

Maestría en

Ingeniería Automotriz Con Mención En Procesos Y Calidad Del Servicio

AUTORES:

- Cardona Aviles Joel David
- Fuertes Piarpuezan Roger Steven
- Guanga Quishpe Wilson Manuel
- Pastuña Gancino Jenny Fernanda
- Tapia Tabango David Francisco

TUTORES:

Profesor. PBL 1. Ing Freddy Viteri.: Marketing digital

Profesor. PBL 2. Ing. Javier Armas.: Gestión Posventa

Profesor. PBL 3: Ing. Héctor Santiana.: Innovación en Productos y Servicios

Coordinador. Ing. Pablo Fernando Ante Sánchez

TEMA:

Propuesta de un modelo de gestión por procesos para optimizar la calidad en el servicio de AVIS BONAIRE con mejoras en la transformación de una estructura plana a gestión estratégica.

Quito, (febrero 2026)

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Certificación de autoría

Nosotros, Cardona Aviles Joel David, Fuertes Piarpuezan Roger Steven, Guanga Quishpe Wilson Manuel, Pastuña Gancino Jenny Fernanda, Tapia Tabango David Francisco, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría, que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, y que se ha consultado la bibliografía detallada.

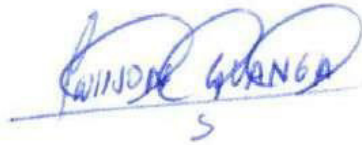
Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, su reglamento y demás disposiciones legales.



Firma del graduando
Cardona Aviles Joel David



Firma del graduando
Fuertes Piarpuezan Roger Steven



Firma del graduando
Guanga Quishpe Wilson Manuel



Firma del graduando
Pastuña Gancino Jenny Fernanda



Firma del graduando
Tapia Tabango David Francisco



Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Nosotros, **Cardona Aviles Joel David, Fuertes Piarpuezan Roger Steven, Guanga Quishpe Wilson Manuel, Pastuña Gancino Jenny Fernanda y Tapia Tabango David Francisco**, en calidad de autores del trabajo de investigación titulado:

“Propuesta de un modelo de gestión por procesos para optimizar la calidad en el servicio de AVIS BONAIRE, con mejoras en la transformación de una estructura plana a gestión estratégica”

Manifestamos que **autorizamos a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE)** a utilizar total o parcialmente los contenidos que nos pertenecen y que forman parte de esta obra, exclusivamente con fines académicos o de investigación.

Esta autorización se concede sin perjuicio de los derechos que nos corresponden como autores, conforme a lo establecido en los artículos **5, 6, 8, 19** y demás pertinentes de la **Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador**.

D. M. Quito, (febrero 2026)



Firma del graduando
Cardona Aviles Joel David



Firma del graduando
Fuertes Piarpuezan Roger Steven



Firma del graduando
Guanga Quishpe Wilson Manuel



Firma del graduando
Pastuña Gancino Jenny Fernanda



David Tapia

Firma del graduando
Tapia Tabango David Francisco



Aprobación de dirección y coordinación del programa

Nosotros, Rivera Costales José Alberto como director EIG, y Armas Baez Javier Darwin como coordinador UIDE, declaramos que los graduados: Cardona Aviles Joel David, Fuertes Piarpuezan Roger Steven, Guanga Quishpe Wilson Manuel, Pastuña Gancino Jenny Fernanda, Tapia Tabango David Francisco, son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.

Director de la Maestría en:
Ingeniería Automotriz Con Mención
En Procesos Y Calidad Del Servicio Automotriz

Coordinador de la Maestría en:
Ingeniería Automotriz Con Mención
En Procesos Y Calidad Del Servicio Automotriz

DEDICATORIA

A mi madre, por ser mi soporte constante y mi pilar fundamental. Tus sacrificios y esfuerzos inagotables me sostuvieron a lo largo de toda mi carrera profesional. Este logro no es únicamente mío, es de ambos. Gracias por tu convicción en mí, por estar siempre presente, incluso desde la distancia, y por acompañarme con tu apoyo incondicional. Tu ejemplo, tu fortaleza y tu perseverancia fueron los que me guiaron hasta este momento. Te dedico este trabajo de maestría con todo mi cariño.

(Cardona Aviles Joel David)

Dedico este trabajo principalmente a mis padres, quienes han sido mi mayor apoyo incondicional, y en mi formación profesional; a mi tía, por estar siempre dándome ánimo para seguir adelante, a mis abuelos por su amor brindado y sus conocimientos de la vida, y por ser una inspiración constante en todo este tiempo.

(Fuentes Piarpuezan Roger Steven)

A mis padres, por ser mi motivación diaria, por enseñarme que la perseverancia es la ruta para superar cualquier obstáculo; a mis hermanas por ser mi refugio seguro cuando el camino se ponía cuesta arriba. Este trabajo no solo es resultado de mi esfuerzo sino es fruto de sus sacrificios y apoyo incondicional.

(Guanga Quishpe Wilson Manuel)



A mis hijos, Emilio y Julieta, quienes son mi inspiración, mi motivación y razón para que cada esfuerzo tenga como propósito un mejor futuro para ustedes. Espero que este trabajo sea un ejemplo de que con fe, dedicación y constancia es posible cumplir las metas que uno se propone.

A mi madre y hermanos. Gracias por su apoyo incondicional, su paciencia y por recordarme todos los días que, ¡yo puedo!

A todos ustedes, con profundo amor y gratitud, este logro también les pertenece.

(Pastuña Gancino Jenny Fernanda)

Dedico este trabajo a quienes han sido los pilares de mi vida.

A mis padres, por su amor y sacrificios. Ellos me enseñaron que el esfuerzo trae recompensas. A mi hermano, por las risas compartidas y recordarme el valor de la familia, y a las personas que hoy forman parte de mi vida y hacen este camino más especial.

Con gratitud y cariño, dedico este logro a ustedes.

(Tapia Tabango David Francisco)



AGRADECIMIENTOS

Un especial agradecimiento a los docentes que nos supieron encaminar de la mejor manera para que este logro se vuelva realidad, y a las entidades que rigen la Universidad Internacional del Ecuador, que fueron parte fundamental para que este método de enseñanza pueda ser desarrollada e implementada con las facilidades digitales que existen actualmente.

(Cardona Aviles Joel David)

Agradezco a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) por brindarme la oportunidad de continuar con mi formación académica y profesional. Del mismo modo, extendiendo mi gratitud a mis compañeros de grupo por su apoyo, compromiso y dedicación durante el desarrollo de este trabajo. Su colaboración fue fundamental para alcanzar los objetivos planteados y culminar con éxito este proyecto.

(Fuertes Piarpuezan Roger Steven)

Agradezco a la Universidad Internacional del Ecuador por abrirme sus puertas y brindarme un entorno de excelencia académica. A mis docentes, quienes compartieron sus conocimientos, experiencias, y permitieron elevar mi pasión en el campo automotriz, al igual



que a mis compañeros de clases, quienes fueron ese soporte indispensable para el dominio de las herramientas técnicas y estratégicas.

(Guanga Quishpe Wilson Manuel)

Un agradecimiento especial a la UIDE y a sus instructores, quienes con sus conocimientos, han permitido formarnos como profesionales de prestigio. A la empresa que nos abrió sus puertas para el desarrollo de nuestro proyecto, y a mi familia por su existencia. Sin ellos no habría sido posible este trabajo.

(Pastuña Gancino Jenny Fernanda)

Agradezco a la UIDE y a sus docentes, por compartir sus conocimientos y brindarnos las herramientas necesarias para continuar con nuestra formación profesional. De igual manera, mi agradecimiento a mis compañeros de tesis por el compromiso, colaboración, paciencia y el trabajo en equipo durante el desarrollo de este proyecto, y a mi familia por su apoyo constante y motivación a seguir adelante en cada etapa de este camino académico.

