72% de los limeños prefieren utilizar taxi de la calle (Lima Como Vamos, 2022).

Es importante mencionar que en Lima y Callao se realizan más de 22.3 millones de viajes diariamente, de los cuales los viajes individuales (auto privado y taxi) representan el 18% (Lima Como Vamos, 2022). Lo cual refleja el alto movimiento, recorrido por parte de taxistas, y por lo tanto, la necesidad de realizar mantenimiento con mayor frecuencia.

1.4 Entorno tecnológico

A partir de la pandemia, el porcentaje de usuarios de taxi por aplicación incremento de 1.8% a 5.3% según información de Lima Como Vamos (Encuesta 2022). Lo cual refleja que existe una tendencia favorable para el uso de taxis por aplicativo. Empresas como Uber, Didi, Cabify, InDrive, entre otras, ven mucha oportunidad en la ciudad de Lima, siendo el foco de sus operaciones. El desarrollo de este negocio ha ido de la mano también con la penetración de los smartphones y la adopción de medios de pago electrónicos. Si bien, aún existe temor por parte de los usuarios del servicio, como del propio taxista de ingresar sus datos y medios de pagos como tarjetas de crédito o débito, la penetración de los smartphones está siendo el principal motor para desarrollo tecnológico y formalización de los taxistas para uso de este servicio (EY, 2022).

La masa crítica de taxistas de Lima Metropolitana aprendió a partir de la pandemia y el confinamiento que este tipo de herramientas le permiten ganar más dinero, reduciendo los tiempos muertos, y que el cliente lo perciba como una opción mucho más segura; permitiéndole continuidad en el negocio.

Por otro lado, en lo que refiere a los vehículos, existe una tendencia del mercado hacia la adopción de tecnologías eco amigables como la masificación del uso de GNV en el servicio de taxi, que permita reducir el impacto al medio ambiente. En este momento, el taxista de Lima Metropolitana viene utilizando vehículos convertidos a GLP/GNV, impulsados por el estado, a través de incentivos que le permiten al taxista reducir gasto frente a los costos de gasolina o petróleo y que a su vez permitan reducir la huella de carbono. Esto también está siendo aplicado como medida para formalizar el parque automotriz de taxistas.

1.5 Entorno ecológico/ambiental

Hoy existen alrededor de 250 mil vehículos que usan GNV en Lima y el Callao; y en especial los Taxistas prefieren de esta fuente por ser más barato, hasta un 70% más económico que la gasolina y hasta en un 43% que el Gas Licuado de Petróleo (GLP). A pesar de ello, solo el 14% de los

vehículos que transitan en Lima y Callao usan GNV, por lo que existe una gran oportunidad, sobre todo para el taxista de Lima Metropolitana. En ese sentido, el estado estará preparando continuamente medidas para incentivar la conversión y uso de este recurso que el Perú cuenta con hasta reserva para 22 años (MINEM, 2022), por lo que ya es natural la comercialización de vehículos convertidos a GLP/GNV, así como el mantenimiento de dichos equipos, no solo por los talleres oficiales, sino también por parte de los talleres multimarca e informales.

Por otro lado, se debe tomar en consideración que cualquier negocio que ofrezca servicio de mantenimiento o reparación automotriz debe considerar la aplicación de los decretos supremos establecidos para el reciclaje de neumáticos (DS 024-021-MINAM) y residuos de aparatos eléctricos y electrónicos (DS 009-2019-MINAM); a los cuales aplican según el menú de servicio a ofrecer y equipamiento considerado para llevar a cabo sus trabajos.

1.6 Entorno legal

En lo que refiere a reformas legales que puedan tener impacto, en los últimos años se ha venido trabajando mediante reglamentos que permitan formalizar el servicio de taxi en Lima Metropolitana, esto a través de diversos beneficios que ha ofrecido la Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao (ATU). Sin embargo, aun el 37% del parque de taxistas de Lima Metropolitana opera en la informalidad.

Finalmente, para el 2026 se tiene previsto por parte del Ministerio de Transporte y Comunicaciones (MTC) la introducción de la actualización de la regulación nacional de vehículos que tendrá como alcance los requisitos mínimos en seguridad, aspectos técnicos y su mantenimiento. Esto será un paso importante dentro de la formalización y actualización del parque automotor; así como también del servicio de mantenimiento, reparaciones y otros.

Luego de la revisión del macroentorno, es posible desglosar que será necesario prestar más atención a las conductas de los clientes respecto a la frecuencia y nivel de gasto, consecuentemente, se deberá reorientar los esfuerzos de los servicios automotrices hacia la retención de sus clientes. Esto sin perder de vista que será preciso entender que en un escenario donde la legislación empieza a dar signos de fortalecimiento, es importante ser promotor para ganar exposición y que cualquier avance en términos ambientales y tecnológicos, va a requerir agregar o modificar las actividades o recursos clave ya planeados.

2. Análisis del microentorno

Para analizar el microentorno, trabajamos bajo el modelo de cinco fuerzas competitivas (Hills, Jones y Schilling, 2015), dada su vigencia y precisión a la hora de determinar el entorno competitivo donde se desempeñará la empresa.

2.1 Poder de negociación de los clientes

Como se indicó en el resumen ejecutivo, solo el 40% de vehículos Toyota retornan a los talleres oficiales (siendo hasta 25% en otras marcas), lo que se traduce un costo de cambio bajo para los clientes, dado que puede encontrar un servicio más rápido, repuestos compatibles y sobre todo un precio 50% u 80% menor en talleres multimarca o informales, respectivamente.

Reforzando lo anterior, particularmente los taxistas son sensibles al precio y están en búsqueda de alternativas que no superen los 350 soles en un mantenimiento (Mitsui Auto Finance, 2021).

En el caso del poder de negociación de los clientes, se tiene un escenario alto, que parte del nivel de insatisfacción con el servicio brindado por los talleres oficiales, así como por la atomización actual del mercado.

2.2 Rivalidad entre los competidores

El mercado formal de talleres representa un 9% del total, siendo un 2% los talleres oficiales y un 7% los talleres multimarca (Apoyo Consultoría, 2022).

Dos factores relevantes han promovido el incremento de la competencia en los últimos años: 1) el aumento de la movilización de los clientes y 2) la situación económica del país. Esto no solo ha generado un alto intercambio de usuarios entre los mismos talleres oficiales, sino que propició la prueba masiva de talleres multimarca; los cuales han ido ganando credibilidad, con soluciones más económicas (al tener menores cargas de costos y gastos fijos), repuestos de todas las calidades y niveles de atención aceptables.

La dinámica de competencia siempre ha radicado en el precio, situación que permitió la proliferación de talleres multimarca y lo que genera una sobre oferta de estos, afectando directamente los ingresos del mercado.

Si bien es una industria madura, no se ha preocupado por entender la evolución de su público objetivo, lo que vuelve a los talleres bastante generalistas y con poca diferenciación. Esto a razón de que el margen de ganancia en servicios es de hasta de 60%, comparado con la venta de autos (8%), planchado y pintura (28%), la venta de accesorios (30%) y la de repuestos (20%) (Apoyo Consultoría, 2022).

Del lado de la demanda, esta se incrementará a un ritmo anual de 1.2% los próximos años, asociada al incremento del parque automotor, aunque siempre positiva, no será suficiente para la baja proporción que tiene el país de 38 vehículos por taller, siendo en Colombia 162, México 168 y Brasil 354 (Apoyo, 2021).

Por ende, consideramos que la rivalidad de empresas competidoras es alta y urge la consolidación de los jugadores para propiciar ganancias más saludables, sin sacrificar la calidad.

2.3 Poder de negociación de los proveedores

Existen dos tipos de proveedores de repuestos: los que fabrican para las grandes marcas piezas originales y que tienen la potestad de vender estas mismas piezas bajo su propia marca (marca de fabricante) y los que hacen repuestos alternativos o similares con la misma funcionalidad, pero con diferentes grados de calidad. Los primeros, atienden directamente a los talleres oficiales con los repuestos originales y a distribuidores locales formales con los homologados; mientras que los segundos, a todo tipo de distribuidores.

Pese a que el servicio de talleres aún puede generar utilidades con la correcta combinación de productos y servicios, la alta fragmentación del mercado y las grandes alianzas estratégicas a nivel global, que tienen los proveedores con las marcas de autos, para el suministro continuo de repuestos, “limita” su interés por conquistar mercados emergentes con otros modelos de negocio. Caso similar ocurre con los fabricantes de repuestos alternativos, donde su *core* de negocio es la venta por volumen.

Por otro lado, lo que si puede darse es que las grandes marcas decidan fabricar sus propios repuestos y componentes por asegurar sus estándares de calidad, como se han venido presentando casos a lo largo de los años en la industria automotriz.

Acorde a lo mencionado, se puede concluir que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

2.4 Amenaza de productos sustitutos

Podemos identificar como principal sustituto, los servicios informales que se dan en plena calle por “mecánicos” que están en las principales avenidas donde existe el comercio de autopartes en Lima, como por ejemplo en la avenida Iquitos y la avenida Canadá. Debido a su crecimiento constante en función de las fluctuantes condiciones económicas que ha enfrentado el país, en muchos casos se vuelven la alternativa más recurrente y representan una amenaza alta.

2.5 Amenaza de nuevos entrantes

Montar talleres con la infraestructura y servicios que incluyen los talleres oficiales; tiene un costo aproximado de entre 150,000 y 200,000 dólares; mientras que, en el caso de la apertura de un taller básico, el costo no supera los 30,000 dólares (Estándar Infraestructura Concesionarios Toyota, 2022). Sumado a esto, la capacitación que se necesita para realizar diagnósticos y trabajos de mantenimiento básicos a vehículos de alta demanda es de corta duración y generalmente existe una alta oferta de mecánicos en el mercado.

A su vez existe un fácil acceso a repuestos de todo tipo: originales, alternativos, homologados o de segunda mano. El 73% de las importaciones de repuestos y accesorios las hacen distribuidores independientes (pequeñas y medianas empresas), que venden a talleres alternativos e informales, y solo el 27% se da por talleres oficiales, generando disponibilidad y acceso a potenciales competidores. (Apoyo Consultoría, 2022)

Aunado a la posibilidad de ingreso de cualquier persona, natural o jurídica que vea una oportunidad, se encuentra el hecho de que los principales talleres multimarca en la actualidad son de empresas que empezaron vendiendo repuestos (Iza Motors, Renusa, Goodyear, entre otras).

Así también se tiene identificado que las estaciones de servicio (gasolineras), que empezaron haciendo solo cambio de aceite, se interesen en desarrollar más servicios, ya sea de la mano de terceros o bajo inversión propia. Con lo mencionado, se puede identificar una alta probabilidad de ingreso nuevos de competidores.

Revisado el microentorno, se desprende que para el desarrollo nuevas propuestas automotrices, factores como el conocimiento de mercado y recursos financieros sólidos, pueden facilitar el descubrimiento y desarrollo de nuevos nichos de mercado que no han sido identificados por la fragmentación actual. Es así como se hace indispensable generar fuentes de diferenciación en un servicio que es considerado un *comodity*, para enfrentar a la competencia actual y reducir el impacto o la probabilidad de incursión de nuevas empresas.

3. Análisis interno

3.1 Antecedentes

La propuesta de apertura de talleres express T-Service, se concibe a partir de la identificación de los taxistas Toyota como uno de los principales segmentos a conquistar, dado que representan el 28% del total de taxistas en Lima metropolitana, haciéndolos en sí mismos un nicho de mercado lo suficientemente amplio para atender.

Dentro de sus características, esta que considera el tiempo y su vehículo como principales activos para generar ingresos; por lo que la rapidez, el precio y la calidad de servicio son los principales factores que toman en cuenta para elegir donde llevar su vehículo.

A partir de ello, se desarrollará un modelo de negocio diferenciado para responder a sus expectativas, aprovechando el conocimiento del rubro y las capacidades para poder desarrollar, implementar y gestionar un taller con estas características.

3.2 Modelo de negocio

Soportados en el modelo Canvas de Alexander Osterwalder, hemos identificado los nueve puntos clave para generar nuestro modelo de negocio, el cual se podrá leer a detalle a continuación (ver gráfico 5):

Gráfico 5. Business Model Canvas

LIENZO T-SERVICE				
<p>Socios Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> * Toyota del Perú * Concesionarios <ul style="list-style-type: none"> - Grupo Pana - Mitsui Automotriz - Gaman Autos - Autoespar *Entidades Financieras y de procesamiento de pagos *Compañías aseguradoras *Compañías de Taxi por aplicativo *ATU *Estaciones de servicio *Agencia de medios y agencia digital * Proveedores de servicios básicos 	<p>Actividades Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> * Modelo de atención y servicio * Desarrollo de talleres (ubicación e imagen) * Selección y capacitación del equipo * Definición de menú de servicios * Comunicación *Generación de alianzas estratégicas <p>Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> * Infraestructura * Maquinaria y equipos * Personal técnico y de atención * Repuestos homologados por Toyota * Activos Digitales 	<p>Propuesta de Valor</p> <p>Para Taxista Toyota</p> <ul style="list-style-type: none"> > Servicio rápido y personalizado > Localización idónea > Seguimiento y asesoramiento óptimo > Precio asequible > Certificación de Toyota > Programa de fidelización <div style="text-align: center;">  </div> <p style="text-align: center;"><u>Oferta de Valor:</u></p> <p style="text-align: center;">Servicios automotrices express garantizados por especialistas en Toyota</p>	<p>Relaciones con Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> * Atención personalizada y seguimiento * Asesoramiento continuo * Campañas para nuevos clientes y clientes que retornan * Programa de fidelización <p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> * De venta: <ul style="list-style-type: none"> -Talleres físicos T- service * De comunicación: <ul style="list-style-type: none"> - Digitales (RR. SS., web, mensajería) - Directos: Telemarketing, e-mail 	<p>Segmentos de cliente</p> <p>*Taxista Toyota:</p> <p>Son progresistas y formalistas, lo que los hace racionales y realistas, con un orden claro de sus finanzas.</p> <p>Este cliente maneja alguno de los 4 modelos de la marca utilizados para el servicio de taxi, posee conocimiento claro o medianamente claro sobre su unidad y la usa como su principal fuente de ingreso.</p> <p>Su necesidad consiste en mantener la operatividad de su vehículo a largo plazo, aprovechar la mayor cantidad de tiempo para lograr sus ingresos y no trabajar para el auto, sino que el auto trabaje para él.</p>
<p>Estructura de Costos</p> <ul style="list-style-type: none"> * Adquisición de repuestos * Adquisición de maquinaria y equipos * Local (alquiler, mantenimiento, seguro) * Pago de servicios básicos * Pago de licencia de Software 		<p>Fuentes de Ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> * Venta de servicio mantenimiento * Cross-selling y up-selling 		

3.2.1 Segmentos de cliente

Dentro de la investigación, se identificó que, si bien el taxista Toyota puede tener entre 35 a 60 años y pertenecer a los estilos de vida progresistas y formalistas, guardan un mismo comportamiento respecto a su vehículo y la misma preocupación: ser el soporte de su familia.

3.2.2. Propuesta de valor

Se compone de una declaración enérgica y clara, que alude a la rapidez basada en el *expertise*: servicios automotrices express garantizados por especialistas en Toyota.

3.2.3 Relaciones con clientes

Se configura como uno de los ejes de la propuesta de valor y está relacionado a todas las acciones para generar cercanía con el cliente, teniendo como base uno de los principales *insights* de este: “busco siempre un lugar de confianza”.

3.2.4 Canales

Divididos canales de venta y de comunicación.

3.2.5 Fuente de ingresos

La principal fuente de ingreso será a través de la ejecución de servicios, esto debido a que es una de las principales fuentes de ganancias en la industria automotriz y no requiere de grandes espacios o de mantener capital estacionado. Se tendrá disponible todas las opciones de pago.

3.2.6 Actividades clave

Estás se encuentran relacionadas el *core* del negocio, van desde la planeación del modelo de atención y servicio, hasta la ejecución de alianzas y comunicación, para hacerlo sostenible.

3.2.7 Recursos clave

Los recursos estarán compuestos por la infraestructura, los activos fijos y el personal, que permitan brindar un servicio express y especializado; los repuestos homologados que otorgarán seguridad y los activos digitales que se encargarán de atraer y generar nuevos clientes.

3.2.8 Socios clave

Los socios clave se dividen en dos: 1) los que dan el soporte a la operación (ya sea repuestos, lineamientos de procesos, inversión o gestión de pagos), como lo son Toyota, los concesionarios, las entidades financieras, de procesamiento de pagos y de servicios básicos y 2) los que forman parte de la comunicación y estrategia de fidelización como las aseguradoras, los aplicativos de taxi, la ATU, estaciones de servicio, agencia de medios y agencia digital.