(Tapia Tabango David Francisco)

RESUMEN

El proyecto de investigación busca desarrollar un modelo de gestión por procesos para mejorar la calidad del servicio en AVIS Bonaire, empresa que se dedica al alquiler al vehículo.

Al analizar su estructura, se identificó que es de tipo organizacional limitada, falta de procedimientos estandarizados, escasa utilización de indicadores de desempeño y ruptura entre los procesos digitales al momento de reserva, entrega y devolución del vehículo. La metodología es cualitativa, utilizando información secundaria y revisión de documentación, observación de procedimientos y análisis de datos accesibles. Se identificaron oportunidades de mejora en la gestión de reservas, control de flota, check-in, inspección vehicular y atención al cliente. Se propuso digitalizar el check-in y utilizar herramientas de CRM, además de un servicio llamado Zero-Friction Dive & Drive. La inversión total estimada sería de USD \$145,000.00, con un valor presente neto de USD \$300,543.00, y una tasa interna de retorno del 67.36%, aunque se requiere validación empírica antes de su implementación.

Palabras Clave: gestión por procesos, calidad del servicio, alquiler de vehículos, transformación digital, experiencia del cliente, indicadores de desempeño.

ABSTRACT

This research project aims to develop a process-based management model to improve service quality at AVIS Bonaire, a car rental company. An analysis of the company's structure revealed a limited organizational structure, a lack of standardized procedures, limited use of performance indicators, and gaps between digital processes during vehicle reservation, pickup, and return. The methodology is qualitative, utilizing secondary data and a review of documentation, observation of procedures, and analysis of available data. Opportunities for improvement were identified in reservation management, fleet control, check-in, vehicle inspection, and customer service. It was proposed to digitize the check-in process and utilize CRM tools, in addition to a service called Zero-Friction Dive & Drive. The estimated total investment is USD 145,000, with a net present value of USD 300,543 and an internal rate of return of 67.36%, although empirical validation is required prior to implementation.

Keywords: process management, service quality, vehicle rental, digital transformation, customer experience, performance indicators.

TABLA DE CONTENIDOS

CAPITULO 1:.....	INTRODUCCIÓN	26
1.1. Planteamiento del problema de estudio.....		26
1.2. Definición Del Proyecto.....		26
1.3. Naturaleza Metodológica Del Proyecto		29
1.4. Objetivos		30
1.4.1. Objetivo general		33
1.4.2. Objetivo específico.....		33
1.5. Justificación Del trabajo de investigación.....		33
CAPITULO 2:.....	LA ORGANIZACIÓN	37
2.1. Perfil de la Organización.....		37
2.2. Nombre, Actividades, Mercados Servidos Y Principales Cifras.....		39
2.2.1 Nombre de la Empresa		39
2.2.2 Misión, Visión, Valores.....		39
2.2.3. Actividades, Marcas, Productos y Servicios		41
2.2.4. Ubicación de la Sede		42
2.2.5. Ubicación de las Operaciones.....		42
2.2.6. Propiedad y Forma Jurídica.....		42
2.2.7. Mercados Servidos O Ubicación De Sus Actividades De Negocio		43
2.2.8. Tamaño De La Organización.....		43
2.2.9. Programación de empleados.....		44
2.2.10. Procesos Claves Relacionados Con El Objetivo Propuesto		45

2.2.11. Principales Cifras, Ratios Y Números Que Definen A La Empresa	46
2.2.12. Modelo De Negocio	47
2.2.13. Grupos De Interés Internos Y Externos.....	48
2.2.14. Indicadores Clave De Desempeño Propuesto.....	49
2.3. Gestión de procesos.....	50
2.3.1. Concepto de gestión por procesos	50
2.3.2. Principio de la gestión por procesos	52
2.3.3. Beneficios	53
2.4. calidad del servicio.....	55
2.4.1. concepto de calidad de servicio	55
2.4.2 Dimensiones de la calidad del servicio	56
2.4.3 Calidad del servicio en empresas Rent a Car	58
2.5. Business Process Managment (BPM)	59
2.5.1. Concepto de business process management	59
2.5.2. Ciclo de vida del BPM	60
2.5.3 Aplicación del BPM en AVIS Bonaire	61
2.6 Transformación digital	62
2.6.1. Digitalización de procesos.....	63
2.6.2. Automatización de procesos.....	63
2.6.3. Customer Relationship Management (CRM).....	63
2.6.4 Procesos digitales	64
2.6.5 Integración de procesos	64
2.6.6. resumen y síntesis.....	65
2.7 Customer Experience	65
2.7.1 Concepto de Customer Experience	66

2.7.2 Customer Journey	66
2.7.3 Momentos de verdad	67
2.7.4 Touchpoints (Puntos de contacto)	67
2.7.5 Experiencia, satisfacción y lealtad	67
2.7.6 Aplicación del Customer Experience en AVIS Bonaire.....	68
2.8. Indicadores de desempeño (KPIs).....	69
2.8.1. Relevancia de los KPIs	70
2.8.2. Tipos de indicadores de desempeño	70
CAPÍTULO 3: DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE	
AVIS BONAIRE.....	73
3.1. Análisis del entorno digital	73
3.1.1. Caracterización digital del mercado	73
3.1.2. Tendencias relevantes del sector automotriz	75
3.1.3. Nivel de digitalización del proceso comercial.....	76
3.1.4. Situación actual en redes, web, contenidos y experiencia digital	77
3.2. Análisis competitivo.....	77
3.2.1. Benchmarking competitivo	77
3.2.2. Análisis de competidores directos	79
3.2.3. Fortalezas de los competidores.....	79
3.2.4. Debilidades y oportunidades de Avis Bonaire	80
3.3. Segmentación y compradores.....	82
3.3.1. Segmentación estratégica de mercado y asignación de flota.....	82
3.3.2. Compradores.....	83
3.3.3. Análisis de los perfiles de los clientes	85
3.4. Identificación de brechas estratégicas	86

3.4.1. Brechas de Visibilidad.....	86
3.4.2. Brechas de acciones concretas.....	86
3.4.3. Brechas de Experiencia digital	86
3.4.4. Brechas de segmentación	87
3.4.5. Brechas de coherencia de marca.....	87
3.5. Formulación del problema estratégico	87
3.6. Análisis del recorrido del cliente.....	89
3.6.1. Fase 1: Awareness	89
3.6.2. Fase 2: Consideración.....	90
3.6.3. Fase 3: Evaluación.....	91
3.6.4. Fase 4: Conversión	92
3.6.5. Fase 5: Postventa	92
3.6.6. Fase 6: Fidelización	93
3.6.7. Mapa de procesos BPMN actual	93
3.6.8. Mapa por procesos AS-IS/TO-BE.....	96
3.7. Análisis de segmentación y caracterización de clientes	96
3.7.1. Grupo 1: Turistas internacionales.....	96
3.7.2. Grupo 2: Expatriados y residentes internacionales.....	99
3.7.3. Grupo 3: Empresas turísticas y operadores comerciales	103
3.8. Análisis mediante CRM.....	108
3.9. Análisis geoestratégico del mercado	109
3.10. Análisis de personalización y microsegmentación digital	112
3.10.1. Públicos personalizados.....	113
3.10.2. LookaliKes	113
3.10.3. Remarketing Dinámico.....	113