3.2.9 Estructura de costos

Relacionados a la implementación del taller, así como a la operación diaria y la promoción.

3.3 Misión y visión

3.3.1 Misión

Somos una empresa peruana que brinda un servicio automotriz especializado, enfocado en brindar la solución más rápida y eficaz, del mercado, para taxistas Toyota de Lima Metropolitana.

3.3.2 Visión

Liderar el mercado del servicio automotriz especializado en taxistas Toyota de Lima Metropolitana, siendo reconocida no solo por la rapidez, sino también por el recurso humano y los procesos que garantizan la satisfacción de los taxistas Toyota.

4. Análisis FODA

4.1 Fortalezas

- Know how del modelo de negocio y respaldo financiero proporcionados por Toyota, para una rápida implementación y resolución de detalles estratégicos u operativos que puedan surgir.
- Red de talleres con atención y procesos estandarizados e integrados, para un servicio de mantenimiento express.
- Acceso a repuestos homologados con precios estables y de disponibilidad inmediata.

4.2 Debilidades

- Toyota es una marca con lineamientos de trabajo y desarrollo de negocios bastante tradicionales y rígidos, lo que podría entorpecer la flexibilidad otorgada para el desarrollo de T-Service,
- Si bien se tendrá el soporte estratégico, operativo y la experiencia de Toyota y sus concesionarios, T-Service se lanzará al mercado como marca nueva, mientras que la competencia actual tiene de 15 años a más en el mercado.
- Ofreceremos los distintos tipos de mantenimiento y relacionados (llantas o revisión y diagnóstico), mas no otros servicios (reparaciones, planchado y pintura, conversión a GNV, lavado o venta de repuestos), como propuesta.

4.3 Oportunidades

- Pese a ser un mercado maduro, a la fecha se encuentra fragmentado, poco diferenciado y carente de confianza por parte de sus usuarios.
- No existe dentro de gama de talleres automotrices, uno especializado solo en Toyota y tampoco uno especializado en taxistas.
- Avance de los esfuerzos por reducir la huella de carbono, a través de la masificación del uso del GNV o GLP y los primeros pasos para impulsar las tecnologías híbridas bajo un sistema de conversión.

4.4 Amenazas

- Las opiniones sobre la condición política y económica de los siguientes años son bastante conservadoras y esto conllevaría a un menor el nivel de gasto, priorizando necesidades primarias.
- La existencia de bajas barreras de entrada para instaurar talleres automotrices y la inexistente normativa actual para regularlos.
- El lento crecimiento del parque automotor, proyectado en promedio en 1.2% para los próximos 5 años.

4.5 Conclusiones del análisis FODA

- Las condiciones del país y un crecimiento estable pero mínimo del parque automotor, van a intensificar el nivel de competencia en los próximos años. De allí la importancia de tener procesos optimizados y gastos controlados para no afectar el bolsillo de los clientes, como un servicio diferenciado.
- Es totalmente viable llegar a ser la principal marca en el segmento de mercado de taxistas Toyota, considerando que estamos desarrollando la primera propuesta de taller especializado, además de contar con el conocimiento acumulado por Toyota en la excelencia en servicio post venta y con una espalda financiera que pueda impulsar el conocimiento de la marca T-service o resolver cualquier contingencia.
- De no existir iniciativas en el corto plazo para hacer frente a la proliferación de talleres y sus condiciones de operación, es probable que Toyota, no permita explorar reducciones de costo sacrificando garantía (repuestos alternativos) o reduciendo aún más los estándares de servicio (ya simplificados para T-Service).
- Debemos considerar la inclusión del servicio de mantenimiento de GNV o GLP en el corto plazo, dado el foco que está poniendo el gobierno en hacer masa crítica de vehículos con esta tecnología. Asimismo, tenemos que seguir de cerca los proyectos de ley que involucren la conversión de taxis de gasolina a híbridos, para tener servicios de conversión y mantenimiento.

4.6 Análisis situacional

El macroentorno en sus variables político-económica, nos presenta un escenario bastante previsible, aunque no tan favorable; en tanto el resto de los factores, se muestran como oportunidades para la creación de una propuesta que sea la precursora de los estándares del mercado a nivel normativo y de servicios.

El microentorno, por su lado, nos muestra un mercado además de desbordado por los márgenes que ha venido ofreciendo hasta hoy, poco proactivo a la hora de explorar nuevos espacios para competir, siendo esto debido al perfil de los jugadores en la escena actual.

Por último, el análisis FODA, nos ayuda a dilucidar que contamos con las condiciones necesarias para operar con éxito una propuesta que, aunque lógica como siguiente paso en este mercado y de

fácil implementación para una marca como Toyota, es más “arriesgada”, al darle atención a segmento de menor ticket, más que preocuparse en los lineamientos y estándares de una marca global y consolidada.

Capítulo II. Investigación de mercado

1. Objetivo general

El propósito de esta investigación es validar el potencial del lanzamiento de un taller automotriz express para taxistas Toyota de Lima Metropolitana. Para ello se establecieron cuatro objetivos generales:

- Establecer el perfil del taxista Toyota de Lima Metropolitana.
- Entender y analizar la oferta del servicio automotriz para taxistas Toyota de Lima Metropolitana.
- Evaluar las preferencias y expectativas del Taxista Toyota, respecto del su servicio automotriz ideal.
- Estimar la demanda de servicios automotrices del taxista Toyota de Lima Metropolitana.

Cada uno de estos objetivos se desarrollaron a través de herramientas de investigación detalladas en el anexo 1. Los resultados se proceden a detallar en los siguientes puntos de este capítulo.

2. Hallazgos de la investigación

2.1 Perfil del taxista Toyota de Lima Metropolitana

El taxista Toyota de Lima Metropolitana, se caracteriza demográficamente por tener un promedio de edad de 41 años y que, de acuerdo con las entrevistas y encuestas realizadas, trabajan exclusivamente como taxistas y se definen como conductores o choferes de profesión. Asimismo, tal y como indica Rolando Arellano en Perú: El País más empresario del mundo, el taxista es un pequeño empresario unipersonal, que se encuentra en todos los NSE, y cuyas ganancias diarias están entre los 150 soles y los 300 soles (considerando fines de semana). En lo que respecta a aspectos psicográficos está motivado por la necesidad de “ganar más dinero” y “mejorar las condiciones de vida” de su familia y “ser un ejemplo” para ellos.

Del mismo modo, desde el aspecto conductual, como resultado de las entrevistas realizadas, se distingue por ser una persona racional y con alto nivel de conocimiento de su trabajo, así como conocimiento empírico del funcionamiento de su vehículo. Dicho de otra manera, tiene definido un horario de trabajo (lunes a sábado), conoce la cantidad de servicios que debe realizar considerando sus costos y la ganancia que debe obtener de manera diaria; lo cual le permite saber qué servicios tomar y cuales no, además de tener rutas establecidas que permiten optimizar sus ingresos reduciendo tiempos muertos.

Además, sabe cuándo y dónde llevar su vehículo para su mantenimiento (por lo menos 1 vez al mes), siendo los principales talleres a donde acude los indicados en la tabla 1.

Tabla 1. Resultado de encuesta a 150 taxistas Toyota de Lima Metropolitana sobre donde acude a realizar su servicio automotriz

Talleres	Porcentaje
Iza motors	36%
Pimentel- Goodyear	22%
Renusa	25%
Bosch Car Services	9%
Innova Car Services	5%
Concesionario autorizado	3%

Fuente: Elaboración propia, 2023

Conduce en promedio 170 kilómetros por día, tiene como estándar realizar mantenimiento cada 5,000 kilómetros. Los principales servicios que demanda son los indicados en tabla 2, para los cuales dispone de hasta S/. 450 y tiene una expectativa de servicio no mayor a una hora, puesto que lo realiza dentro su horario laboral.

En relación con lo que le gusta, es una persona que disfruta mucho del deporte, especialmente el fútbol; además de destinar tiempo durante los fines de semana a su familia, buscando siempre el equilibrio laboral y familiar.

Tabla 2. Resultado de encuesta a 150 taxistas Toyota de Lima Metropolitana sobre servicios más frecuentes

Tipo de Servicio	Porcentaje
1. Mantenimiento preventivo	75%
2. Reparación general	16%
3. Instalación de accesorios	3%
4. Lavado o encerado	6%
Total de encuestados	100%

Respecto a los principales medios de comunicación con los que interactúa, están la TV, la radio, diarios, páginas web y redes sociales como Facebook, Instagram, YouTube y TikTok; mientras que, en el caso de medios de contacto, utiliza en su mayoría llamadas o WhatsApp.

Tabla 3. Resultado de encuesta a 150 taxistas Toyota de Lima Metropolitana sobre los principales medios con los que interactúa más en su día a día

Medios	Porcentaje
Radio	30%
Redes sociales	25%
Televisión	22%
Páginas web	14%
Diarios	9%

Adicionalmente, vemos que dentro de los medios a los que está expuesto durante su labor, cobran relevancia los paneles publicitarios, como lo indica el anexo 6.

2.2 Talleres automotrices a los que acude el taxista Toyota de Lima Metropolitana

Con relación a los talleres actuales a donde acuden los taxistas Toyota de Lima Metropolitana, estos son principalmente talleres multimarca e informales. Al no contar con estándares de atención sofisticados en comparación a un servicio de mantenimiento en un taller autorizado, son considerados de ejecución más ágil; no obstante, esto también hace que no cuenten con un tiempo claro de entrega de la unidad al taxista.

Además, utilizan principalmente repuestos alternativos y no ofrecen los originales por precio, mientras que, en el caso de talleres informales, se puede observar el uso de repuestos falsos y

usados. Los precios de estos talleres están entre 80 soles (talleres informales) y hasta los 500 soles (multimarca).

En lo que respecta a su ubicación, principalmente se concentran en avenidas cercanas a concesionarios autorizados y tiendas repuesteras; y sus horarios de atención son de lunes a sábado a partir de las nueve de la mañana hasta las seis de la tarde.

En tanto que lo correspondiente a procesos, solo los talleres multimarca cuentan con procesos establecidos de trabajo y agendamiento de citas, en contraste los talleres informales. Si bien los primeros tienen como factores comunes el tamaño de las instalaciones, zonas de trabajo delimitadas, estacionamiento para clientes, servicios higiénicos y almacenes de repuestos; no sucede así con los servicios, inclusive marcas con más de un taller, presentan más o menos servicios, así como precios diferentes entre sedes.

La información obtenida sobre las actividades de comunicación, indica que son los talleres multimarca los que cuentan con acciones que involucran radio o prensa; además de medios digitales como página web y Facebook para actualizar sus condiciones comerciales. Además, utilizan WhatsApp como medio para enviar cotizaciones y agendar citas. En lo que respecta a talleres informales, la comunicación de boca en boca entre sus usuarios y uso de WhatsApp, principalmente para consultar disponibilidad.

Finalmente, como resultado de la encuesta realizada, dentro de los atributos más valorados por el taxista Toyota sobre la oferta actual son: una atención más ágil que en un concesionario, la información adicional que recibe del taller y la relación precio/promoción. Sin embargo, no necesariamente se recibe en la misma proporción en cada atención.

2.3 Expectativa del taxista Toyota de Lima Metropolitana sobre la oferta automotriz

Acercas de la expectativa que tiene el taxista Toyota frente al servicio automotriz, se llevaron a cabo encuestas y entrevistas y como información resultante; en lo que respecta a ubicación, se tiene una preferencia por avenidas principales y grifos, en las rutas por las que transita (ver tabla 4).

Tabla 4. Resultado encuesta a 150 Taxistas de Lima Metropolitana sobre las ubicaciones ideales para un taller automotriz

Ubicaciones principales	Distritos
Av. Canada, Av. San Luis y Av. Circunvalación	San Luis
Av. Faucett, Av. La Marina, Av. Pershing, Av. Javier Prado	San Miguel
Av. República de Panamá, Av. Angamos, Av. Aramburu	Surquillo
Av. Velasco Astete y Ovalo Higuiereta	Surco
Av. El Ejercito, Av. Comandante Espinar, Av. José Pardo	Miraflores

Por otro lado, sobre el menú de servicios correspondiente a mantenimientos, definieron como prioritarios los indicados en la tabla 5. Asimismo, referente al precio, aseveraron que su expectativa esta entre los 150 soles y 450 soles.

Tabla 5. Lista de servicios prioritarios por Taxistas Toyota de Lima Metropolitana

Tipo de Servicios	Porcentaje
Aceite: revisión y cambio.	33%
Filtros: aire, aceite, combustible y habitáculo.	25%
Frenos: revisión, cambio de pastillas y cambio de discos.	15%
Suspensión: revisión y cambio.	12%
Neumáticos: parchado, cambio, alineamiento, rotación y balanceo.	10%
Batería: revisión y cambio.	5%

En lo referente al horario de atención, su expectativa es contar con servicio con los mismos horarios que actualmente se manejan, desde ocho de la mañana hasta seis de la tarde. En tanto que la atención, no tendría que requerir cita previa y fueron categóricos al indicar que el tiempo máximo de servicio no debería ser más de una hora.

En cuanto a los medios de contacto ideales, confirmaron que el WhatsApp y la llamada directa a su celular serían los más efectivos. También indicaron, en su mayoría, que el tipo de contenido esperado es el de promociones, información de sus servicios y, de igual forma, tips y contenido que les permita cuidar su vehículo y maximizar tiempo en operación.

Por otro lado, y como parte de la investigación, se presentó la oferta de un taller automotriz especializado para taxistas Toyota; a lo cual los entrevistados confirmaron de manera unánime que representa una buena opción y que la relacionarían con garantía y seguridad sobre su vehículo. Dentro del alcance de esta oferta especializada, taxista Toyota pidió que se priorice la rapidez del servicio y disponibilidad de atención; incluyéndose, además de descuentos, beneficios exclusivos

en el siguiente orden: devolución de parte del pago, revisiones y diagnósticos gratuitos, auxilio mecánico y talleres o cursos.

Finalmente, ante la oferta de servicio presentada, los taxistas Toyota indicaron que las principales razones por las cuales cambiarían a su taller actual, por nuestra propuesta serían, en orden de prioridad: la rapidez de ejecución de servicios (en menos de una hora), cercanía y confianza con el mecánico, una justificada relación precio/calidad y el nivel de calidad de los repuestos.

3. Estimación de la demanda

Como resultado de las encuestas realizadas e información de mercado, en la tabla 11 se detalla la estimación de la demanda de servicios automotrices del taxista Toyota de Lima Metropolitana.

Tabla 6. Estimación de la demanda de servicios por taxistas Toyota de Lima Metropolitana en el 2025

Número de taxistas en Lima Metropolitana	204,424	100%	Apoyo (2023) Autofact (2022)
Número de taxistas Toyota en Lima Metropolitana	57,239	28%	Toyota (2023)
Número de taxistas Toyota con unidades de uso para taxi en Lima Metropolitana	54,377	95%	Encuesta (2023) Piloto (2023)
Grado de exposición de marketing	21,751	40%	-
F1: Conductual (Promedio ponderado) <i>Cuenta con una ruta establecida Son los encargados del mantenimiento (son taxistas principales, usan taller para hacer mantenimiento)</i>	15,225	70%	Encuesta (2023) Toyota (2023) Piloto (2023)
F2: Disposición a tomar el servicio	12,180	80%	Encuesta (2023)
F3: Dispuesto a pagar más de 300 soles	7,308	60%	Encuesta (2023)
Frecuencia de compra	87,699	12	Toyota (2023) Encuesta (2023) Autofact (2022)
Ticket Promedio por cada servicio (S/) Sin IGV	254.24		
Total de ingresos anuales (S/) Sin IGV	22,296,325		

Capítulo III. Planteamiento estratégico

1. Definición de los objetivos de marketing

Se han definido los siguientes objetivos de marketing para el lanzamiento de micro talleres expreso T-Service para taxistas Toyota de Lima Metropolitana:

Tabla 7. Objetivos de marketing

Objetivo	Indicador de Medición	Años				
		2025	2026	2027	2028	2029
Facturación (MM S/)	Total de ingresos anuales	3.4	4.4	5.5	6.6	7.8
Retención (%)	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Taxistas realizaron servicio ultimo año}}{\text{N}^\circ \text{ Taxistas registrados en base datos}}$	40	45	55	60	65
Posicionamiento	Brand Tracking (Mejor taller para Taxista Toyota)	60	70	80	90	100
Asociación de atributos	Brand Tracking (Rapidez de atención, especialización y cercanía al taxista)	--	75	80	85	90

2. Estrategia genérica

A partir de los objetivos detallados en la sección anterior y el análisis del macroentorno y de la industria, y tomando como referencia la matriz de “Estrategia Competitiva” de Porter (Porter, 2008), la estrategia a desarrollar es de **enfoque en liderazgo en costos**.

Esto debido a las siguientes razones:

- El modelo de negocio está concentrado en un grupo particular de clientes, un solo segmento, los taxistas Toyota de Lima Metropolitana.
- La propuesta de valor del modelo de negocio se basa en la especialización de la oferta automotriz a partir de la estandarización de servicios, lo cual da como resultado eficiencia en tiempos y costos basados en la experiencia Toyota.

3. Estrategia de crecimiento

3.1 Etapa 1: Penetración de mercado

En lo que respecta a la estrategia de crecimiento de T-Service, a partir de la matriz de Igor Ansoff, y el análisis de la industria, se aplicará en una primera etapa la **penetración de mercado**. Esto debido a que se tiene como objetivo, en el primer año, la apertura de tres talleres especializados para la atención del mercado de taxistas Toyota de Lima Metropolitana.

3.2 Etapa 2: Desarrollo de mercado

Y, en una segunda etapa, a partir del segundo año, se aplicará una estrategia de **desarrollo de mercado**, esto alineado con la ampliación de la oferta con la apertura de hasta cinco talleres en las principales avenidas de Lima Metropolitana, en un horizonte de cinco años. Además de la obtención de un conocimiento profundo sobre las necesidades del segmento y lograr así una fuerte presencia de mercado.

4. Estrategia de posicionamiento

De acuerdo con Kotler y Armstrong (2016), tomar decisiones en materia de posicionamiento exige

- 1) determinar un marco de referencia mediante la identificación del mercado meta y la competencia correspondiente; 2) reconocer los puntos óptimos de paridad y diferenciación a partir de ese marco de referencia y 3) crear un mantra de marca que sintetice el posicionamiento y la esencia de la marca. (p. 276)

4.1 Marco de referencia

Actualmente, para la atención de clientes Toyota, solo están disponibles tres de los cuatro formatos de talleres: oficiales, multimarca e informales. A diferencia de otras marcas, a la fecha del presente trabajo, no existe un taller especializado en Toyota o en el segmento de taxistas propiamente dicho.

Los talleres oficiales, cuentan con el *know how* y respaldo de la marca, personal altamente calificado y capacitado permanentemente, repuestos originales, así como con la infraestructura para atender todo tipo de trabajos, desde mantenimientos menores hasta reparaciones complejas y cuentan también con áreas de espera y administración. Dada toda esta carga de costos y gastos,

posee precios altos y una reducida cantidad de talleres para el total de autos de la marca, lo que genera un flujo de atención más lento que el de las demás alternativas.

Para lidiar con las necesidades de un precio menor, un proceso de atención un poco más ágil y un cierto nivel de confianza, están los talleres multimarca, quienes ofrecen repuestos alternativos y una mano de obra más económica, soportado en una menor estructura y estándares para operar (menos personas, metros cuadrados y menos activos fijos). Algunos de estos talleres, satisfacen otra necesidad no cubierta por los concesionarios: involucrar a los clientes en la realización del servicio; no obstante, su capacidad de atención se puede ver mermada por la recepción de vehículos de todas las más marcas.

Por último, están los talleres informales, quienes son actualmente los líderes indiscutibles respecto a ubicación y precios bajos, porque operan en las principales zonas de tránsito de vehículos y de venta de repuestos; sin embargo, no ofrecen seguridad en la manipulación del vehículo o uso de partes de buena procedencia o calidad.

Según nuestro público objetivo, nuestra propuesta competirá con los talleres multimarca, que son los lugares donde, en su mayoría, realizan su mantenimiento por el grado de confianza que les transfieren y se proporciona un precio más acorde a lo que está dispuesto a gastar (ver anexo 2).

4.2 Puntos de paridad y diferencia

4.2.1 Puntos de paridad

Ubicación, horarios de atención, disponibilidad de repuestos, servicios flexibles y precios asequibles.

4.2.2 Puntos de diferencia

Atención especializada, asesoría personalizada y servicio express.

4.3 Mantra de marca

Buscando dejar un claro mensaje de a quién vamos a atender y cuáles son sus necesidades, a todo el personal de la empresa, el mantra de marca será: **especialistas en taxis Toyota.**

En conclusión, T-Service buscará el posicionamiento **basado en el consumidor**, como el primer y principal taller especializado en la atención exclusiva de taxistas Toyota.

5. Estrategia de segmentación de mercado

En relación con la estrategia de segmentación, Kotler y Lane (2016) establecen que es posible dirigirse al mercado en cuatro niveles principales: masivo o no diferenciado, de múltiples segmentos o diferenciado, únicos o de nicho e individuales o de a uno. Dentro de estos cuatro niveles, de acuerdo con el modelo de negocio de T-Service, **la estrategia de segmentación utilizada es de nicho**. Esto como resultado de las siguientes conclusiones:

- Taxistas Toyota de Lima Metropolitana tienen un conjunto distintivo de necesidades, motivaciones y deseos particulares.
- El volumen tiene el potencial de ganancias y crecimiento y pocas probabilidades de atraer a más competidores.
- Al ofrecer la especialización del servicio automotriz y tener una atención mono marca y de modelos seleccionados, se obtienen ciertas economías de operación en distribución y promoción (por ejemplo).
- Expectativa de volverse más rentables a medida que aumenta la eficiencia del marketing.

6. Estrategia competitiva

Como resumen de los puntos antes mencionados, T-Service como modelo de negocio tiene como propósito, ser líder del mercado de servicio automotriz para taxistas Toyota compitiendo sobre la base de precios por debajo de la competencia para atraer a estos taxistas Toyota susceptibles al precio, al mismo tiempo que reduce al máximo su costo relativo y aumenta su disposición a pagar a través de su fidelización. Paralelo a ello, se beneficia de sus economías de escala en relación con los de sus competidores por el respaldo que tiene de la marca Toyota.

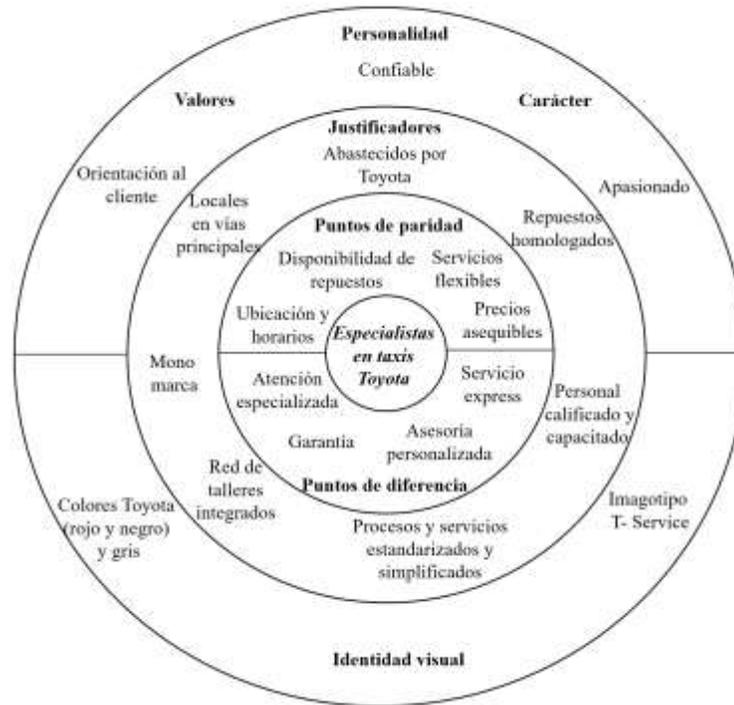
7. Estrategia de marca

Philip Kotler y Gary Armstrong, en su publicación de fundamentación de Marketing (2013), indican que una empresa tiene cuatro opciones cuando se trata de desarrollar marcas (pág. 221), siendo estas las de: extensiones de línea, extensiones de marca, marcas múltiples o nuevas marcas.

Toyota creará de manera independiente la marca T-Service, dirigida a los taxistas Toyota de Lima Metropolitana, siendo las principales razones de esta elección:

- Se buscará atraer a un público objetivo, taxistas Toyota de Lima Metropolitana, para lo cual la marca Toyota no es adecuada (Brindar atención diferenciada de este público objetivo).
- A través de su independencia, se profundizará en el conocimiento de este nicho y ser reconocida como líder del mercado automotriz para taxistas Toyota.
- Se centrará recursos de marketing propios para T-Service con la finalidad de alcanzar los objetivos y ser número uno de participación de mercado automotriz para taxistas Toyota.

Gráfico 6. Mantra de Marca



7.1 Nombre de la marca

El nombre designado para el taller de servicio express es T Service, siguiendo dos lineamientos de Toyota, el primero es tener nombres de marcas individuales de productos en segmentos diferentes. En este caso, se debe a que la estructura de atención y los productos, son más simples y no llevan

la marca Toyota, respectivamente. El segundo, hace referencia a que debe ser un nombre de fácil recordación, con una estructura no mayor a 2 palabras.

7.2 Logotipo

Se definió el uso de un imagotipo que tiene como objetivo apoyar el posicionamiento de la marca y agregarle personalidad, por lo que fue elaborado para transmitir claridad, multiplicidad y objetividad en los servicios prestados. Dependiendo del contexto donde se aplique, la versión vertical puede también ser aplicada.

Gráfico 7. Logotipo



Fuente: Elaboración propia, 2023

Se gráfico la letra “T”, con el objetivo de ser un punto focal. Está constituida a partir de dos líneas principales que representan sinergia y una pista, la composición está inspirada en el universo automotriz, hecho de siglas con cursiva, para darle ese movimiento de paso y dinamismo.

7.3 Colores de la marca

T Service está compuesto de 2 colores principales, el gris comúnmente asociado al servicio automotriz y el rojo, representando el dinamismo y la pasión de la marca Toyota, además el negro como color complementario, también referido a la marca.

Gráfico 8. Paleta de colores



Fuente: Elaboración propia, 2023

7.4 Tipografía

Se utilizará la familia de fuentes *Helvética Now*, con las variaciones tipográficas regular, medio y negrita. Ello en versiones normal y cursiva; ello con objetivo que sea legible y proyecte sus atributos.

Gráfico 9. Tipografía



Fuente: Elaboración propia, 2023

7.5 Identidad de la marca

T-Service, tiene como objetivo resolver de manera rápida, eficaz y de manera cercana las necesidades del taxista Toyota. Todo ello a partir de un servicio especializado, en el menor tiempo de atención, contando con mano de obra certificada, repuestos homologados por la marca Toyota y encontrándose en ubicaciones estratégicas para el taxista Toyota de Lima Metropolitana.

8. Estrategia de clientes

Los clientes nuevos, se conseguirán a través de las acciones planteadas en la estrategia de promoción o por el boca a boca y se registrarán en el CRM de Toyota luego de su servicio, almacenándonos para su clasificación en eventuales (2 veces al año), medios (6 veces al año) y frecuentes (12 veces al año). De esta forma se centrarán los esfuerzos en hacer frecuentes a los clientes medios y motivar la lealtad de los frecuentes, mediante un programa de fidelización.

Los incentivos irán de acuerdo con la clasificación, de modo tal que los clientes eventuales, se seguirán manejando a través de los descuentos y promociones generales (descuentos de la marca, por usar aplicativos, tarjetas de bancos o ser taxi formal y promociones para *up selling* o *cross selling*). Los clientes medios contarán con lo anterior y además se les otorgará un QR que irá pegado en el parabrisas, en el que, por cada servicio, se le cargará un monto en soles que se usará el mes siguiente. En el caso de los clientes frecuentes, además de lo mencionado, el monto en soles podrá usarse todo el año y contarán con los siguientes beneficios: revisiones generales ilimitadas, 2 diagnósticos gratuitos al año, 6 servicios de grúa y auxilio mecánico gratuitos, así como acceso preferente a los workshops realizados por Toyota en los Talleres de T-service.

Capítulo IV. Tácticas de marketing

1. Estrategia de producto

1.1 Jerarquía de valor para el cliente

En correspondencia con Kotler y Laner (2016), es necesario que los especialistas en marketing planteen una oferta de mercado con una jerarquía de valor para el cliente (p.367), para lo cual hemos definido participar con un **producto ampliado**, debido a que el nivel de competencia está

impulsando a los jugadores del mercado a generar beneficios que permitan diferenciarlos y ganar la preferencia de los clientes.

Dentro de factores que excederán las expectativas del taxista Toyota se encuentran:

- Servicio express, con la promesa de culminar el servicio que se elija en un tiempo no mayor 30 minutos.
- Atención exclusiva a taxistas con vehículos Toyota.
- Personal capacitado y supervisado por la Toyota.
- Red de talleres interconectado.
- Programa de fidelización.

Con el propósito de mantenernos a la vanguardia de los servicios para nuestros clientes y de su empoderamiento, hemos considerado los siguientes pasos para ofrecer un **producto potencial**:

- Atención preferencial en talleres oficiales Toyota: para cubrir servicios más complejos que no están en el alcance actual de T-service, a través de una alianza estratégica.
- Extranet: historial de atención, sugerencia de servicios, plataforma de cotización e información de su programa de fidelización.
- Programa taxista Toyota al día: plataforma con videos interactivos para conocer sobre vehículo y cursos certificados como administración de flotas y manejo de una microempresa.

1.2 Menú de servicios

Los servicios están enfocados en 4 modelos de vehículos: Etios, Yaris, Corolla y Avanza, que como vimos en la estimación de la demanda, conforman el 95% de los vehículos Toyota usados para este fin.

1.2.1 Individuales

La flexibilidad en la elección de servicios es parte del requerimiento de nuestro público objetivo, sustentado en dos factores: son personas con conocimiento empírico de su unidad y tienen un presupuesto limitado (ver tabla 8).

Tabla 8. Menú individual de servicios

Aceite	Filtros	Llantas	Batería
Revisión de niveles Cambio de aceite	Cambio filtro de aire Cambio filtro de aceite Cambio filtro de combustible Cambio filtro de habitáculo	Parchado Cambio Alineamiento Rotación y Balanceo	Revisión de niveles Cambio de Batería
Parabrisas	Suspensión	Frenos	Adicionales
Llenado de líquido Cambio de plumillas	Revisión Cambio de amortiguadores	Revisión Cambio de pastillas Cambio de discos	Cambio de bujías Cambio de focos

1.2.2 Paquetes

Adicionalmente a esta propuesta de servicios individuales que le dan el poder al taxista de elegir lo que desea hacerle al vehículo, se sugieren y recomiendan paquetes diseñados con lo que el fabricante recomienda según el kilometraje recorrido por el vehículo.

Tabla 9. Paquete de mantenimiento de servicios

Mantenimiento Básico	Mantenimiento de Frenos	Mantenimiento de ruedas	Mantenimiento eléctrico
Cambio de aceite Cambio de filtro de aceite Cambio de filtro de aire	Cambio de pastillas Cambio de zapatas Cambio de discos	Alineamiento Balanceo Rotación de llantas	Limpieza de inyectores Limpieza de obturador Cambio de Bujías Cambio de filtro de gasolina
Cada 5,000 kilómetros	Según desgaste	Cada 10,000 kilómetros	Cada 20,000 kilómetros

2. Estrategia de precios

Gráfico 10. Price Brand Ladder

									Índice de precio	Precio (Ticket) S/	Marca	Tipo
									412%	700	Toyota	Oficial
									288%	490	Bosch	Multimarca
									282%	480	Pimentel	
									265%	450	Ekono	
									253%	430	Innova	
									212%	360	Autocat	
									176%	300	T- Service	
									147%	250	Renusa	
									100%	170	Iza Motors	Informal
									47%	80	Taller Av. Iquitos	

Fuente: Elaboración propia, 2023

Se adoptará la estrategia de fijación de precios de penetración de mercado, esto con el objetivo de atraer a taxistas Toyota de Lima Metropolitana y obtener una gran participación en el mercado de servicio de mantenimiento para taxistas Toyota. Los márgenes son similares a los que se trabajan en la red de concesionarios autorizados; lo cual asegura la viabilidad en el corto plazo. Sin embargo, la diferencia se encuentra en el uso de repuestos alternativos homologados por Toyota para modelos Toyota usados para servicio de taxi. Dentro de las principales razones que sustentan esta decisión son:

- Mercado muy sensible al precio, y un precio bajo estimula crecimiento o volumen.
- Experiencia en materia de producción, en este caso en la distribución de repuestos; siendo unos de las principales fortalezas de Toyota.
- Precio bajo desanima la competencia real y potencia.