3.10.4. Segmentación por comportamiento web	113
3.10.5. Mensajes por etapas según el Journey	114
3.10.6. Variación visual y automatización.....	114
3.11. KPIs estratégicos	115
3.11.1. Fase de Reconocimiento e Interés	115
3.11.2. Fase de acción y conversión	116
3.11.3. Fase de Lealtad y Experiencia.....	117
3.12. Diagnóstico del ecosistema AVIS Bonaire	118
3.12.1 Síntesis Estratégico.....	119
3.13. Herramientas digitales para la estrategia.....	119
3.13.1. CMS / Web:.....	119
3.13.2. CRM.....	119
3.13.3. Email Marketing:.....	120
3.13.4. Whatsapp:	120
3.13.5. Meta Ads	121
3.13.6. Google Ads.....	121
3.13.7. Herramientas de Analítica	122
3.13.8. Automatización:.....	122
3.13.9. Alimentación del CRM.....	122
3.13.10. Optimización del journey del cliente.....	123
3.14. Análisis de contenidos digitales del cliente.....	123
3.14.1. Calendario editorial	126
3.14.2. Mensaje central estratégico	127
3.15. Email Marketing Estratégico – Avis Bonaire Segmentación por intención.....	129
3.15.1. Flujo de automatización Email de Bienvenida	130

3.15.2. Email de Educación.....	130
3.15.3. Email de Prueba Social	131
3.15.4. Email de Oferta	132
3.15.5. Email de Seguimiento Objetivo:	132
3.16. Storytelling Estratégico – Avis Bonaire.....	133
3.16.1. Promesa de transformación	134
3.16.2. Rol de la marca.....	134
3.16.3. Prueba social.....	134
3.16.4. Arco narrativo aplicado a campañas.....	134
3.17. Aplicación del storytelling en canales.....	135
3.17.1. Redes sociales.....	135
3.17.2. WhatsApp.....	135
3.17.3. Landing page	136
3.17.4. WhatsApp Marketing	136
3.18. Flujo de Respuesta Automatizada	137
3.19. Segmentación Interna y Etiquetas	138
3.20. Mensajes de Seguimiento.....	139
3.20.1. Listas de Difusión o Etiquetas Listas de Difusión.....	139
3.20.2. Estados de WhatsApp.....	139
3.20.3. Marca Personal de AVIS Bonaire	140
3.21. Presupuesto y Proyección Básica de AVIS Bonaire	142
3.21.1. Inversión estimada en pauta publicitaria	142
3.21.2. Herramientas digitales	143
3.21.3. Costos operativos de marketing.....	143
3.21.4. KPI de retorno esperado	144

CAPÍTULO 4: Análisis Financiero e inversión	146
4.1. Clientes o segmentos de usuarios.....	146
4.2. Propuesta de valor	147
4.3. Canales	147
4.4. Relaciones con el cliente	148
4.5. Fuente de ingresos.....	148
4.6. Procesos estratégicos, operativos y de apoyo.....	149
4.7. Recursos clave.....	150
4.8. Socios clave.....	150
4.9. Estructura de costes.....	150
4.10. Situación Actual	151
4.11. Oportunidad de Mejora	152
4.12. Desarrollo de Business Case	152
4.12.1. Inversión	153
4.12.2. Margen Bruto, Ventas, Gastos	154
4.12.3. Utilidad Operativa	158
4.12.4. Análisis de Viabilidad	160
4.12.5. Análisis financiero Horizontal, Vertical, Eficiencia Financiera	162
4.13. Punto de Equilibrio.....	164
4.14. Análisis Financieros	166
Capítulo 5: Propuesta de Innovación Estratégica	170
5.1. Síntesis de oportunidad de innovación.....	171
5.2. Tipo de innovación propuesta	172
5.3. Selección Metodología: Design Thinking Aplicado al Servicio Técnico Automotriz	174

5.4. Profundización de Barreras de Implementación y Estrategias de Mitigación.....	178
5.5. Resolución de contradicciones matriz TRIZ	180
5.6. Rediseño del proceso innovador	182
5.6.1 Modelo de proceso TO-BE	185
5.7. Prototipo mínimo viable (MVP)	187
5.8. Evaluación de viabilidad	189
5.9. Modelo de gestión y gobernanza.....	195
5.10. Roadmap de implementación	199
5.11. Indicadores de innovación e impacto esperado (KPIs Estratégicos).....	202
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y APLICACIONES	204
6.1. Conclusiones generales	204
6.2. Conclusiones específicas.....	205
6.2.1. Análisis del cumplimiento de los objetivos de la investigación	207
6.2.2. Contribución a la gestión empresarial	207
6.2.3. Contribución a nivel académico	208
6.2.4. Contribución a nivel personal.....	209
6.3. Limitaciones a la Investigación.....	211
Bibliografía	212
ANEXOS CAPÍTULO 3	218

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Áreas funcionales y principales responsables de AVIS BONAIRE.....	38
Tabla 2 Valores organizacionales de AVIS Bonaire.....	40
Tabla 3 Actividades que se realizan en AVIS Bonaire.....	41
Tabla 4 Procesos críticos identificados	46
Tabla 5 Indicadores publicos de AVIS Bonaire	47
Tabla 6 Grupos de interes de AVIS Bonaire	48
Tabla 7 KPIs propuestos para usar en AVIS Bonaire	49
Tabla 8 Principios de gestión de procesos AVIS Bonaire.....	52
Tabla 9 Características del modelo SERVQUAL y aplicación en AVIS Bonaire	57
Tabla 10 Ciclo de vida del BPM y su aplicación en AVIS Bonaire	60
Tabla 11 Aplicación del Customer Experience en AVIS Bonaire.....	68
Tabla 12 Indicadores de desempeño propuestos para AVIS Bonaire.....	71
Tabla 13 Análisis del entorno digital según DataReport	73
Tabla 14 Tabla comparativa de la competencia actual	78
Tabla 15 Segmentación estratégica de mercado y asignación de flota	82
Tabla 16 Modelo de procesos AS-IS /TO-BE.....	96
Tabla 17 Fases de fidelización del cliente.....	109
Tabla 18 Campañas aplicables para AVIS Bonaire.....	111

Tabla 19 KPIS estratégicos: Fase de Reconocimiento e Interés.....	116
Tabla 20 KPIS estratégicos: Fase de acción y conversión.....	117
Tabla 21 KPIS estratégicos: Fase de Lealtad y Experiencia.....	118
Tabla 22 Experiencia de un cliente por intención de viaje.....	129
Tabla 23 Toma de acción para contactos en toma de espera.....	138
Tabla 24 Inversión	153
Tabla 25 Ventas.....	154
Tabla 26 Porcentaje de margen bruto	156
Tabla 27 Gasto total por año.....	157
Tabla 28 Porcentaje de utilidad operativa por año	158
Tabla 29 Proyección de Flujo de Caja Neto	160
Tabla 30 Análisis Técnico de Flujo de Caja Neto.....	161
Tabla 31 Porcentaje de análisis horizontal	162
Tabla 32 Porcentaje de análisis vertical	163
Tabla 33 Punto de Equilibrio.....	165
Tabla 34 Impacto de la innovación	173
Tabla 35 Matriz de solución de contradicciones.....	181
Tabla 36 Propuesta zero fricción.....	184
Tabla 37 Modelo de procesos TO-BE.....	185
Tabla 38 Validación del proyecto.....	190
Tabla 39 Secuencia de reuniones.....	198
Tabla 40 Tiempos por fases	202
Tabla 41 Análisis del entorno digital según DataReport.....	218

Tabla 42 Tabla comparativa de la competencia actual	219
Tabla 43 Identificación de segmentos prioritarios	221
Tabla 44 Matriz de contenidos por fases.....	224
Tabla 45 Calendario editorial.....	226
Tabla 46 Modelo Canvas, AVIS Bonaire	229

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama de la empresa Avis Bonaire	44
Figura 2 Modelo BPMN actual.....	94
Figura 3 Análisis geoestratégico del mercado.....	110
Figura 4 Ejemplo anuncio con mensaje estratégico	128
Figura 5 Mensaje para Whatsapp	136
Figura 6 Imágenes y gráficos complementarios.....	231

CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema de estudio

En los últimos años, la industria internacional de alquiler de vehículos ha experimentado una transformación impulsada por la tecnología, gracias a la digitalización de los servicios, crecimiento del turismo internacional, y el incremento de las expectativas de los clientes, tomando en consideración la rapidez, personalización y calidad de la atención que reciben. Por esta razón, la competencia no se basa solo en la disponibilidad y costo vehicular, sino en la velocidad de respuesta y personalización del servicio, en donde se cumpla la eficiencia de los procesos internos, y la experiencia brindada (Suresh et al., 2024).