Asimismo, se consideraron los siguientes factores para el establecimiento:

- Mix de servicios permite un margen de ganancia similar al de un concesionario; siendo realista y no excesivo.

- Se consideraron los precios del mercado formal e informal, ello con el objetivo de establecer una oferta que permita cubrir los costos, generar utilidad y estar dentro del presupuesto del público objetivo.
- Se podrá incrementar el margen en ciertos servicios, a partir del uso de repuestos alternativos y la reducción de la mano de obra. Así como también para aquellos servicios llevados a cabo en horarios fuera del horario regular o la atención de una emergencia.
- Contará con la atención de personal capacitado y entrenado por Toyota, con una orientación a los procesos, identificación de causa raíz, reparación efectiva y recomendaciones para evitar daños o inconvenientes.

Los repuestos utilizados en la atención del servicio son originales y alternativos, cuyos precios están dentro del rango del mercado de talleres alternativos. En algunos casos se considera incremento por concepto de mano de obra, asimismo, las recomendaciones y revisión integral por parte del mecánico forman parte del servicio y no tienen un incremento en el precio.

3. Estrategia de plaza

El *route to market* contará con una estructura de un solo nivel, donde el papel de intermediario será de los concesionarios de Toyota del Perú de Lima Metropolitana: Mitsui Automotriz, Grupo Pana, Autoespar y Gaman Autos. En relación con lo anterior y de acuerdo con los lineamientos de la marca, la distribución a utilizar será **selectiva**, donde la facultad de apertura de talleres T-Service estará limitada a los socios antes mencionados, quienes también cuentan con un contrato de concesión que limita su participación en Lima Metropolitana con áreas o distritos ya asignados para la venta y servicio de vehículos Toyota mediante talleres autorizados de la marca, y sobre los cuales, por lineamientos de la marca, será donde pondrán en marcha los talleres T-Service. Esta es una regla y medida de casa matriz Toyota Motor Corporation.

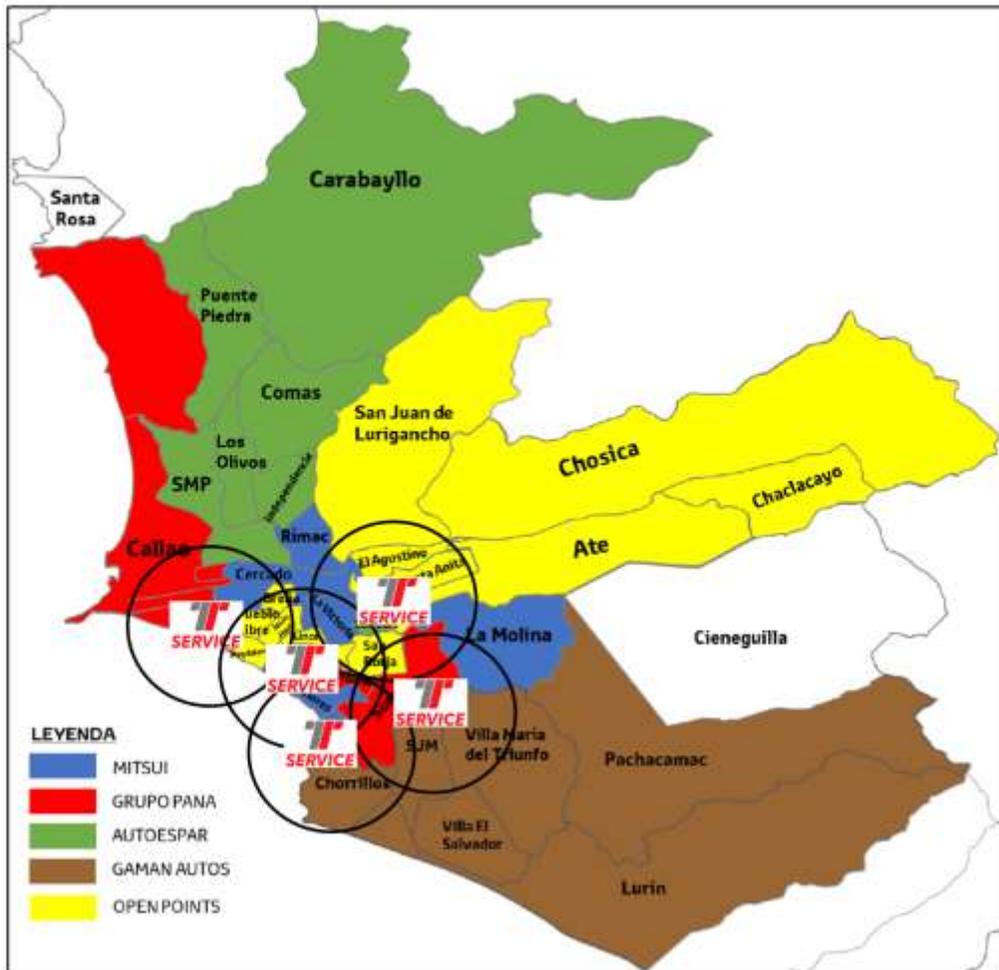
Asimismo, como parte del contrato de concesión, para la aplicación y ejecución de este proyecto, casa matriz Toyota Motor Corporation exige que se constituya una nueva empresa, con una razón social distinta con la que trabaja actualmente con Toyota del Perú.

Gráfico 11. Estructura de canales



Como resultado del análisis de información de Toyota referente a la ubicación de estos taxistas y las zonas más transitadas por los taxistas en Lima Metropolitana (Lima Como Vamos, 2022), se establecieron 5 talleres *T-Service* instalados en puntos estratégicos de la ciudad, los cuales se indican en el gráfico 12.

Gráfico 12. Localización de Talleres T-Service



4. Estrategia de promoción

Para desarrollar una comunicación efectiva, seguiremos los pasos propuestos por Kotler y Lane (2016):

4.1 Identificación del público meta

Hombres de 35 años a 60 años, progresistas y formalistas, de nivel socioeconómico B, C y D en Lima Metropolitana, que realizan el servicio de taxi con un vehículo Toyota como principal fuente de ingresos. Se preocupan por el cuidado de su vehículo, por lo que poseen conocimiento del funcionamiento de su unidad.

En busca de seleccionar de forma correcta los medios, se han desarrollado dos buyer persona (anexo 5) y se recurrió a un estudio realizado para Toyota sobre la preferencia de medios del taxista (anexo 6).

4.2 Determinación de los objetivos de comunicación

Considerando que ingresaremos como marca nueva al mercado y debemos cumplir con nuestras proyecciones de ingresos y rentabilidad, perseguiremos dos objetivos:

- a. Generar conocimiento y actitud hacia T-service.
- b. Influir en la intención de compra de los servicios de T-service.

4.3 Estrategia del mensaje

Partiremos del *insight*: “a pesar de que me atiendo regularmente en mi taller, no tengo la seguridad de que el servicio sea transparente, me engañaron una vez, lo más probable es que vuelva a pasar y volveré a cambiar de taller”. La relevancia de este hallazgo es que va más allá tema monetario, existe un dolor con el que carga el taxista y que no comenta al ser algo que lo avergüenza.

Para esto el mensaje que emplearemos será racional e informativo, enfocado en quién es nuestro cliente y explicando los beneficios de forma clara.

La razón de preferencia será “**T-service primer taller dedicado exclusivamente a Taxistas Toyota**”, mientras que para el soporte emplearemos la atención exclusiva, asesoría personalizada, el servicio express y el uso de productos homologados por la marca.

El carácter será cercano, consejero, confiable; considerando que, para el caso de los talleres oficiales, el actuar muy profesional es el que los alejo de Toyota en primera instancia.

4.4 Selección de canales de comunicación

Se utilizarán ambos tipos de canales de comunicación, el personal y el masivo. El primero, cumplirán dos funciones básicas: generación de cierres y atención de clientes. En tanto que el segundo, buscará ampliar el alcance y el interés por los servicios de T-service, a la vez que permite generar la base de datos de la marca.

4.5 Presupuesto de comunicaciones de marketing

El presupuesto inicial será de S/. 445,647.16 y se invertirá de en los conceptos expuestos a continuación:

Tabla 10. Presupuesto de comunicación en el primer año

Presupuesto de comunicación	Inversión S/	SOI
Medios masivos	228,217.44	51%
Digital	163,429.72	37%
BTL	16,000.00	4%
Relaciones Públicas	8,000.00	2%
Merchandising	30,000.00	7%
Total	445,647.16	49%

4.6 Mezcla de marketing

Dentro de la mezcla de marketing, se va a considerar el uso publicidad, promociones de ventas, eventos, relaciones públicas, marketing digital y marketing directo.

4.6.1 Publicidad

Como principal fuente generadora de alcance y en concordancia con el comportamiento del taxista Toyota durante su jornada laboral, se optará por usar dos medios, la radio y vallas publicitarias exteriores.

La radio, de acuerdo con CPI (2023), llega al 92.9% de personas en Lima Metropolitana, siendo este indicador superior al 94.1% en mayores de 38 años. Asimismo, el comportamiento de atención a la publicidad para este medio es 89.6%, solo un punto porcentual menor que la televisión.

Mientras que el informe de Wavemaker (2023), indica que, respecto a la publicidad exterior, el principal medio de penetración y afinidad para el taxista, son las vallas publicitarias.

Para la radio, utilizaremos dos tipos de anuncios: rotativos de 20” en Panamericana y menciones fijas de 30” en Exitosa (Deportes), Nueva Q (Cumbias y risas) y RPP (Rotativos del aire), con alcance de 20,000 personas por día por cada emisora. El mensaje estará enfocado en destacar a T-Service como primera opción en el mercado para taxistas Toyota, los servicios y beneficios.

En tanto que las vallas se ubicaran a escasos metros de los talleres, en los cruces de las principales avenidas. Utilizaremos lonas, debido a que lo que se quiere comunicar es la localización y las formas de contacto. Los impactos se encuentran entre 50,000 y 110,000 personas por día.

4.6.2 Eventos

Se realizarán 2 actividades recorriendo los principales focos de concentración en Lima de taxistas, con dinámicas y premios (*merchandising* y servicios gratis) para los que cumplan el perfil del público objetivo, capturando datos y estimulando el boca a boca.

Además, con el auspicio de Toyota, se darán *workshops* trimestralmente de forma gratuita para que los clientes pasen de un conocimiento empírico a uno con bases teóricas.

4.6.3 Relaciones públicas

Generaremos notas de prensa para medios escritos y online, donde procuraremos comentar la propuesta como innovadora para el país, sobre todo porque pretende empoderar al taxista Toyota, siendo parte importante de su día a día.

4.6.4 Marketing directo

Mediante telemarketing y WhatsApp, tendremos dos fases:

- **Previo a la apertura**

Contactaremos mediante la base de datos de Toyota, a los clientes registrados como taxis o que posean modelos para taxi, que no hayan asistido a ningún concesionario en un plazo mayor o igual a un año. El motivo será una campaña de actualización de datos, donde se profundizará sobre este nuevo servicio especializado y sus características, para obtener a los primeros clientes.

- **En la operación**

Con la generación de prospectos de calidad obtenidos de los medios digitales y el boca a boca, el equipo de telemarketing se encargará de generar los cierres con nuevos clientes.

4.6.4 Promociones de ventas

Por lanzamiento, se realizarán descuentos por servicios individuales y paquetes durante los dos primeros 2 meses. Posterior a esto, se evaluará el comportamiento sobre los servicios solicitados para ajustar la propuesta de descuentos, considerando también la rotación de repuestos y productos.

Toyota, en función de los acuerdos comerciales con los concesionarios, es la encargada de absorber los descuentos, entregándole a T-Service, repuestos y materiales a precios más bajos, beneficiándose de una mayor compra de estos.

4.6.5 Marketing en línea y social medial

Basaremos la estrategia en el uso Google y redes sociales, fundamentados en información de las dos principales investigadoras de mercado en el país.

Según Arellano Marketing, en el estudio “Consumidor digital peruano 2024”, internet cuenta con una penetración de 96% en la población peruana y sus tres principales usos son: para entretenerse (84%), buscar información en general (70%) y socializar (70%).

Asimismo, Ipsos, en su estudio de “Comportamiento digital 2024”, indica que el 2023, el 100% de internautas utiliza redes sociales y en el top 5 de redes más estuvieron: WhatsApp (98%), Facebook (95%), YouTube (94%), Tik Tok (70%) e Instagram (64%).

En lo correspondiente al uso de Google, lo primero que haremos será crear la web, para poder aprovechar al máximo los recursos de *google ads*. Además del SEO, con la optimización de nuestra web, emplearemos SEM. En una primera etapa del funnel, el formato será *display* con la nueva propuesta de talleres T-service, a través de *keywords* relacionadas a servicios de mantenimiento, Toyota, concesionarios y también a nuestros principales competidores. La segunda etapa del funnel presentará contenido de valor (soluciones, conocimientos, etc.) y la tercera, mostrará motivos comerciales a personas que visitaron la web. En estas dos últimas etapas, se utilizará el tipo de campaña Performance Max. Un activo adicional dentro de las herramientas de Google es Google My Business que permitirá presentarle al cliente toda la información del negocio al realizar búsquedas.

Respecto a las redes sociales, se iniciará con la estructura, definido por la apertura de las cuentas de Meta, YouTube y Tik Tok; el establecimiento de roles para cada una: Facebook (comercial e informativo), Instagram y YouTube (educativo) y Tik Tok (educativo y entretenimiento); la definición de los pilares de contenido: mecánico especialista, servicios, comunidad y comercial; y la decisión de inversión: Meta tendrá publicidad desde el inicio, mientras que Tik Tok empezará a partir del segundo año, condicionado a alcanzar 20,000 seguidores con contenido orgánico.

En cuanto Meta, el público objetivo incluirá personas con intereses en mecánica, mantenimientos, repuestos, talleres automotrices, concesionarios, entre otros; acotados por las marcas de autos Toyota destinados para taxi, que conforman una audiencia de aproximadamente 742,000 personas. El objetivo es alcanzar al 67% o 500,000 personas. En la primera parte del funnel, impulsaremos la visibilidad, con contenido de la novedad y de los beneficios de T-service; en la segunda, sobre el mismo público, se expondrá contenido desde la perspectiva del mecánico experto, que lleve tráfico hacia WhatsApp, llamadas y web. Por último, en la tercera parte del funnel, el contenido

será comercial (precios y promociones), con el objetivo de conseguir leads, donde el público será el que interactuó con nuestra pauta, visito nuestra web y aquellos similares a estos.

Con relación a Tik Tok y YouTube, el contenido reforzará la imagen de especialista, los videos cortos se montarán a las tendencias que calcen con la marca y mostrarán lo qué hace un taller correcto; mientras que los largos, serán parte del repositorio en YouTube de eventos grabados, cursos sobre el funcionamiento de los vehículos Toyota para empoderar a nuestros clientes respecto a entender su vehículo y saber que exigir para su auto.

Tanto las acciones en Google, como en redes sociales se trabajarán encendidos todo el año, para mantenernos cerca de nuestro público objetivo y seguir ampliando nuestra base de datos.

4.6.6 Cronograma de ejecución

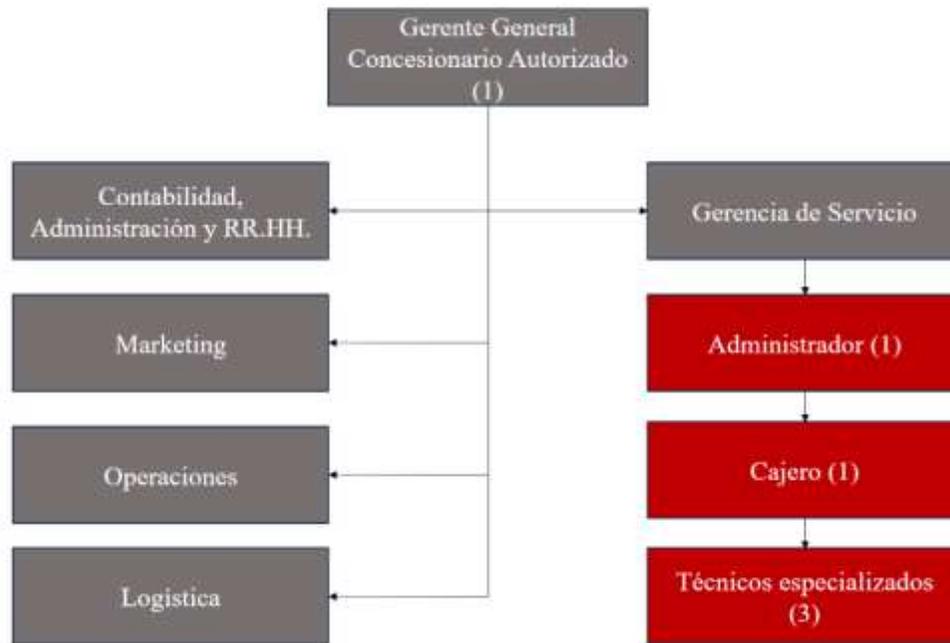
Tabla 11. Cronograma de ejecución del primer año

Concepto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Digital												
Radio												
OOH												
BTL												
RRPP												

5. Estrategia de personas

Se contará con un equipo de 5 personas para la operación del día a día de cada taller. El equipo estará compuesto en su totalidad por personal de contacto, quienes acompañarán al cliente previo, durante y después del servicio.

Gráfico 13. Organigrama T-Service



El proyecto contará con el soporte de la estructura actual del concesionario para los servicios de contabilidad, administración y recursos humanos; al igual que marketing, operaciones y logística.

Tomando el ciclo de talento de servicio de Lovelock (2015), tenemos tres pasos relevantes para contar con recursos humanos exitosos:

a. Contratar al personal correcto:

Se identificarán a los técnicos nivel I de Toyota que vienen desempeñándose de manera satisfactoria en estaciones de mantenimiento actuales y serán evaluados en lo referente a mantenimiento ligero de vehículos utilizados para servicio de taxi, así como en atención al cliente.

El administrador será seleccionado del equipo actual de *call center* de la marca Toyota, siendo las principales competencias a evaluar, además de habilidades duras, la gestión de cliente, control de inventario, planificación de la sucursal y cumplimiento de los procesos.

Por último, el cajero deberá tener por lo menos un año trabajando con el concesionario y deberá haber realizado de forma excelente los cursos y actualizaciones de medios de pago, control de fraude y ética en el negocio, como base.

Dado que el personal proviene de la propia red de concesionarios, por procedimiento actual cuentan con los certificados de antecedentes penales y policiales, además de contar con referencia, recomendaciones y certificaciones propios de la marca Toyota.

b. Facultar al personal:

Para que el equipo mantenga el estándar de ser servicio tanto técnico como interpersonal, al ser T-service parte del negocio del concesionario, poseen acceso a una plataforma de cursos y talleres con acceso 24/7, con cursos obligatorios y sugeridos según la posición que ocupan.

En el caso de los técnicos de mantenimiento, se establecerá un programa de entrenamiento de Toyota referente a la iniciativa “*Fix-it-right*” aplicado a vehículos de taxi, con el fin mantener la agilidad en la identificación de problemas y las mejores prácticas de ejecución del menú de servicios.

Adicionalmente, se darán capacitaciones mensuales a todo el personal sobre nuevos productos o paquetes, consultas y requerimientos de clientes de acuerdo con la información recopilada en el sistema.

El objetivo principal es contar con un equipo empoderado, para que cada uno tome la responsabilidad de ser gestor de la relación con el cliente que está atendiendo y a su vez como grupo, sean capaces demostrar la efectividad de la operación de su taller designado.

c. Motivar e impulsar al personal:

Al ser la clave de la motivación los sistemas de recompensa, se definirán bonos por cumplimiento de metas de ventas y por resultados de servicio al cliente (mediante encuestas de satisfacción), la evaluación será mensual y trimestral, respectivamente.

Complementario a la recompensa monetaria, se establecerá la premiación al mejor colaborador de la red de talleres T-service en cada uno de los puestos, con frecuencia semestral, que permitirá al ganador, hacerse acreedor del reconocimiento y a la vez se le proporcionará de forma gratuita una beca para estudio de un programa de educación continua o corta duración que sea de su preferencia.

De la misma manera se buscará establecer reconocimientos a la mejor cede, con el objetivo de incentivar la competencia sana entre los equipos, con frecuencia semestral, haciéndolos acreedores a una actividad de esparcimiento que elijan dentro de las opciones que otorgue el concesionario.

Respecto al salario, como factor de higiene, se utilizará la misma escala competitiva que mantiene la red de concesionarios Toyota, como se detalla en el siguiente cuadro:

Tabla 12. Remuneraciones

Planilla	Inversión S/
Administrador	3,500
Cajera	1,500
Técnicos	2,500

Cada persona recibirá 12 sueldos al año, pago de CTS y 2 gratificaciones de acuerdo con Ley.

6. Estrategia de procesos

Acorde a la clasificación realizada por Lovelock (2015), los servicios de mantenimiento y reparación de vehículos pertenecen a la categoría de procesamiento a las posesiones, dado que la intervención del cliente no es significativa o necesaria para que el servicio se lleve a cabo. Sin embargo, con la evolución de las exigencias del público objetivo, uno de los principales factores a considerar es que el cliente quiere participar de la inspección y ejecución del trabajo del técnico, con fin de corroborar si se está haciendo lo solicitado, si se están usando los productos adecuados y si se va a cumplir con el tiempo estipulado.

Por este motivo, en el diagrama de flujo además de la interacción por medios digitales, se incluye la participación del cliente, que permite que el técnico resuelva dudas, de consejos y cree una relación de confianza que promueva la repetición del servicio.

Todo el proceso se encuentra soportado por el sistema integrado de gestión de Toyota (MSI) y los estándares simplificados de atención exclusivos para talleres de T-Service (anexo 7).

7. Estrategia de evidencias físicas

Dado que los atributos que se van a priorizar son atención especializada, asesoría personalizada, garantía y servicio express, se manejarán las siguientes evidencias físicas sobre las que se sostiene la propuesta:

- Relacionadas con el proceso de atención y el personal:
 - a. T-Service utilizará dos estándares principales: Toyota Sales Way (gestión de ventas) y Toyota Service Management (gestión de atención).
 - b. Para asegurar la asesoría personalizada, se cuenta con el MSI (Maintenance System Information), plataforma interconectada que presenta la información de servicios de cada cliente.
 - c. La atención será exclusiva para taxistas Toyota y solo para los principales modelos utilizados para este servicio: Etios, Yaris, Avanza y Corolla.
 - d. Los técnicos, al ser parte del personal del concesionario, están capacitados y entrenados, con conocimiento de la operación y estándares de Toyota.
 - e. Los uniformes de los técnicos llevarán en la parte frontal su nombre y la frase “Técnico certificado Toyota”.

- Relacionadas al *layout* e imagen del taller:
 - a. Taller optimizado para operar en 275 m², contando con todas las zonas correctamente distribuidas e identificadas, y un área adicional para estacionamiento de 4 vehículos. Dentro de los espacios que se tendrán se encuentran:
 - Zona de trabajo con tres elevadores para brindar mantenimiento periódico y servicios generales
 - Zona de espera con internet para los clientes
 - Zona de caja
 - Servicios higiénicos individuales para clientes y empleados
 - Almacenes de repuestos, servicios y aceites y fluidos
 - Centro de acopio de residuos
 - Sala de compresor
 - Estacionamientos

b. El diseño de los elementos externos e internos reflejará la relación con Toyota a nivel de colores, con predominancia del rojo, además de tener contar con los siguientes distintivos (ver visuales en anexo 8):

- En el panel exterior, se colocarán dos distintivos: el primero será el mensaje “especialistas en Toyota”, ubicado debajo del imagotipo de T-Service y el segundo será la imagen de un reloj con la frase “máx. 30’ min” en la esquina superior derecha, sobre el nombre del concesionario.
- Se contará con una vitrina para la exhibición de los principales repuestos de las marcas homologadas por Toyota, indicando la garantía.
- Se exhibirán las certificaciones otorgadas por Toyota, tanto del taller, como de los técnicos, ubicadas en la zona de trabajo.
- Se colocará un cronómetro visible en cada elevador que iniciará la cuenta cuando la administradora envíe al cliente a la zona de trabajo.
- Se montará una pantalla exterior, similar a la que se usa en los fast food, para que los clientes que lleguen sepan el tiempo de espera y disponibilidad de la estación.

Capítulo V. Implementación y control

1. Presupuestos

Se procede a detallar los rubros sobre los cuales se realizará la implementación y lanzamiento de micro talleres express T-Service para taxistas de Lima Metropolitana.

1.1 Costo de ventas

El costo de ventas representa el 40% de los ingresos e incluye los repuestos, lubricantes, aceites y mano de obra.

1.2 Gastos administrativos

Los gastos administrativos consideran los conceptos de alquiler de establecimiento, servicios básicos de agua, luz, teléfono, internet y personal de limpieza y seguridad. Además, se incluye el gasto para el mantenimiento del local, útiles de oficina, entre otros.

Tabla 13. Gastos administrativos por taller

Gastos Administrativos por Taller	
Concepto	Monto Mensual (S/)
Alquiler	15,000
Luz	1,200
Agua	1,500
Teléfono	300
Internet	300
Personal de limpieza	800
Personal de seguridad	1,000
Mantenimiento	1,000
Útiles de oficina	500
Otros	1,500
Total	23,100

1.3 Gasto de ventas

Representa los gastos directos con relación con la venta del servicio automotriz.

Tabla 14. Gasto de ventas

Planilla	Remuneración Bruta Mensual (S/)
Administrador	3,500
Cajera	1,500
Técnicos Especializados (3)	7,500
Total	12,500

1.4 Gastos de marketing

Comprende los gastos de lanzamiento y el mantenimiento, además de la publicidad en medios, publicidad y telemarketing.

Tabla 15. Presupuesto de marketing año 2025

Presupuesto de marketing	Inversión S/	SOI
Medios masivos	228,217.44	44%
Digital	163,429.72	32%
BTL	16,000.00	3%
Relaciones Públicas	8,000.00	2%
Merchandising	30,000.00	6%
Agencia de marketing	72,000.00	14%
Total	517,647.16	42%

1.5 Depreciación de equipos**Tabla 16. Depreciación**

Depreciación (Anual)	Monto S/ (Anual)
Maquinaria y Equipo	23,393
Equipos diversos - computo	1,969
Total	25,362

1.6 Proyección de ventas**Tabla 17. Estimación de ventas y servicios realizados anualmente**

Objetivo	Demanda estimada	Venta Anual (S/)
Año 2025	15%	3,344,448.71
Año 2026	20%	4,459,264.94
Año 2027	25%	5,574,081.18
Año 2028	30%	6,688,897.42
Año 2029	35%	7,803,713.65
Total		27,870,405.90

El porcentaje de crecimiento se ha establecido a partir de la estimación de la demanda establecida en el capítulo II, numeral 3.4.

Se ha determinado un porcentaje de crecimiento en base a los resultados esperados de la inversión en el plan de lanzamiento de micro talleres express T-Service para taxistas Toyota de Lima Metropolitana y cuya apertura de locales se realizará de manera progresiva alineado con la estrategia de plaza establecida den el capítulo III, numeral 3.

En el primer año se iniciará con un 15% de participación sobre la demanda estimada para lo cual se requerirán dos talleres automotrices T-Service. En el segundo año, se crecerá en un 5% y se tiene como proyección tener un taller adicional, completando al cierre del año 2025 tres talleres automotrices T-Service. Para el año 2026, se establecerá un quinto taller que permitirá obtener una participación del 25% sobre la demanda estimada. Finalmente, para los dos últimos años, la proyección que se tiene planificada es lograr tener un 30% con 5 talleres automotrices T-Service en Lima Metropolitana.

La estrategia de crecimiento establecida se justifica en los siguientes puntos:

- Cumplimiento de promesa de valor: garantizar el servicio rápido para los taxistas Toyota en menos de 30 minutos (oferta y capacidad de atención).
- Restricciones financieras y plaza: apertura de locales soportados por los concesionarios autorizados Toyota (red de concesionarios actual), que permitirá minimizar la curva de aprendizaje e inversión para el lanzamiento de la red de micro talleres T-Service.

2. Simulación

En base a la proyección de ventas se elaboró un estado financiero por concepto de los servicios automotrices realizados en los talleres T-Service y los gastos indicados en los puntos antes detallados. Se ha proyectado el flujo de efectivo y los resultados obtenidos como utilidad para los próximos años.

Asimismo, se realizó simulación de un escenario optimista y pesimista. El primero de ellos, optimista, considera un incremento de 15% de los servicios esperados o ingresos por taller; además de un aumento del ticket del 10% anual y un apoyo del 30% del gasto de marketing por parte de Toyota como estándar para inicio de nuevos proyectos. Por el otro lado, un escenario pesimista con una reducción del 15% de los servicios esperados o ingresos por taller y manteniendo ticket anualmente; sin embargo, manteniendo el apoyo del 30% sobre el gasto de marketing por parte de Toyota.

Tabla 18. Estados económicos financieros

	2025	2026	2027	2028	2029
Ingreso por servicios	3,344,449	4,459,265	5,574,081	6,688,897	7,803,714
Costo de ventas	1,337,779	1,783,706	2,229,632	2,675,559	3,121,485
Utilidad bruta	2,006,669	2,675,559	3,344,449	4,013,338	4,682,228
Margen Bruto (%)	60%	60%	60%	60%	60%
Gastos administrativos	554,400	831,600	1,108,800	1,386,000	1,386,000
Gasto de ventas	375,000	562,500	750,000	937,500	937,500
Gasto de marketing	517,647	378,884	390,250	348,960	414,016
Depreciación de equipos	50,723	76,085	101,446	126,808	126,808
Utilidad operativa (antes de impuestos)	508,899	826,491	993,952	1,214,070	1,817,904
Margen Operativo (%)	15%	19%	18%	18%	23%
Impuesto a la renta (30%)	152,670	247,947	298,186	364,221	545,371
Utilidad neta después de impuestos	356,229	578,543	695,767	849,849	1,272,533
Margen Neto (%)	11%	13%	12%	13%	16%
Utilidad bruta/Ventas	60%	60%	60%	60%	60%
Utilidad Operativa/Ventas	15%	19%	18%	18%	23%
Utilidad neta / Ventas	11%	13%	12%	13%	16%

2.1 Flujo de caja

Se considera el resultado de VAN y la evaluación del TIR de la campaña para definir la rentabilidad, obteniendo un flujo negativo de S/ 841,038 debido a la inversión realizada en el primero año para el establecimiento de los tres primeros talleres T-Service. Sin embargo, para los próximos años se obtendrá un flujo positivo desde S/ 75,883 (año 2025) hasta S/1,272,533 (año 2029); dando como resultado un VAN de S/ 1,026,240 y un TIR económico de 44%. A continuación, se muestra el flujo de caja para la proyección de ventas y apertura de talleres automotrices T-Service en Lima Metropolitana.

Para el escenario optimista, se obtiene un flujo negativo de S/ 588,727 debido a la inversión realizada en el primer año para la implementación de los talleres. Sin embargo, para el primer año en operación se obtendrá un resultado de S/ 557,311 hasta S/ 2,141,086; dando como resultado un VAN de S/ 3,473,592 y un TIR económico de 140%.

En el escenario pesimista, el resultado es un flujo negativo en el primer año igual al del escenario optimista; sin embargo, a partir del inicio de operación se obtendrá S/57,993 (año 2025) hasta S/ 780,899 (año 2029), con un VAN de S/ 398,009 y un TIR económico de 32%.

Tabla 19. Flujo de cada de escenario esperado

Flujo	2024 (Año 0)	2025	2026	2027	2028	2029
Ingresos (+)	-	3,344,449	4,459,265	5,574,081	6,688,897	7,803,714
Egresos (-)	-	2,988,220	3,880,722	4,878,315	5,839,048	6,531,181
Inversión (-)	841,038	280,346	280,346			
Flujo caja económico	-841,038	75,883	298,197	695,767	849,849	1,272,533

COK	15%
------------	------------

Flujo descontado	-841,038	65,983	225,464	457,430	485,836	632,564
-------------------------	-----------------	---------------	----------------	----------------	----------------	----------------

VAN ECONOMICO	1,026,240	<i>Soles</i>
----------------------	------------------	--------------

TIR ECONOMICO	44%
----------------------	------------

Costo Accionista COK	15%
T - Bill (10 años)	1.60%
Riesgo País	1.4%
Total Equity Risk Premium (USA)	5.9%
Beta Apalancado	2.05
Beta Desapalancado Automotive	1.00
% Equity	40%
% Liabilities	60%
TTL => D + E	100%
Tasa Impuesto a la renta	30.0%

3. Control

El control de marketing se realizará mediante evaluaciones y ajustes necesarios en las actividades que se realicen en el presente plan de marketing. A continuación, se presentan los factores que permitirán realizar un efectivo seguimiento y lograr las metas establecidas.