Actualmente, la calidad del servicio constituye uno de los principales factores que diferencian la competitividad en empresas dedicadas al alquiler de vehículos, debido a que influye en la satisfacción del cliente, la intención de recomprar el servicio y la reputación de la empresa, por lo que la gestión como las de la competencia están en la estandarización de actividades, reducir tiempos de respuesta y la coordinación de los procesos para ofrecer una experiencia más consistente para los clientes. (Mannadhan, P., & Mohan, M. G, 2024).

Con estos antecedentes presentamos a AVIS Bonaire, empresa perteneciente a la red internacional AVIS Budget Group, fundada en 1946, la misma que se puede encontrar en 165

países, y en donde cuenta con cerca de 5,760 oficinas a nivel mundial, en el cual opera mediante un modelo de franquicia administrado por Jads Motors B.V., en el Aeropuerto Internacional Flamingo de Bonaire.

Debido a que el aeropuerto forma parte de la principal línea de ingreso de turistas a la isla, la empresa desarrolla sus actividades en un entorno altamente competitivo, donde la eficiencia operativa, calidad de servicio, y tiempo de espera, representan factores determinantes para mantener la satisfacción de los clientes y competitividad empresarial.

A partir de la revisión de información y de la observación de los procesos operativos, se identificaron las oportunidades de mejora, relacionados con la ausencia de procedimientos estandarizados, puesto a la limitada utilización de indicadores de desempeño, y la integración entre las actividades operativas y administrativas. Todas estas condiciones pueden afectar la ejecución del servicio, dificultar el seguimiento de actividades, y limitar a la empresa para controlar de manera sistemática la calidad de sus procesos.

El servicio de alquiler de vehículos y la experiencia del cliente, forman parte del proceso de venta inicial, desde que el usuario empieza a tener contacto con la empresa. Todo comenzaría desde la reserva, confirmación, tiempo de atención, entrega de automóvil, respuesta ante diferentes incidentes, y la devolución del vehículo. Debido a estos pasos importantes, toda información debe ser brindada a los clientes de forma clara y oportuna.

Cuando hay fallas, demoras o inconsistencias en los procesos, aumenta el riesgo de provocar insatisfacción de los clientes, afectar la lealtad, y reducir la competitividad de la empresa en el sector turístico.

Durante el diagnóstico organizacional, se identificó una problemática con respecto a la desconexión digital, directamente en las oficinas de Avis Bonaire. Los clientes pueden realizar la reserva mediante la aplicación de la plataforma digital AVIS Bonaire. Sin embargo, en el proceso pueden surgir algunos cambios, o solicitar nuevos requerimientos adicionales al cliente, que no son comunicados previamente.

La ausencia de conexión entre el entorno digital y el procedimiento presencial, produce interrupciones en la experiencia del cliente, creando dudas sobre los requisitos del servicio y perjudicando la percepción de claridad durante el proceso de arrendamiento.

Por otro lado, el identificar los procesos operativos claves, relacionados a la gestión de la flota vehicular, tales como inspección de daños, verificación del estado del vehículo durante la entrega, permite mejorar la conexión del proceso de entrega y recepción del mismo. Este proceso se realiza de forma manual, lo que incrementa el riesgo operativo, por lo que reduce la eficiencia y puede generar conflictos con los clientes.

Simultáneamente, las compañías de la competencia, como Budget y Hertz (empresas internacionales), han implementado recursos digitales con el objetivo de mejorar sus procedimientos internos, automatizar tareas operativas y potenciar la experiencia del consumidor, aumentando de este modo su competitividad en el mercado.

Por lo tanto, las vulnerabilidades detectadas en los procesos tanto operativos como digitales, demuestran la urgencia de crear un modelo de gestión por procesos que favorezca la mejora de la calidad del servicio, la optimización de la coordinación organizativa, el aumento de la eficiencia operativa, y la consolidación de una experiencia del cliente que esté en sintonía con las demandas actuales del mercado turístico.

1.2. Definición Del Proyecto

La investigación del proyecto sugiere el desarrollo de un modelo de gestión por procesos para AVIS Bonaire, enfocado en mejorar la calidad del servicio a través de la identificación, análisis, estandarización y mejora de los procesos estratégicos, operativos y de apoyo, involucrados en la oferta del servicio de alquiler de vehículos. La iniciativa tiene como objetivo reforzar la coordinación organizativa, aumentar la eficiencia en las operaciones y optimizar la experiencia del cliente a través de un enfoque centrado en los procesos y la mejora continua.

La administración por procesos es un enfoque que facilita el análisis integral de las actividades de la organización, permitiendo identificar áreas de mejora, suprimir actividades que

no aporten valor y establecer controles a través de indicadores de rendimiento. Este método promueve una toma de decisiones fundamentada en datos, y ayuda a alcanzar los objetivos estratégicos de la entidad. (ABPMP International, 2023).

En el caso de AVIS Bonaire, el modelo sugerido incluye el estudio de los procesos vinculados con la atención al cliente, la gestión de reservas, la administración de la flota de vehículos, la entrega y devolución de automóviles, la comunicación con los usuarios, y la implementación de herramientas digitales destinadas a optimizar la coordinación entre las distintas áreas funcionales. Igualmente, se propone la definición de indicadores clave de rendimiento (KPIs) que faciliten la evaluación constante de la eficacia de los procesos y la calidad del servicio ofrecido.

Finalmente, se anticipa a que la reestructuración del modelo ayude a disminuir los tiempos de respuesta, reforzar la estandarización de los procedimientos, optimizar la integración entre los procesos operativos y digitales, aumentar la satisfacción del cliente y establecer una cultura organizacional enfocada en la mejora continua, y a la excelencia en el servicio. De esta manera, la investigación busca ofrecer un recurso de gestión que se pueda implementar en empresas del sector de alquiler de automóviles que enfrentan retos parecidos, en términos de competitividad y cambio organizacional.

1.3. Naturaleza Metodológica Del Proyecto

La presente investigación se desarrolla bajo un enfoque cualitativo, con apoyo y respaldo de información cuantitativa secundaria. Las técnicas cualitativas permiten examinar la situación presente de los procedimientos operativos y digitales de AVIS Bonaire, mediante la observación de la situación actual y análisis de documentos, e información institucional existente. Por lo tanto, la información cuantitativa secundaria debe ser evaluada a través de indicadores de rendimientos, tiempos de entrega y respuesta, al igual que otras variables relacionadas, que tienen que ver con la calidad del servicio.

La investigación es de carácter descriptivo y analítico, puesto que define la situación presente de la organización, identifica las principales limitaciones de los procesos, y examina las causas que impactan la calidad del servicio. De igual manera, se trata de una investigación aplicada, ya que los resultados logrados están dirigidos hacia la elaboración de una propuesta de mejora con el fin de solucionar una problemática concreta en la organización.