Tabla 20. Indicadores de control

Objetivo	Indicador de Medición	Frecuencia
Seguridad	$\frac{\text{Número de incidentes registrados}}{\text{Total de números de días laborados}}$	Mensual
Satisfacción de cliente	$\frac{\text{Número de clientes satisfechos}}{\text{Número de clientes ingresaron a servicio}}$	Mensual
Productividad	$\frac{\text{Número de clientes atendidos}}{\text{Número de estaciones o elevadores}}$	Mensual

Fuente: Elaboración propia, 2023

4. Plan de contingencia

Con el propósito de contrarrestar los escenarios en los que no se cumplan los objetivos o contrarrestar el escenario optimista, pesimista o se presente algún imprevisto, se han planificado acciones que permitirá corregir y cumplir con las metas esperadas.

- **Aumento de la demanda por el servicio:** Para darle continuidad al servicio de los clientes que acudan a los talleres automotrices y cumplir con la promesa de marca, se tendrán elevadores portátiles que permitan atender, de manera rápida y segura a los clientes. Asimismo, ante la necesidad de contar con técnicos adicionales, los concesionarios podrán derivar personal del concesionario autorizado para poder responder ante el incremento de demanda.
- **Choque de unidad en servicio:** la empresa, que pertenece al grupo de empresas del concesionario autorizado, contará con seguro y se responderá rápidamente ante el incidente. Asimismo, a través del conocimiento de los procesos de reclamo y de mitigación de reclamos en redes sociales, el equipo de atención al cliente de Toyota brindará soporte a T-Service para reducir el impacto.

- **Desabastecimiento del producto:** soporte a través de los concesionarios autorizados para obtener los repuestos para la atención inmediata del cliente; así como el posterior reconocimiento de diferencia de precios y márgenes mediante notas de crédito.
- **Solicitud de servicios adicionales o trabajos que no están considerados en el mix de T-Service:** inmediatamente se ofrecerá la atención del cliente, y se utilizará como soporte la infraestructura actual del concesionario autorizado. Esto conllevará a trasladar las unidades, sin embargo, se contará con seguro para ello y se brindará solución a cada cliente.

Conclusiones

- A diferencia de la incertidumbre de años anteriores por alteraciones del orden constantes, cambios en el poder ejecutivo y legislativo o los impactos de la crisis de salud generados por el COVID-19; los siguientes años se pronostican estables y pese a que cuentan con proyecciones bastante conservadoras, otorgan la confianza necesaria para el desarrollo de nuevos negocios en el sector automotriz.
- El cliente de servicios automotrices ha ganado poder en función del acceso a la información y como en otros mercados, ha evolucionado, desarrollando nuevas necesidades que implican una investigación más profunda de los segmentos existentes y de las oportunidades que significa atenderlos, como es el caso de los taxistas Toyota.
- Las marcas de talleres multimarca actuales están compuestas principalmente por empresas que empezaron siendo importadores de repuestos y de mecánicos que decidieron independizarse, a causa de esto, se siguen usando las mismas estrategias enfocadas en el precio, con más o menos credibilidad. Aun cuando esto lleva a una cruenta competencia sobre el mercado de talleres automotrices, favorece la aparición de empresas que aprovechen los nichos no atendidos o no atendidos de forma adecuada.
- Pese a que es un nicho de mercado, representa el 28% de taxistas de Lima Metropolitana, lo que nos da un amplio espacio para crecer. En función a la demanda estimada para el proyecto, lograremos un TIR económico de 82% y un VAN de 1.8 millones de soles.
- El conocimiento del mercado, del público objetivo, el dominio en los servicios postventa, las capacidades financieras adecuadas y una sólida estrategia de promoción, facilitan la implementación y éxito de este proyecto.
- La contribución de T-Service a su público objetivo va más allá de darle tranquilidad sobre su vehículo, buscará ser el precursor su empoderamiento y crecimiento.

Recomendaciones

- A nivel del macroentorno, es indispensable dar seguimiento a las futuras normativas que favorecerán la regulación de los talleres automotrices, así como las existentes (reciclaje y desperdicio) y la posibilidad de que se endurezcan. En adición, otro factor a monitorear es el avance en la masificación del uso de GNV.
- Es imperativo mantener la flexibilidad en el manejo de T-Service y permitir la exploración de nuevas acciones que contribuyan con la entrega la propuesta de valor en el tiempo.
- Para incentivar la retención de clientes, es necesario incluirlos en los nuevos servicios, experiencias o propuestas que se quieran lanzar, ya que se sentirán parte de la marca y eso permitirá que se vuelvan promotores.
- T-Service, surgió de entender al segmento que no estaba siendo priorizado en las estrategias de las marcas existentes, de modo tal que es necesario realizar estudios de satisfacción y de seguimiento de marca, para medir si nuestra propuesta sigue cubriendo de manera efectiva las necesidades del taxista Toyota.
- En cuanto a la estrategia digital, se recomienda desarrollar al personaje de mecánico experto y hacer a los clientes que generen contenido en redes, voceros de la marca.
- No se debe perder de vista a las provincias en base a la poca cobertura actual de talleres oficiales, por lo que es relevante investigar si las condiciones para operar en estas son favorables y la propuesta es igual de atractiva que para los taxistas Toyota de Lima Metropolitana.

Bibliografía

- Angus, Alison & Westbrook, Gina (2022). Las 10 principales tendencias globales de consumo para 2022. Euromonitor International.
- Angus, Alison & Kriauciunaite, Aiste (2022). Voice of the Industry: Consumer Lifestyles 2021. Passport.
- Apoyo Consultoría (2022), *Estudio de mercado e identificación de oportunidades de crecimiento* [Presentación de power point].
- Arellano (2024). *¿De qué manera deben aprovechar los negocios la creciente transformación digital del mercado?* [Imágenes]. LinkedIn. https://www.linkedin.com/posts/arellano_consumidor-digital-2024-activity-7140464847376359425-M8ad?utm_source=share&utm_medium=member_desktop
- Asociación Automotriz del Perú (2023), *Reporte de unidades vendidas*. [Presentación de power point].
- Azaña, F. (2022). *Metro de Lima y Callao: ¿cuándo estarán culminadas las líneas 2, 3 y 4 del tren subterráneo?* <https://larepublica.pe/sociedad/2022/06/02/metro-de-lima-cuando-estaran-listas-la-linea-2-3-y-4-del-tren-subterraneo-de-lima-y-callao-atu-mtc>
- Banco Central de Reserva del Perú (2023). *Inflación: diciembre 2022*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2023/nota-de-estudios-02-2023.pdf>
- Córdor, J. (05 de enero de 2024). Redes sociales: Facebook ya no es el favorito y conexión sube ¿al amanecer? *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/empresas/ipsos-peru-internet-redes-sociales-facebook-tik-tok-whatsapp-redes-sociales-facebook-ya-no-es-el-favorito-y-uso-se-centra-al-amanecer-noticia/?ref=gesr>
- CPI (2023). *Consumo de audio en el Perú: la radio y el streaming*. Market Report. <https://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/CPI%20-%20Market%20Report%20-%20Consumo%20de%20Audio.pdf>
- Freije, A. y Freije, I. (2003). *La estrategia empresarial con metido*, Edit. Desclee Brouwer, Bilbao.

- Gimbert, X. (2010). *Pensar estratégicamente*. Barcelona: Deusto.
- Ipsos (2022). *Tracking automóviles 2022*. [Presentación de power point].
- Kotler, Philip y Kellwe, Kevin (2016). *Dirección de Marketing*. Decimoquinta Edición. Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Lovelock, C., Wirtz, J.(2015). *Marketing de servicios: personal, tecnología y estrategia*. Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com.up.idm.oclc.org/?il=3701>
- Mitsui (2021), *Mitsui Auto Finance* [Presentación de power point].
- Osterwalder A & Yves Pigneur (2011) *Generación de modelos de negocio*. Traducción de Lara Vasquez, Grupo Planeta. Tercera reimpresión, Trama Equipo Editorial, S.L. Deusto.
- Palma, P. (2022). *¿Cuánto gana en promedio un taxista en el Perú?*. <https://larepublica.pe/datos-lr/respuestas/2022/11/06/cuanto-gana-en-promedio-un-taxista-en-el-peru-atu-mtc-atmp>
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press
- Porter, M. (2008). *The Five Competitive Forces that Shape Strategy*. Harvard Business Review.
- Porter, M. (2008), “¿Qué es la estrategia?”, Harvard Business Review.
- Robert S. Kaplan, David P. Norton y Edward A. Barrows Jr., “Developing the Strategy: Vision, Value Gaps, and Analysis”, *Balanced Scorecard Report* 10, n.º 1 (enero-febrero de 2008): 1-5.
- Salas, L. (diciembre 15, 2020). *Alrededor de 100.000 taxis por aplicativo operan en Lima, según Leasy*. <https://elcomercio.pe/economia/peru/en-lima-hay-alrededor-de-230000-vehiculos-que-se-usan-para-taxi-leasy-sao-paulo-espana-ecuador-taxi-por-aplicativo-uber-rappi-bcp-maf-ncze-noticia/?ref=ecr>
- Strategy Reading: Introduction to Strategy, Spanish Version (8097-PDF-SPA)
- Strategy Reading: Executing Strategy, Spanish Version (8136-PDF-SPA)
- Strategy Reading: Industry Analysis, Spanish Version (8101-PDF-SPA)
- Strategy Reading: Competitive Advantage, Spanish Version (8105-PDF-SPA)
- Toyota (2022), *Estándar Infraestructura Concesionarios* [Presentación de power point].

- Trigos, M. (octubre 23, 2019). *Los planes de Rento, la app para poner en alquiler vehículos particulares*. <https://gestion.pe/economia/empresas/los-planes-de-rento-la-app-para-poner-en-alquiler-vehiculos-particulares-noticia/?ref=gesr>
- Wavemaker (2023), *Estudio de uso de medios del perfil taxista* [Presentación en PDF].
- IPE (2023). *Impacto de las plataformas digitales en la economía peruana*. [Presentación en PDF]
- Arellano (2017). *Los seis Estilos de Vida*. <https://www.arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/>
- IAB Perú (2023). *Guia de social media*. [Presentación en PDF]
- IAB Perú (2023). *Conexión Latam: La evolución del consumidor digital latinoamericano*. [Presentación en PDF]
- *Tendencias de redes sociales para el 2024: navegando por la evolución digital*. Claro. <https://www.claro.com.pe/hablando-claro/entretenimiento/post/?=tendencias-de-redes-sociales-para-el-2024-navegando-por-la-evolucion-digital>
- Kemp. S. (23 de Febrero de 2024). *Digital 2024: Peru*. Datareportal. <https://datareportal.com/reports/digital-2024-peru?rq=peru>
- *Todos los tipos de mantenimiento requeridos para tu vehículo*. Simplificar. <https://simplicar.pe/blog/tipos-de-mantenimiento>
- Cueva L. (21 de Junio de 2023). *Digital News Report 2023: Peru*. Reutersinstitute. <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/es/digital-news-report/2023/peru>
- Consejo Consultivo de Radio y Televisión (2023). *Estudio cuantitativo sobre consumo radial y televisivo - Nacional*. [Presentación en PDF]
- CPI (2020). *Audiencia radial semanal top 10 de emisoras fm/am según generaciones*. [Presentación en PDF]
- Asociación Automotriz del Perú (2023). *Evolución del mercado de gas natural vehicular en el 2023*. [Presentación en PDF]
- Asociación Automotriz del Perú (2023). *Lima es la ciudad con mayor congestión vehicular en América Latina*. [Presentación en PDF]
- Autoridad del transporte urbano de Lima y Callao (15 de Enero de 2024). *ATU: entre julio y diciembre del 2023 se habilitaron más de 42 000 vehículos para brindar el servicio de taxi*. ATU. <https://www.gob.pe/institucion/atu/noticias/893460-atu-entre-julio-y-diciembre-del-2023-se-habilitaron-mas-de-42-000-vehiculos-para-brindar-el-servicio-de-taxi>

Anexos

Anexo 1. Plan de investigación para lanzamiento de T-Service para taxistas Toyota de Lima Metropolitana

PLAN DE INVESTIGACIÓN								
Objetivo General		Objetivos Específicos			Herramienta de Investigación			
					FS	EP	CI	E
1	Establecer el perfil del taxista Toyota, personalidad, motivaciones, intereses y comportamiento con respecto a su trabajo y cuidado de su vehículo	1	Conocer los datos demográficos y psicográficos del taxista de Lima Metropolitana.	X	X			
		2	Descubrir que le apasiona, le interesa y le preocupa al taxista de Lima Metropolitana.		X			
		3	Identificar las zonas o rutas por las cuales transita el taxista de Lima Metropolitana.	X	X			
		4	Explorar los hábitos y comportamiento sobre su vehículo.	X	X			
		5	Identificar la disposición a pagar y tiempo para la asistencia mecánica y mantenimiento de su vehículo.	X	X			
		6	Determinar la frecuencia con la que un taxista de Lima Metropolitana asiste a un taller automotriz.	X	X		X	
		7	Explorar cuales son los canales de comunicación que con los que interactúa el taxista de Lima Metropolitana.	X	X			
2	Entender y analizar la oferta de taller automotriz para taxistas Toyota de Lima Metropolitana.	1	Identificar los tipos de talleres automotrices y sus características.	X	X			
		2	Definir las marcas de talleres donde hace su mantenimiento el taxista de Lima Metropolitana.					
		3	Conocer las principales características y propuesta de los talleres automotrices para el taxista de Lima Metropolitana.		X	X		
		4	Conocer en donde se encuentran los talleres automotrices a los cuales asiste el taxista de Lima Metropolitana.	X	X			
		5	Explorar los horarios de atención que ofrecen los talleres automotrices a los cuales asiste el taxista de Lima Metropolitana.	X	X	X		
		6	Determinar cuales son los tipos de servicios y sus características de los talleres donde asiste el taxista de Lima Metropolitana.	X	X	X	X	
		7	Conocer los precios que ofrecen los talleres automotrices a los cuales asiste el taxista de Lima Metropolitana.	X	X	X		
		8	Explorar que tipo de comunicación y promoción realizan los talleres automotrices a los cuales asiste el taxista de Lima Metropolitana.		X	X		
3	Evaluar las preferencias y expectativas del taxista Toyota de Lima Metropolitana, respecto a talleres automotrices	1	Determinar la expectativa del taxista de Lima Metropolitana sobre la ubicación de un taller automotriz.		X		X	
		2	Identificar la preferencias del taxista de Lima Metropolitana sobre los tipos de servicios disponibles en un taller automotriz.		X		X	
		3	Comprender la perspectiva del taxista de Lima Metropolitana sobre el precio de un servicio automotriz.		X			
		4	Identificar la preferencia del taxista de Lima Metropolitana acerca del horario de atención de un taller automotriz.		X		X	
		5	Determinar la expectativa del taxista de Lima Metropolitana sobre la duración de un servicio automotriz.		X			
		6	Determinar los canales de comunicación efectivos para el taxista de Lima Metropolitana.		X		X	
		7	Descubrir que es lo mas relevante para tomar decisión sobre un taller automotriz.		X			
4	Estimar la demanda	1	Determinar el número de taxistas en Lima Metropolitana.	X				
		1	Determinar el número de taxistas Toyota en Lima Metropolitana.	X				
		1	Determinar el número de taxistas Toyota con vehículos de la marca para este fin en Lima Metropolitana.	X				
		3	Determinar el número de taxistas Toyota en Lima Metropolitana que se encargan del mantenimiento de su vehículo.				X	
		4	Determinar el número de taxistas Toyota de Lima Metropolitana dispuestos a pagar por los servicios de T-Service.				X	
5	Determinar la frecuencia con la que los taxistas Toyota de Lima Metropolitana asistirían a los talleres T-Service.				X			

FS: Fuente secundaria.
 EP: Entrevista de profundidad.
 CI: Cliente Incógnito
 E: Entrevista.

Fuente: Elaboración propia, 2023

Anexo 2. Guía de pauta para entrevista en profundidad

Guía de Pautas Entrevista en Profundidad T-Service

Objetivos:

1. Entender el perfil del taxista Toyota: comportamientos, hábitos, intereses y medios de comunicación y contacto.
2. Identificar la propuesta automotriz existente basada en la experiencia actual del taxista Toyota.
3. Explorar las expectativas del taxista Toyota acerca de un taller automotriz ideal.

Público Objetivo:

Hombres que realicen el servicio de taxi con vehículos Toyota destinados para este fin, en Lima Metropolitana.