El estudio cuenta con un diseño no experimental y transversal, ya que los datos fueron obtenidos sin modificar las variables en cuestión, y durante un periodo de tiempo específico, lo que facilita el análisis de la realidad de la empresa al momento de realizar la investigación.

El análisis se refiere a los procesos estratégicos, operativos y de soporte relacionados a la oferta del servicio de alquiler de automóviles en AVIS Bonaire. El estudio se centró en análisis de documentación institucional disponible, con el fin de identificar oportunidades de mejora en la gestión por procesos, y en la calidad del servicio.

Para el desarrollo de la investigación, se emplearon técnicas de revisión documental, observación directa de los procesos operativos, y análisis de la información institucional proporcionada por AVIS Bonaire. Estas técnicas permitieron identificar las fortalezas, limitaciones, y oportunidades de mejora presentes en la gestión de los procesos, constituyendo la base para la formulación del modelo de gestión propuesto (Saunders et al., 2023).

Para sistematizar la información recopilada, se utilizaron matrices de análisis documental, fichas de observación de procesos, diagramas de flujo, y formatos para el registro de información operativa. Asimismo, se emplearon indicadores de desempeño organizacional que permitieron evaluar aspectos relacionados con la eficiencia operativa, la coordinación de actividades y la calidad del servicio, facilitando el desarrollo del modelo de gestión por procesos (Creswell & Creswell, 2023).

El estudio se llevó a cabo en varias fases. Primero, se realizó una revisión bibliográfica sobre gestión por procesos, calidad del servicio brindado, transformación digital y modelos de mejora organizacional con el objetivo de respaldar teóricamente la investigación. A

continuación, se llevó a cabo el análisis de la documentación institucional suministrada por AVIS Bonaire, y la observación de los procesos operativos vinculados a la entrega del servicio. A partir de la información reunida, se formuló el diagnóstico organizacional, identificando las principales áreas de mejora. Finalmente, se propuso un modelo de gestión por procesos enfocado en aumentar la eficiencia organizacional, mejorar la calidad del servicio y enriquecer la experiencia del cliente.

La investigación utilizó la información institucional con fines académicos, y respetó los acuerdos de confidencialidad establecidos. Los datos personales de los empleados son anónimos, y la información operativa y administrativa se presentó de manera agregada. Al no haber realizado entrevistas, encuestas ni experimentos con clientes o trabajadores, no se recopilaban datos personales mediante instrumentos de investigación.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general.

- Diseñar un modelo de gestión por procesos para mejorar la calidad de servicio en la empresa AVIS Bonaire, a través de la estandarización de los procesos operativos, el aumento de la eficiencia organizacional y, la implementación de herramientas digitales orientadas a mejorar la experiencia del cliente.

1.4.2. Objetivo específico.

- Analizar la situación actual de los procesos estratégicos, operativos de la empresa AVIS Bonaire para identificar los diferentes factores que afectan la calidad del servicio.
- Identificar las debilidades y oportunidades de mejora presentes en la gestión digital y operativa que afectan la calidad del servicio.
- Evaluar la integración de trabajo entre los procesos operativos y digitales para determinar su influencia en la calidad del servicio prestado por AVIS Bonaire.
- Diseñar un modelo de gestión de procesos orientados a fortalecer la eficiencia organizacional, y a mejorar la calidad del servicio.
- Proponer estrategias de optimización basadas en la gestión de procesos, y la digitalización que ayuden a aumentar la competitividad de AVIS Bonaire en el sector turístico.

1.5. Justificación Del trabajo de investigación

Desde un enfoque práctico, la investigación facilitará la creación de un modelo de gestión por procesos que ayude a mejorar la coordinación entre las actividades, tanto estratégicas, como operativas, y de respaldo llevadas a cabo por AVIS Bonaire. La iniciativa permitirá la estandarización de procesos, creación de métricas de rendimiento (KPIs), con el fin de mejorar la

efectividad operativa, fomentando un avance constante dirigido a elevar la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes. (ABPMP International, 2023).

Desde el enfoque académico, el estudio contribuye al avance del conocimiento sobre la implementación de modelos de gestión por procesos en empresas de alquiler de vehículos, un asunto que demuestra poca evidencia en entornos turísticos insulares. De igual manera, facilita la combinación de los conocimientos obtenidos en la maestría, con recursos de gestión organizacional, calidad en el servicio y transformación digital, potenciando el análisis crítico y la formulación de propuestas prácticas.

En observación al marco teórico, la investigación contribuirá a fortalecer el estudio de la gestión por procesos como estrategia, para mejorar la calidad del servicio en empresas que atienden a clientes. Por ello, se integran conceptos relacionados con el Business Process Management (BPM), claridad del servicio, mejora continua y transformación digital, obteniendo información que respalde el modelo propuesto (Indihar Štemberger et al., 2024).

Indihar Štemberger, M., Bosilj Vuksic, V., Morelli, F., & Jaklič, J. (2024). [Artículo sobre capacidades BPM y orientación al cliente].

Metodológicamente, el estudio sugiere un enfoque sistemático para examinar procesos organizacionales a través de la revisión de documentos, la observación de operaciones y el análisis de datos institucionales. Esta metodología facilitará la detección de oportunidades de



mejora y la elaboración de una propuesta que se pueda aplicar a organizaciones con características semejantes a AVIS Bonaire (Saunders et al., 2023).

Finalmente, desde el enfoque empresarial, la gestión por procesos facilitara el fortalecimiento de la toma de decisiones, la optimización de la coordinación entre las actividades operativas y administrativas, el mejoramiento del control de procesos, y la contribución al aumento de la competitividad organizacional, a través de una gestión enfocada en la eficiencia y en la satisfacción del cliente.

CAPITULO 2: LA ORGANIZACIÓN

2.1. Marco organizacional y teórico

AVIS es una empresa multinacional dedicada a brindar el servicio de alquiler de vehículos, operando en más de 165 países mediante un modelo de franquicias y operaciones propias. La organización ofrece soluciones de movilidad dirigidas a los clientes particulares, corporativos y turísticos, manteniendo estándares internacionales de calidad, servicio y operación que permiten adaptar sus procesos a las necesidades de cada mercado (Avis Budget Group, 2025).

AVIS Bonaire opera bajo un modelo de franquicia administrado por JADS Motors B.V. siguiendo los lineamientos corporativos establecidos por AVIS Budget Group, y adaptándolo para cubrir todas las caracterizas del mercado turísticos de Bonaire. Podemos agregar que las operaciones se desarrollan mediante una estructura organizacional reducida, en la que un número limitado de colaboradores asume diversas funciones ya sean administrativas u operativas. Aunque las responsabilidades se encuentran definidas, durante el análisis organizacional se identifica la ausencia de un modelo formal de gestión por procesos, así como limitaciones relacionadas con la estandarización de procedimientos y el uso de indicadores KPIs para el seguimiento de las actividades.

Tabla 1

Áreas funcionales y principales responsables de AVIS BONAIRE

Área	Función principal	Responsable
Operaciones	Gestión de reservas, entrega y devolución de vehículos.	Asesores de servicio
Comercial y Marketing	Campañas publicitarias, microtargeting, fidelización.	Asesores de marketing
Administración y Finanzas	Control de ingresos, pagos, compras y presupuesto.	Asistentes administrativas
Servicio al Cliente	Atención presencial y digital, gestión de quejas y sugerencias.	Asesores de servicio
Flota y Mantenimiento	Mantenimiento preventivo, control de disponibilidad de vehículos.	Supervisor de Flota

Nota. Esta tabla muestra los responsables de cada área con sus respectivas funciones.

Como se puede ver en la tabla 1, AVIS Bonaire se distingue por la distribución de varias responsabilidades en un grupo limitado de empleados, algo común en entidades de tamaño pequeño o mediano. Aunque está estructurada promueve la flexibilidad en las operaciones, también es un indicador que establece la necesidad de e implementar procesos bien definidos, responsabilidades escritas e indicadores de rendimiento que fortalezcan el control y la coordinación de las actividades dentro de la organización.

2.2. Nombre, Actividades, Mercados Servidos Y Principales Cifras

2.2.1 Nombre de la Empresa

La empresa como objetivo de estudio es AVIS Bonaire, franquicia de la marca internacional AVIS Budget Group, dedicada a la prestación del servicio de alquiler de vehículos en la isla de Bonaire, desarrollando sus actividades bajo estándares corporativos internacionales, y adaptando las funciones a las características del mercado turístico local. Avis Budget Group. (2025).

2.2.2 Misión, Visión, Valores

Misión

Brindar soluciones de movilidad mediante el alquiler de vehículos, ofreciendo un servicio confiable, seguro y eficiente, orientado a satisfacer las necesidades de clientes corporativos y particulares, mediante procesos de calidad, atención personalizada y el cumplimiento de los estándares internacionales establecidos por Avis, contribuyendo a la satisfacción del cliente y al desarrollo competitivo en el mercado local.

Visión

Ser una empresa líder en el servicio de alquiler de vehículos en Bonaire, reconocida por su excelencia operativa, calidad de servicio y gestión estratégica por procesos, alineada a los estándares internacionales de Avis, contribuyendo a la satisfacción del cliente y al

fortalecimiento de su posicionamiento competitivo.

Valores

Tabla 2

Valores organizacionales de AVIS Bonaire

Valor	Aplicación en la organización
Orientación al cliente	Ofrecimiento de un servicio con el único objetivo de cumplir y satisfacer las necesidades de los clientes a través de una atención personalizada.
Calidad en el servicio	Elaboración de acciones dirigida a asegurar la confiabilidad, seguridad y eficacia en la ejecución del servicio.
Responsabilidad	La confianza es nuestro impulso diario, cumplimos nuestro compromiso con cada cliente.
Trabajo en equipo	La sincronización y colaboración coordinada de todas las operaciones administrativos y operativos para la satisfacción de cada cliente.
Integridad	Transparencia y conducta ética en cada uno de los procesos de la organización
Mejora continua	Exploración constante de oportunidades para optimizar los procesos y fortalecer la calidad del servicio

Nota: Elaboración con base a la información institucional de AVIS Bonaire (2025).

Los valores que se muestran en la tabla 2 reflejan la orientación hacia la calidad del servicio, trabajo en equipo y mejora continua. Sin embargo, para que estas ideas se conviertan en acciones la empresa debe contar con procesos correctamente definidos, indicadores de

desempeño, así como herramientas que permitan evaluar el cumplimiento de procesos y diariamente enfocarse en la mejora continua.

2.2.3. Actividades, Marcas, Productos y Servicios

Actividades

Tabla 3

Actividades que se realizan en AVIS Bonaire

Procesos	Descripción
Gestión de reservas	Recepción y administración de solicitudes de renta de vehículos a través de canales digitales y presenciales realizando una verificación de disponibilidad de flota.
Entrega y recepción	Coordinación en la entrega de vehículos, así como su devolución mediante los procesos de inspección y registro del estado del vehículo.
Gestión de flota	Coordinación y planificación de parte del departamento administrativo para la disponibilidad, mantenimientos preventivos y correctivos, verificar el control operativo de los vehículos.

Nota: Elaboración con base a la información institucional de AVIS Bonaire (2025).

Como se puede apreciar en la Tabla 3, se encuentran todas las actividades que corresponden a los procesos operativos que aportan valor a los organización, puesto a que estas son las que mantienen relación con los clientes. Tomando en cuenta la gestión de procesos, estas actividades deben tener procedimientos estandarizados, responsable claramente definidos y deben ser evaluados con indicadores de desempeño para verificar su eficiencia y que cumplan con los objetivos de la organización.

Marcas

AVIS Bonaire dispone de una flota conformada por vehículos de diferentes segmentos, sedanes, SUV, camionetas, tipo pickup y vans, pertenecientes a marcas reconocidas internacionalmente como Hyundai, Nissan, Jeep, Ford, Mitsubishi, Daihatsu y Dodge, entre otras. Con esta diversidad de modelos de vehículos permite atender a los diferentes segmentos de clientelas que llegan a la isla, y cumplir las necesidades de movilidad que requiere cada cliente.

2.2.4. Ubicación de la Sede

Avis Budget Group tienen su sede corporativa en Parsippany, Nueva Jersey (Estados unidos), mientras que la franquicia tomada como objetivo de estudio se encuentra localizada en la isla Bonaire, Caribe Neerlandés.

2.2.5. Ubicación de las Operaciones

Avis Rental Car tiene su ubicación estratégica frente a Flamingo Airport en Bonaire, ubicado en los interiores del Dabboussi Center. La dirección exacta es Plaza Medardo S.V. Thabas Z/n, Kralendijk, Bonaire, es aquí donde efectúa las operaciones para brindar el servicio de alquiler de vehículos a la clientela.

2.2.6. Propiedad y Forma Jurídica

Avis Bonaire es una sucursal de la empresa Avis Budget Group, la cual es una sociedad registrada en los Estados Unidos de Norte América. La propiedad de Avis Bonaire está en manos de inversionistas institucionales y accionistas individuales, aunque no hay información específica de la sucursal en Bonaire.

En parte a la forma jurídica, Avis funciona como una empresa de renta de vehículos, registrada en las Antillas Neerlandesas. La empresa está representada por NetTech N.V. con sede en Kaya Rotterdam 2 Hato, Bonaire. Avis Budget Group. (2025).

2.2.7. Mercados Servidos O Ubicación De Sus Actividades De Negocio

AVIS Bonaire está dirigida a brindar servicio a turistas internacionales, residentes locales, expatriados y empresas asociadas al sector turístico, proporcionando soluciones de movilidad adaptadas a diversas necesidades de los clientes que requieran transporte en la isla. A causa de la gran dependencia del turismo, la entidad dirige sus actividades hacia nichos que

requieren disponibilidad instantánea, atención personalizada y procedimientos rápidos en la entrega del servicio.