Filtros:

Fuente de ingresos: servicio de taxi

Introducción:

- Agradecimiento por participar
- Presentación y explicación del propósito de la entrevista
- Explicación de las reglas de juego

1. Sobre el perfil del cliente

- a. ¿Qué edad tiene y cuánto tiempo lleva haciendo taxi? ¿cómo fue que comenzó? ¿cómo identifica su labor actual? ¿cuál considera que es su nivel de compromiso con su trabajo? ¿qué valores o actitudes lo identifican? ¿cuáles serían los principales motivos para seguir haciendo taxi? (**profundizar**)

- b. ¿Qué actividades son las que realiza en un día típico de trabajo? ¿qué actividades hace para relajarte? ¿siempre realiza la misma rutina? ¿es suficiente el tiempo que le dedica a todas tus actividades o desearía poder dedicarle más tiempo a alguna de ellas? **(describir)**
- c. ¿Encuentra el esfuerzo que hace recompensado por los ingresos que recibe? ¿cuánto tiempo debe trabajar para lograr sus objetivos diarios? ¿son suficientes los días de semana? ¿cuenta con horarios y rutas definidas para trabajar? ¿qué lo lleva a hacerlo de esta forma? ¿utiliza algún tipo de aplicativo o hace taxi de calle? ¿cuáles? ¿tiene alguna ventaja o desventaja trabajar de una u otra forma? **(profundizar)**
- d. ¿Es dueño de la unidad? ¿es responsable de su cuidado? ¿qué nivel de conocimiento considera que tiene sobre su vehículo? ¿conoce el periodo de desgaste de las piezas y principales problemas que puede tener el vehículo? ¿tiene claro cuando hacer tal o cual servicio? ¿el recorrido que realiza implica hacerlo con mayor frecuencia que un vehículo particular? ¿cuáles son los servicios que realiza más seguido? ¿existe alguna cantidad máxima de dinero que destine para los servicios de su vehículo? ¿En qué momento suele hacer los servicios? ¿hay un tiempo de espera que considere que no perjudique a sus objetivos del día?
- e. ¿Qué medios de comunicación son de su preferencia? ¿Cuáles son los que utiliza más en su jornada de trabajo? ¿qué medios usas para contactar a alguien regularmente? ¿Prefiere que lo contacten por los mismos medios o a través de otros? **(profundizar)**

2. Sobre las propuestas de taller automotriz existentes

- a. ¿Conoce los tipos de talleres donde puede hacer estos servicios? ¿qué opina de cada uno? ¿cuáles serían algunas ventajas y desventajas de estos? ¿Se atiende en un solo tipo de taller o cambia entre ellos? ¿sabe en qué lugares de Lima Metropolitana suelen ubicarse mayormente? **(Darles la libertad de expresarse)**
- b. ¿Qué marcas de talleres son a las que asiste con más frecuencia? ¿cuentan con más de un taller? ¿qué sede o sedes son las que visita más? ¿por qué? ¿la atención es todos los días de la semana? ¿en qué horarios? ¿hace cuánto tiempo vas a esa marca de taller?

- ¿cuántas veces vas al año? De tener más de un taller ¿los servicios y el precio son homogéneos entre sedes?
- c. ¿Qué beneficios son los que le ofrece la marca de taller que visita normalmente? ¿cumplen de manera constante con entregarle estos beneficios? De asistir a más de un taller, ¿tienen infraestructura similar entre ellos? ¿los servicios que se ofrecen son iguales? ¿los horarios son similares? ¿existen diferencias significativas en precio? **(profundizar)**
- d. ¿Ha tenido oportunidad de recibir información o promociones por parte de su taller? ¿A través de que medios le ha llegado esta comunicación? ¿Cuál es la frecuencia con la cual recibe información o es contactado por ellos?

3. **Sobre su taller ideal**

- a. En relación con su comodidad, ¿Cuál sería la ubicación o ubicaciones dentro de Lima Metropolitana, ideales para una marca de talleres? ¿cuáles serían las razones para elegir estas ubicaciones? ¿tiene relación con su ruta de trabajo o lugar dónde vive? ¿El horario que se maneja actualmente es el adecuado? ¿cree que sería necesario extenderlo? **Debe especificar avenidas o cruces y distritos.**
- b. ¿Cuáles serían los servicios de mantenimiento que debería tener el taller ideal? ¿cuál sería el rango de precios en el que deberían estar los servicios? ¿cuál cree que sería un tiempo prudente para que le entreguen su vehículo?
- c. ¿Qué medios de contacto desearía que su taller ideal utilice? ¿Con que frecuencia? ¿Qué tipo de información le gustaría recibir? **Solicitar explyarse.**
- d. ¿Estaría de acuerdo con un taller especializado en taxistas Toyota? Además del servicio, ¿qué otras cosas debería considerar este nuevo taller?
- e. ¿Cuáles serían las razones por las que dejaría su taller actual por nuestra propuesta? ¿Qué beneficios debería tener este otro taller?

Anexo 3. Cuestionario

Encuesta T-Service

Preguntas filtro:

1. ¿Qué edad tiene? (Continuar si tiene de 35 a 60 años)
-

2. ¿Es usted el encargado de realizar el mantenimiento? (Terminar escoge “no”)
 - a. Sí
 - b. No

Preguntas:

1. Considerando una semana regular de trabajo ¿Cuántas horas al día suele hacer servicio de taxi?
 - a. 6 horas
 - b. 8 horas
 - c. 10 horas
 - d. 12 horas
 2. Referente a la ruta que utiliza trabajar, indique como es normalmente.
 - a. Fija
 - b. Variable
 - c. No definida
 3. Mencione qué rutas son las usualmente recorre. Consideré el detalle a nivel de distrito.
(ej.: Surco, San Borja, San Luis y La Molina)
-

4. ¿Con qué frecuencia acude a realizar los mantenimientos a su vehículo?
 - a. 6 veces al año
 - b. 8 veces al año
 - c. 10 veces al año

- d. 12 veces al año
5. ¿Qué tipos de servicio son los que hace con mayor frecuencia?
- a. Mantenimiento preventivo
 - b. Reparación general
 - c. Instalación de accesorios
 - d. Lavado o encerado
6. ¿Qué medios de pago suele usar cuando lleva su carro al taller?
- a. Efectivo
 - b. Billeteras electrónicas (Yape/Plin)
 - c. Transferencia bancaria
 - d. Tarjetas (crédito o débito)
7. De la siguiente lista, elija el medio con el que interactúa más a en su día a día.
- a. Páginas web
 - b. Radio
 - c. Diarios
 - d. Redes sociales
 - e. Televisión
8. De los talleres listados a continuación, ¿a cuál asiste actualmente?
- a. Iza Motors
 - b. Renusa
 - c. Pimentel
 - d. Bosch Services
 - e. Innova Car Services
 - f. Otro: _____
9. Indique de la siguiente lista, que servicios ofrece su taller:
- a. Revisión y diagnóstico
 - b. Mantenimiento preventivo y correctivo
 - c. Servicio de llantas
 - d. Planchado y pintura
 - e. Ventas de repuestos
 - f. Conversión a GNV/GLP

- g. Lavado
 - h. Otro: _____
10. En función a un servicio de mantenimiento, ¿Qué tiempo le toma a su taller realizarlo?
- a. Menos de una hora
 - b. Entre 1 hora y 1:30 horas
 - c. Entre 1:31 horas y 2:30 horas
 - d. Entre 2:31 y 3:30 horas
 - e. Más de 3:30 horas
11. ¿Qué beneficios considera usted que le da su taller?
- _____
12. Luego de escuchar la siguiente idea: *“Los taxistas Toyota necesitan que su servicio automotriz tenga el relacionamiento y la agilidad de un taller de barrio, con el nivel de especialización de un concesionario, por eso T-service es la cadena de talleres express para todo tipo de mantenimientos y servicios menores, especializados en la atención del taxista Toyota, con un tiempo de servicio máximo de 30 minutos”*, ¿Estaría interesado en probar el servicio?
- a. Sí
 - b. Tal vez
 - c. No
13. ¿Considerando el gasto que realiza en sus visitas a su taller, cuánto estaría dispuesto a pagar por un servicio de mantenimiento con las características mencionadas?
- a. Menos de S/. 200
 - b. De S/. 200 a S/. 299
 - c. De S/. 300 a S/. 399
 - d. De S/. 400 a S/. 499
 - e. Más de S/. 500
14. Con base a su experiencia, por favor evaluar la importancia de los siguientes atributos usando una escala del 1 al 5, dónde 1 es menos importante y 5 más importante:
- a. Cercanía con el mecánico
 - b. Relación precio/calidad

- c. Rapidez del servicio
 - d. Nivel de calidad de los repuestos
15. En función al uso de su vehículo, ¿con que frecuencia visitaría el taller para hacer un servicio de mantenimiento?
- a. 6 veces al año
 - b. 8 veces al año
 - c. 10 veces al año
 - d. 12 veces al año
16. Sí tuviera que abrir un taller T-Service, ¿en qué avenida de Lima Metropolitana lo colocaría? Mencione también el distrito.
-

17. De los horarios indicados ¿cuál cree que es el más conveniente?
- a. Lunes a sábado de 7:00 am a 4:00 pm
 - b. Lunes a sábado de 8:00 am a 5:00 pm
 - c. Lunes a sábado de 9:00 am a 6:00 pm
18. De los servicios relacionados al mantenimiento que ofrece un taller, elija el que considere prioritario.
- a. Frenos: revisión, cambio de pastillas y cambio de discos.
 - b. Neumáticos: parchado, cambio, alineamiento, rotación y balanceo
 - c. Suspensión: revisión y cambio
 - d. Aceite: revisión y cambio
 - e. Filtros: aire, aceite, combustible y habitáculo
 - f. Batería: revisión y cambio
19. En relación con los beneficios que le gustaría que el taller le brinde, elija la opción que para usted es la más importante.
- a. Revisiones y diagnósticos gratuitos
 - b. Descuentos y promociones
 - c. Devolución un porcentaje del pago
 - d. Grúa y auxilio mecánico gratuito
 - e. Talleres y cursos con expertos

20. Respecto a medios por los cuales le gustaría ser contactado, elija el que consideré óptimo.

- a. Correo
- b. Llamada
- c. WhatsApp
- d. Mensaje de texto

Anexo 4. Resultado de cliente incógnito de los principales talleres automotrices a los que acude un taxista Toyota

Competencia	Servicios	Repuestos	Mecánicos	Precios	Locales	Atención y duración	Relación con cliente	Beneficios al cliente	Nivel tecnológico	Propuesta
Iza motors	- Revisión y diagnóstico - Mantenimientos - Servicio de llantas - Planchado y pintura - Venta de repuestos y productos - Conversiones GNV y GLP	- Alternativos de calidad baja - Disponibilidad media alta	Personal externo, capacitado por las marcas de repuestos que venden	Muy por debajo de la media, no estandarizados entre sedes	- 11 grandes talleres - Ubicaciones: En clusters de venta de repuestos, en todo Lima Metropolitana - Seguridad baja	- Por orden de llegada - 1 hora	- Cliente participa del servicio - Mecánico se limita a hacer lo solicitado	- Descuentos por ser taxi formal, con tarjetas, seguros y aplicativos	- No usa ERP o CRM - Infraestructura básica y activos antiguos no seguros - Uso activo de redes sociales, web informativa y what's app	Empresa líder en proporcionar una amplia gama de productos y servicios automotrices al precio más bajo
Pimentel- Goodyear	- Revisión y diagnóstico - Mantenimientos - Servicio de llantas - Venta de repuestos y productos - Lavado	- Alternativos de calidad media - Disponibilidad media	Personal interno, capacitado por las marcas de repuestos que venden	Sobre la media, no estandarizados entre sedes	- 4 talleres medianos - Ubicaciones: Surquillo, Surco, San Luis y Los Olivos - Seguridad alta	- Por orden de llegada - 1 hora a 1:30 horas	- Cliente participa del servicio - Mecánico orienta de forma general al cliente	Descuentos según stock y ventas	- Uso de ERP sin CRM - Infraestructura intermedia y activos en buen estado - Uso regular de redes sociales, web informativa y what's app	Empresa de servicios mecánicos y de neumáticos, comprometida con los conductores del Perú
Reusa	- Revisión y diagnóstico - Mantenimientos - Servicio de llantas - Planchado y pintura - Venta de repuestos y productos	- Alternativos de calidad media - Disponibilidad alta	Personal interno, capacitado por las marcas de repuestos que venden	Ligeramente por debajo de la media, no estandarizados entre sedes	- 4 talleres medianos - Ubicaciones: Surquillo, San Miguel, La Victoria y Puente Piedra - Seguridad media	- Por cita - 1 hora	- Cliente participa del servicio - Mecánico orienta de forma general al cliente	Cotizan con el menor precio	- No usa ERP o CRM - Infraestructura básica y activos antiguos en buen estado - Uso medio de redes sociales, web informativa (repuestos), usa what's app.	Variación de productos y servicios para todas las marcas del mercado al mejor precio
Bosch Car Services	- Revisión y diagnóstico - Mantenimientos - Servicio de llantas - Planchado y pintura - Conversión a GNV y GLP - Lavado	- Alternativos de calidad media alta y alta - Disponibilidad media alta	Personal interno, capacitado bajo estándares Bosch	Sobre la media, no estandarizados entre sedes	- 9 talleres medianos (diferentes dueños) - Ubicaciones: en todo Lima Metropolitana (Siguiendo a Iza Motors) - Seguridad alta	- Por cita - 4 horas	- Cliente no participa del servicio - Asesor orienta a cliente.	Descuentos por cliente frecuente	- Uso de ERP con CRM (limitados al concesionario) - Infraestructura avanzada y activos en buen estado - Sin redes sociales, webs y what's app independientes	Talleres automotrices con altos estándares de calidad para dar una atención excepcional
Innova Car Services	- Revisión y diagnóstico - Mantenimientos - Planchado y pintura - Lavado	- Alternativos de calidad media - Disponibilidad media	Personal interno, capacitado por las marcas de repuestos que venden	Sobre la media	- 1 taller mediano - Ubicación: Surquillo - Seguridad media	- Por cita - 4 horas	- Cliente no participa del servicio - Asesor orienta a cliente.	Descuentos por ser cliente nuevo	- Uso de ERP con CRM - Infraestructura intermedia y activos en buen estado - Uso bajo de redes sociales, web informativa y what's app	Taller automotriz transparente y con servicios de calidad
T-Service	- Revisión y diagnóstico - Mantenimientos - Servicio de llantas	- Homologados por Toyota - Disponibilidad alta	Personal interno, capacitado por Toyota	Precio en la media	- 5 talleres pequeños - Ubicación: Surquillo, San Luis, Surco, San Miguel y Miraflores - Seguridad alta	- Por orden de llegada - 30 minutos	- Cliente participa del servicio - Mecánico proporciona recomendaciones inmediatas y futuras	- Descuentos por ser taxi formal, con tarjetas, seguros y aplicativos. - Programa de fidelización	- Uso de ERP con CRM - Infraestructura intermedia y activos certificados - Uso activo de redes sociales, web informativa y what's app	Taller express especializado en la atención de taxistas Toyota

Fuente: Elaboración propia, 2023

Anexo 5. Buyer Persona del taxista Toyota de Lima Metropolitana

Julio Torres



Progresista

“El taxi me permite llevar una vida cómoda, darme mis gustos y mantener a mi familia”

Uso de medios

- **Informarse:** Google, Facebook, Tik Tok, radio (Exitosa, La Kalle, RPP), diarios (Ojo, Exitosa, Depor) y TV (Latina, América TV)
- **Relajarse:** Instagram, Tik Tok, Youtube, Facebook, radio (Nueva Q, La Karibeña, Onda Cero), TV (Latina, América TV, Movistar deportes) y Netflix
- **Comunicarse y hacer consultas:** What's app y llamadas

Características demográficas

- **Género:** Masculino
- **Edad:** 35 años
- **Ubicación:** Pueblo Libre
- **Estado Civil:** casado
- **Hijos:** 1 hijo
- **Situación Laboral:** independiente
- **Fuente de ingresos:** servicio de taxi
- **Ingreso promedio diario:** 250 Soles

Motivaciones

- Garantizar un flujo constante de dinero
- Darle a su familia lo que necesita
- Poder compartir con su familia
- Ahorrar para comprar las cosas que le gustan
- Ser ejemplo para el resto de sus familiares

Intereses

- Jugar fútbol
- Ver videos, televisión
- Salir a pasear o comer con la familia
- Visitar y compartir con sus amigos