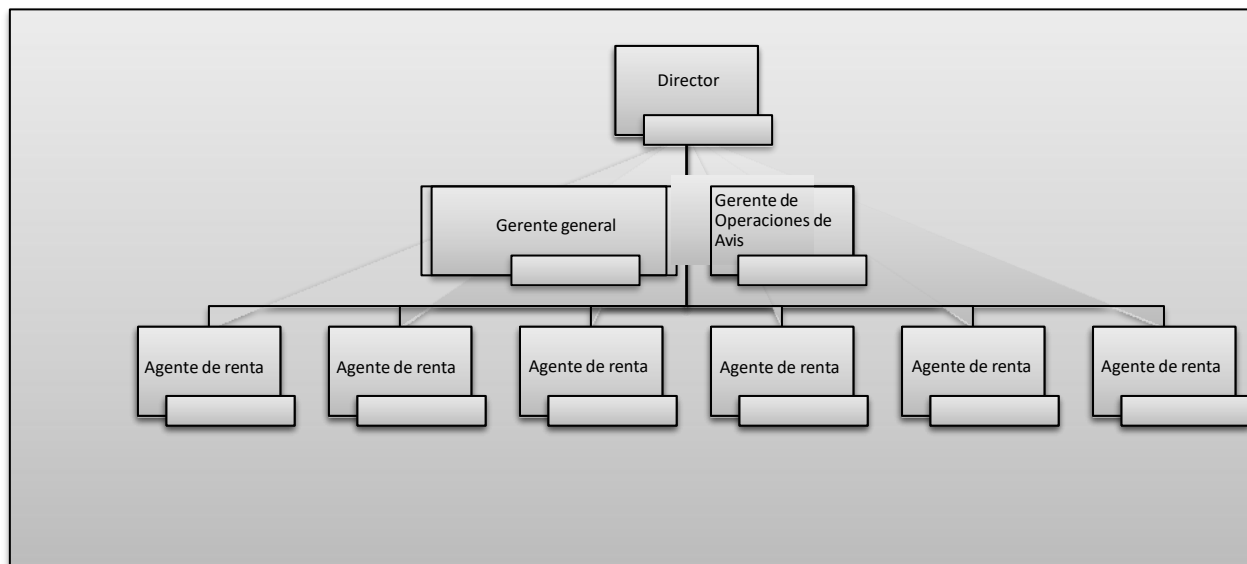
La segmentación del mercado constituye un elemento estratégico para las empresas de alquiler de vehículos, debido a que permite adaptar la oferta de servicios a las características y necesidades específicas de los diferentes perfiles de clientes, favoreciendo la generación de valor y el fortalecimiento de la competitividad organizacional (Kotler et al., 2022; Suresh et al., 2024)..

2.2.8. Tamaño De La Organización

AVIS Bonaire cuenta con una estructura organizacional reducida como se puede apreciar en la figura 1, este tipo de organizaciones agrupan las tareas tanto estratégicas, como administrativas y operativas en un reducido grupo de trabajo, promoviendo una comunicación fluida y operación más ágil. Sin embargo, este tipo de organización requieren una clara definición de procesos, responsabilidades e indicadores de rendimiento para asegurar la eficacia operativa y la calidad del servicio. (Mintzberg, 1983; ABPMP International, 2023).

Figura 1

Organigrama de la empresa Avis Bonaire



Nota: Representación gráfica del organigrama de la empresa Avis Bonaire

2.2.9. Programación de empleados.

La organización cuenta con un grupo pequeño de empleados encargados de desempeñar diferentes funciones relacionadas con la atención del cliente y las operaciones diarias. Este tipo de operaciones requieren de procedimientos establecidos y supervisión que faciliten la mejor utilización de los recursos humanos y que mantengan el nivel adecuado de la calidad del servicio.

2.2.10. Procesos Claves Relacionados Con El Objetivo Propuesto

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

AVIS Bonaire cuenta con procesos determinados como conjunto de acciones que participan directamente en el servicio de alquiler de autos y que aportan valor al cliente. Estos procedimientos incluyen la gestión de reserva, entrega y recogida de vehículos, la administración de la flota vehicular y la atención al cliente, las cuales son las actividades para garantizar la eficiencia operativa y la calidad del servicio (ABPMP International, 2023).

Procesos críticos: A partir del diagnóstico organizacional que se realizó, se identificaron como procesos críticos la administración de reservas, la entrega y devolución de vehículos, la revisión del estado de la flota y la verificación de la disponibilidad de los vehículos. Estos procesos se enfocan en la interacción con el cliente y tienen un efecto directo en la percepción de la calidad del servicio, motivo por el cual forman el núcleo del modelo de gestión por procesos propuesto en la investigación.

Tabla 4*Procesos críticos identificados*

Procesos	Objetivo	Relación con la calidad del servicio
Ge stión de reservas	Registrar solicitudes.	Reducir tiempos de respuesta.
E ntrega y recepción	Garantizar entrega y recepción del vehículo.	Mejorar la experiencia de los clientes.
Gestión de flota	Mantener disponibilidad para satisfacer las necesidades.	Aumento y establecer la fidelización de la gente. Fortalecer la satisfacción de los clientes.
Atención al cliente	Resolver problemas o inquietudes en todo momento.	

Nota: Elaboración con base a la información institucional de AVIS Bonaire (2025).

2.2.11. Principales Cifras, Ratios Y Números Que Definen A La Empresa

Dentro de la organización se analizó la información que se encontraba publicada en la página digital de AVIS Bonaire. La empresa cuenta en promedio con una calificación media de 4.5/5 en sitios públicos de servicios turísticos y de alquiler de vehículos, respaldadas con mas de mil comentarios de distintos usuarios. Esto muestra una visión general positiva de cual y



como es el servicio que se ofreció; sin embargo, la calidad del servicio necesita complementarse de manera cuantitativa que faciliten la evaluación de los procesos y respalden la toma de decisiones basadas en datos. (Parmenter, 2023).

Tabla 5*Indicadores publicos de AVIS Bonaire*

Indicador	Valor
Calificación de comentarios	4.6/5
Número aproximado de comentarios	Mas de 1 000
Cobertura internacional que cubre la marca	comentarios Mas de 165 países
Segmentos de mercados	Segmentos turísticos, corporativos y residentes de la isla

Nota. Elaboración con base a la información institucional de AVIS Bonaire.

(maps/search, 2026)

2.2.12. Modelo De Negocio

El modelo de negocio de AVIS Bonaire, se fundamenta en brindar el servicio de alquiler de vehículos de automóviles enfocado principalmente en el sector turístico, combinado plataformas digitales para realizar la gestión de reservas y atención presencial para la entrega y devolución del vehículo. La propuesta de valor que tiene la empresa se basa en la existencia de una flota vehicular variada, la ubicación estratégica cercana al aeropuerto que disponen y el cumplimiento de estándares internacionales de calidad por los cuales se caracteriza AVIS Bonaire (Osterwalder & Pigneur, 2010).



Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Wiley.

Los procesos de operación local administrativa están a cargo de JADS Motors B.V., lo que facilita ajustar los lineamientos corporativos a las necesidades del mercado de Bonaire. Sin embargo, el diagnóstico organizacional mostró oportunidades de mejora relacionados con la integración tanto de los procesos digitales y operativos, lo que justifica el desarrollo de un modelo de gestión por procesos destinado a potenciar la eficiencia organizacional y la calidad del servicio.

2.2.13. Grupos De Interés Internos Y Externos

Los grupos de interés son las personas y organizaciones que afectan o son afectadas por las actividades que realiza AVIS Bonaire. Su identificación es crucial para entender las expectativas vinculadas a la calidad del servicio y dirigir los procesos organizacionales hacia la creación de valor (Freeman, 1984).

Tabla 6

Grupos de interes de AVIS Bonaire

Grupo de interés	Expectativa
Clientela	Servicio sin tiempos muertos y seguro
Colaboradores	Procedimientos rápidos y claros
Franquicia AVIS Bonaire	Cumplimientos de estándares del franquiciado
Proveedores	Relaciones comerciales

Sector turístico

Movilidad eficiente enfocada en satisfacción de los clientes

Nota: Elaboración con base a la información institucional de AVIS Bonaire. (Dabboussi, 2020)

La adecuada gestión de los productos de interés permite alinear los procesos de la organización de tal manera que cumplan con las necesidades de los diferentes clientes, todo enfocándose en la mejora continua y la competitividad empresarial. (Freeman, 1984).

2.2.14. Indicadores Clave De Desempeño Propuesto

Con el fin de fortalecer la gestión por procesos, la presente investigación propone la implementación de indicadores claves de desempeño (KPIs) que permitan evaluar la eficiencia operativa y la calidad del servicio en los procesos que desarrolla AVIS Bonaire. Estos indicadores constituyen herramientas para evaluar la eficiencia de los procesos, así como también enfocarse en la mejora continua y la toma de decisiones basada de forma objetiva. (Parmenter, 2023).