Comportamientos relacionados a su trabajo

- Adquirió su Toyota Yaris el 2021 en Grupo Pana
- Utiliza hasta tres aplicativos: Uber, Cabify, Indriver y no hace taxi de calle
- Trabaja de 8:00 AM – 8:00 PM, de lunes a sábado y tiene una ruta establecida mas no restrictiva.
- Tiene claro sus objetivos de ingresos al día y lleva el control de sus gastos.
- Se encarga del mantenimiento de su vehículo
- Conocimiento empirico del funcionamiento de su unidad
- Asiste a talleres multimarca

Dolores

- Ser detenido por la ATU en algún operativo
- No poder pagar la cuota del préstamo del auto
- La variación del costo de los repuestos
- Demoras en los talleres por carga de vehículos
- Que le toque un mecánico o asesor que no sea transparente o no interactúe con el

Manejo tecnológico

- Posee un smartphone gama media alta
- Usa billeteras digitales (yape y plin)
- Utiliza apps de bancos (BCP, IBK)
- Tiene cuenta en redes sociales (Facebook, Instagram y Tik Tok)

Fuente: Elaboración propia, 2023

Rodolfo Huamán



Formalista

"Me gusta hacer taxi, me gano la vida y saco adelante a mi familia"

Uso de medios

Horario laboral

- **Informarse:** TV (Latina, América TV), radio (RPP, Exitosa), diarios (Trome, La República, Depor) Google, Facebook
- **Relajarse:** TV (América TV, Movistar Deportes), radio (Panamericana, Karibeña, Radiomar), Youtube, Tik Tok
- **Comunicarse y hacer consultas:** What's app y llamadas

Características demográficas

- **Género:** Masculino
- **Edad:** 50 años
- **Ubicación:** SJL
- **Estado Civil:** casado
- **Hijos:** 3 hijos
- **Situación Laboral:** independiente
- **Fuente de ingresos:** servicio de taxi
- **Ingreso promedio diario:** 150 Soles

Motivaciones

- Ganar dinero para terminar de pagar los estudios de sus hijos
- Mantenerse activo y actualizado
- Ser respetado por su entorno

Intereses

- Pasar tiempo con su familia en casa
- Leer diarios
- Conversar con sus conocidos
- Jugar fútbol ocasionalmente en el barrio

Comportamientos relacionados a su trabajo

- Le compró el Toyota Etios a su amigo en 2017 (modelo 2014)
- Es taxista formal
- Hace taxi de calle y usa un solo aplicativo
- Trabaja de 6:00 AM – 5:00 PM, de lunes a sábado
- Tiene su ruta planificada y la cumple religiosamente.
- Se encarga del mantenimiento de su vehículo
- Conocimiento empírico del funcionamiento de su unidad
- Asiste a talleres multimarca

Dolores

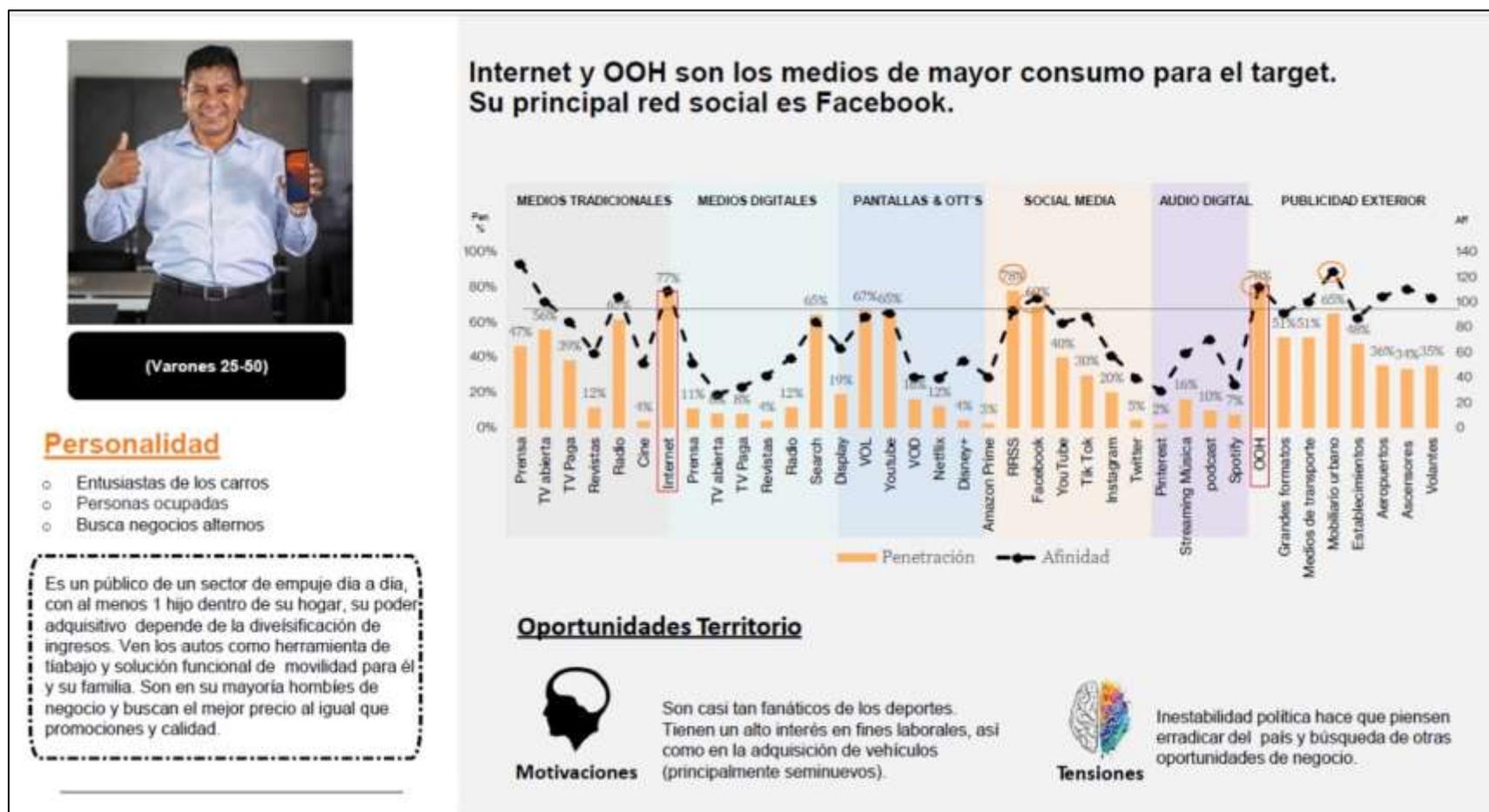
- La congestión vehicular y baja demanda
- Que se le malogre el carro por el tiempo que tiene
- Demoras en los talleres por carga de vehículos
- Que no le hagan bien servicio del auto y tenga que gastar nuevamente

Manejo tecnológico

- Posee un smartphone gama media
- Usa billeteras digitales (yape y plin)
- Tiene cuenta en redes sociales (Facebook y Tik Tok)

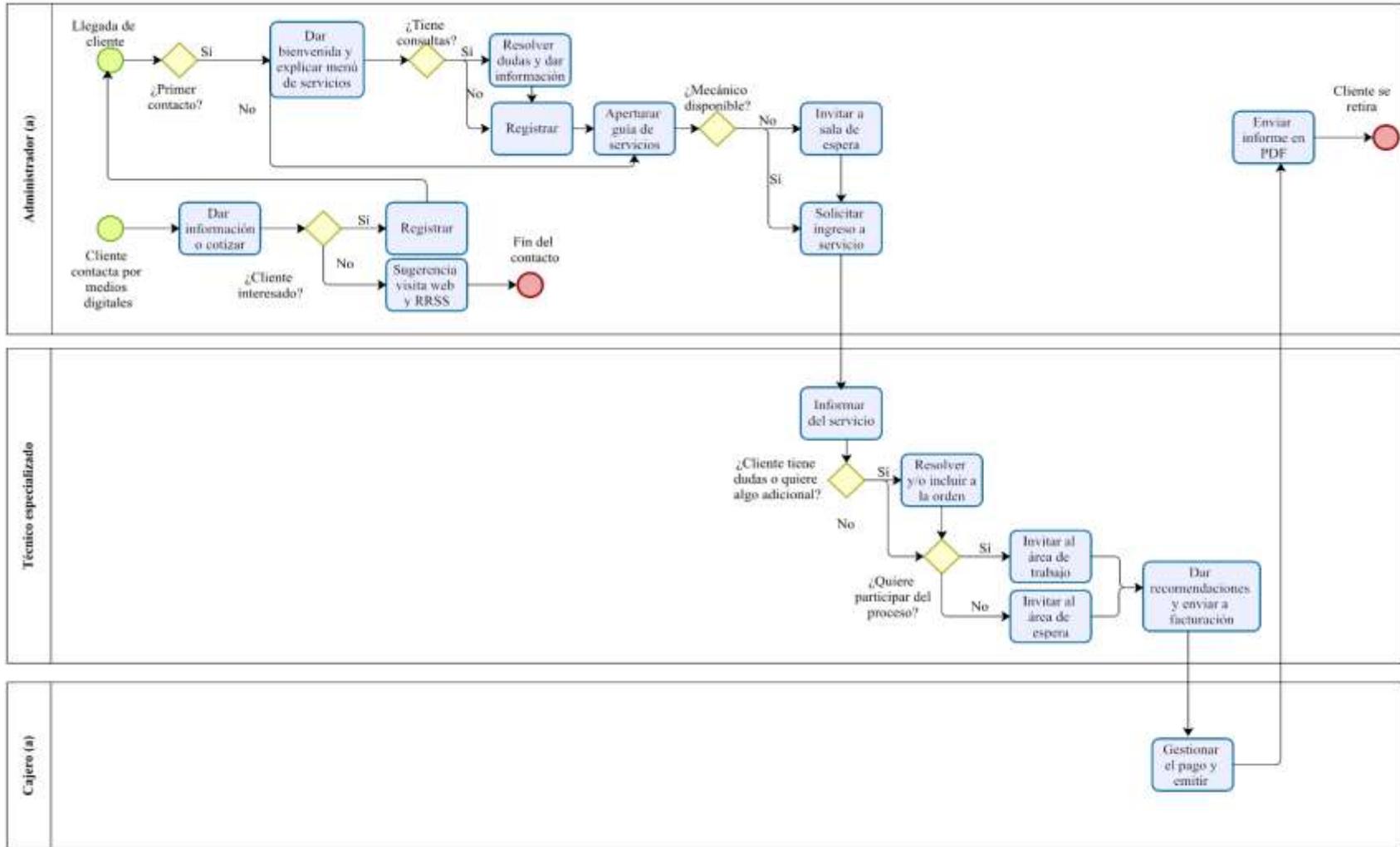
Fuente: Elaboración propia, 2023

Anexo 6. Información de medios de mayor consumo para el target



Fuente: Wavemaker, 2023

Anexo 7. Procesos de atención T-Service



Fuente: Elaboración propia, 2023

Anexo 8. Evidencia física



Fuente: Elaboración propia, 2023

PIEZAS PUBLICITARIAS FACHADA



TU AUTO LISTO EN:

30:00

MINUTOS

ESTÁS EN LA CARRERA

DISPONIBILIDAD DE ATENCIÓN

CARRIL	NOMBRE	SERVICIO	ENTREGA EN
1	R. TORRES	CAMBIO DE SUSPENSIÓN	4 minutos
2	A. MELENDEZ	LUBRICACIÓN DE MOTOR	7 minutos
3	DISPONIBLE		

T-SERVICE PARA TAXISTAS TOYOTA

T-SERVICE PARA TAXISTAS TOYOTA

¿Primera Visita?

REALIZA TU MANTENIMIENTO EN 4 SIMPLES PASOS:

- Regístrate
- Escoge tu servicio
- Ve con tu técnico asignado
- Paga tu servicio

TU AUTO EN:

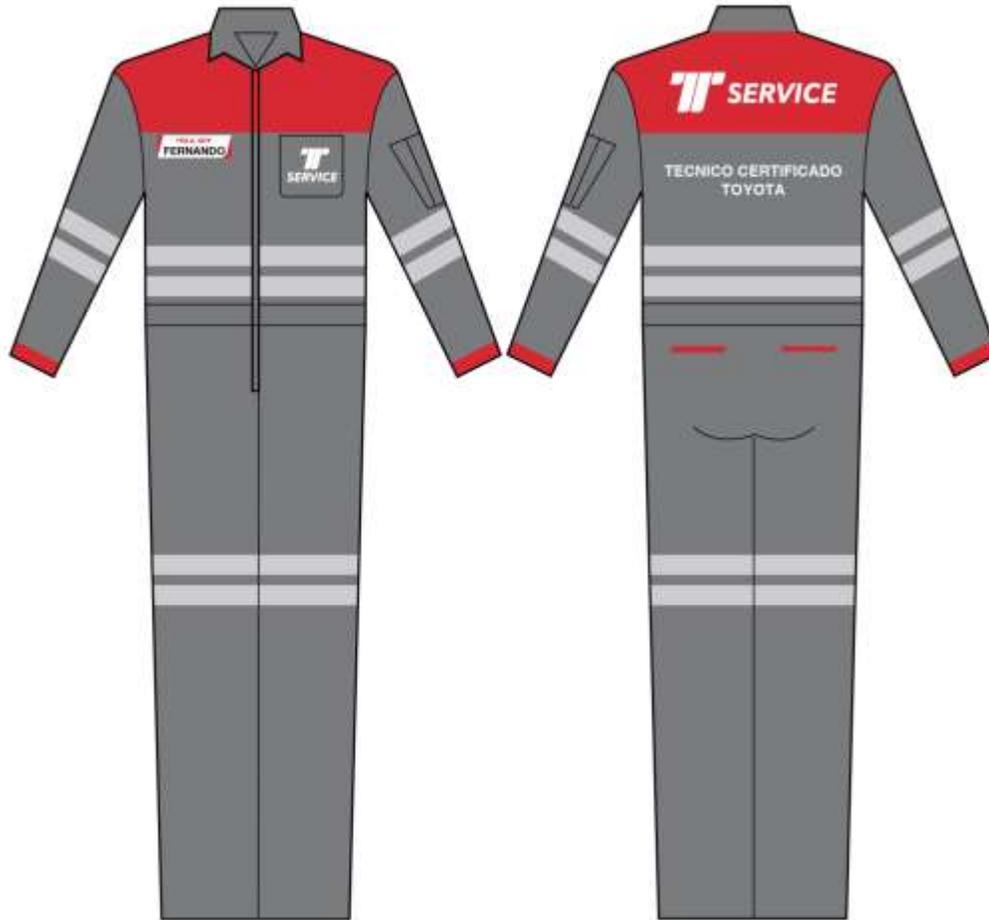
30 MINUTOS SERVICIO EXPRESS

ÚNICO TALLER CON TÉCNICOS CERTIFICADOS TOYOTA

☎ 0608 9990 📷 @tservice

Fuente: Elaboración propia, 2023

UNIFORME



VITRINA



Fuente: Elaboración propia, 2023

Notas biográficas

Giancarlo Benites Castillo

Nació en Lima, el 11 de diciembre de 1992. Licenciado en Administración por la Universidad de Lima. Cuenta con un Diplomado en Marketing Estratégico por la Universidad del Pacífico y un Diploma en Lean Supply Chain and Logistics Management por la Universidad ESAN. Posee 6 años de experiencia liderando marcas y categorías en el sector de consumo masivo, a través del desarrollo e implementación de planes de marca, innovación de productos, estrategias de GTM y RTM, y la gestión portafolio de productos. Además, ha trabajado en empresas como Braedt, San Fernando y Bimbo.

Jose Silvio Vasquez Tavera

Nació en Bagua, el 13 de noviembre de 1974. Ingeniero Agroindustrial por la Universidad Nacional Hermilio Valdizán. Cuenta con una Maestría en Higiene y Seguridad Industrial. Posee 4 años de experiencia en Gestión Comercial en el canal institucional público. Dentro de las principales asignaciones se encuentra el de establecer las estrategias de ventas en el canal institucional público. Actualmente, se mantiene como responsable del área Comercial y socio del Grupo CAAS, grupo de empresas dedicadas a la producción y comercialización de alimentos para programas sociales y el mercado horizontal.

Mario Andree Lazo Talavera

Nació en Moquegua, el 29 de setiembre de 1990. Ingeniero Industrial por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Cuenta con especialización en logística internacional por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Cuenta con diez años de experiencia en gestión comercial en empresas del sector retail, minero y automotriz, así como también responsable de operaciones dentro y fuera del país en empresas transnacionales. Dentro de las principales asignaciones se encuentra el de establecer las estrategias de ventas y el desarrollo de nuevos productos. En la actualidad se encuentra a cargo del área de desarrollo de concesionarios y proyectos para Toyota del Peru.