Tabla 7

KPIs propuestos para usar en AVIS Bonaire

KPIs	Objetivo
Reserva de los vehículos	Medir la eficiencia empresarial de la flota vehicular.
Tiempo promedio de entrega	Reducción de tiempos de espera.
NPS	Medir satisfacción de los clientes.

Percances operativos Controles de calidad y respuesta a los percances.

Nota: Elaboración con base a la información institucional de AVIS Bonaire. (Dabboussi, 2020)

La evaluación constante de estos indicadores facilitará reconocer desviaciones, medir el rendimiento de los procesos clave y definir acciones correctivas dirigidas a mejorar la satisfacción del cliente y la competitividad de la organización (ABPMP International, 2023; Parmenter, 2023).

2.3. Gestión de procesos

2.3.1. Concepto de gestión por procesos

La gestión por procesos son un enfoque organizacional orientado a administrar las actividades de una empresa de manera integrada, priorizando la generación de valor para el cliente y la mejora continua en la satisfacción de la experiencia. A diferencia de la estructura funcional tradicional, este enfoque permite comprender la organización como un conjunto de procesos interrelacionados que contribuyen al cumplimiento de los objetivos estratégicos (ABPMP International, 2023).

Tradicionalmente, las entidades del alquiler de vehículos tienen un modelo de gestión funcional, cada área trabajaba de manera independiente con tareas determinadas, sin embargo, aunque era un modelo funcional, generaba problemas como tareas repetitivas, retrasos en

comunicación y baja coordinación que se orienta en las necesidades del cliente.

La gestión por procesos emerge como respuesta a la competencia global, enfocándose en mejorar el desempeño organizacional. Este enfoque promueve la colaboración interdepartamental, la estandarización de procedimientos y la mejora continua, siendo fundamental en la calidad y transformación organizacional actual.

Michael Hammer sostienen que la gestión de procesos implica rediseñar los procesos empresariales, para mejorar los indicadores como costos, calidad, servicio y rapidez. Por otra parte, desde su perspectiva hay actividades que deben eliminarse ya que no agregan valor.

Por otro lado, José Antonio Pérez Fernández define la gestión de procesos lo detalla como un sistema administrativo que identifica, controla, mejora los procesos internos para cumplir con los objetivos estratégicos y satisfacer las necesidades del cliente.

Los dos autores concuerdan que los procesos son el núcleo de la gestión empresarial y deben estar enfocados en crear valor para el cliente. No obstante, Hammer sugiere una estrategia de transformación drástica a través de la reingeniería de procesos, por otro lado, con Pérez Fernández, quien propone una perspectiva de mejora constante y optimización paulatina de los procesos actuales. En conjunto, ambas visiones facilitan entender que la gestión por procesos puede llevarse a cabo mediante cambios profundos o mediante mejoras continuas y sistemáticas.

2.3.2. Principio de la gestión por procesos

La gestión por procesos en un conjunto de principios que guían a las empresas para optimizar el rendimiento y la satisfacción de las demandas de sus clientes. Estos principios facilitan la relación de las actividades con los objetivos estratégicos, maximizar los recursos humanos y promover la mejora continua

Tabla 8

Principios de gestión de procesos AVIS Bonaire

Principio	Aplicación en AVIS Bonaire
Enfoque del cliente	Los procesos son diseñados enfocados en la satisfacción del cliente, durante el proceso de alquiler vehicular, dirigidas a los turistas, especialmente a los clientes del segmento de buceo.
Mejora continua	Identificar de manera permanente los tiempos de entrega y devolución de vehículos, análisis de quejas y reacción ante circunstancias con el fin de optimizar el servicio.
Liderazgo	Impulsar la implementación de modelos de gestión de procesos, asignando responsabilidades y promoviendo las actividades cooperativas entre compañeros.
Medición con los indicadores	El uso de indicadores como medición de tiempos de entrega, nivel de satisfacción del cliente, un número de reclamos, así como la disponibilidad de flota.



Estandareizacion de procesos
reservas,

Documentación y trabajo rápido en el proceso de
entrada, inspección, mantenimiento y devolución de

	vehículos, garantizando el servicio brindado.
Generación de valor	Eliminar las actividades que frenan el proceso o no generan valor, digitalización en los procesos de check-in, con el fin de mejorar la experiencia del cliente para afianzar la fidelización del mismo.

Nota: Elaboración con base a la información institucional de AVIS Bonaire (2025).

En la Tabla 8 podemos observar la implementación de los fundamentos clave de la gestión por procesos en AVIS Bonaire. En ella se muestra cómo cada principio se convierte en acciones específicas dentro de la organización, dirigidas a mejorar la calidad del servicio, optimizar la operación, aumentar la satisfacción del cliente y fomentar la mejora continua.

2.3.3. Beneficios

La gestión por procesos ha comprobado ser una táctica efectiva para optimizar el rendimiento empresarial, ya que genera acciones con el fin de aportar valor para el cliente. Varios estudios muestran que las entidades que implementan las gestiones consiguen mejorar sus operaciones, aumentar calidad de sus servicios y reforzar su capacidad de respuesta frente a las demandas del mercado. De igual manera, la gestión por procesos es uno de los fundamentos de los sistemas de gestión de calidad, donde fomenta la mejora continua, la toma de decisiones fundamentadas en evidencia y enfocada hacia el cliente.

Reducción de tiempos - Uno de los principales beneficios de la gestión por procesos es la reducción de los tiempos al momento de efectuar actividades operativas. Al momento de

idéntica cuellos de botella, eliminación de tareas repetitivas y la estandarización de procedimientos, las organizaciones pueden agilizar el flujo de trabajo y disminuir los tiempos de respuesta al cliente. De acuerdo con la International Organization for Standardization (2015), el enfoque basado en procesos favorece una mejor coordinación entre las actividades, permitiendo incrementar la eficiencia y reducir retrasos en la prestación del servicio.

Disminución de errores - La estandarización y documentación de los procesos ayudan a reducir errores durante las operaciones. Una clara definición de tareas y funciones, procesos e indicadores y disminuye la posibilidad de errores operativos. La gestión por procesos refuerza la calidad del servicio al asegurar que las actividades se realicen de manera consistente y de acuerdo a estándares previamente definidos.

Incremento de la eficiencia - La eficiencia organizacional mejora cuando todos los recursos ya sean humanos, tecnológicos y financieros se administran de manera coordinada a través de procesos definidos. Según José Antonio Pérez Fernández (2010), la gestión por procesos permite eliminar actividades que no generan valor, optimizar los recursos disponibles y facilitar la toma de decisiones basada en indicadores de desempeño. Todo esto, para lograr que la empresa incremente su productividad y su competitividad.

Mayor satisfacción del cliente - La satisfacción del cliente es uno de los principales indicadores del éxito de la gestión por procesos. Un servicio rápido, estandarizado y orientado a las necesidades del usuario mejora la calidad y fortalece la confianza de la organización.

Estudios recientes de la International Organization for Standardization y de la Association of Business Process Management Professionals International destacan que la orientación por procesos facilita una mejor comprensión de las expectativas del cliente y permite implementar acciones de mejora continua que incrementan su nivel de satisfacción.

En AVIS Bonaire, estos beneficios afectan directo al servicio de alquiler de vehículos y al alto nivel de exigencia de los turistas que visitan la isla. La reducción de los tiempos de entrega y devolución de vehículos, la disminución de errores administrativos en las reservas, la optimización de la coordinación entre las áreas operativas y administrativas, así como el fortalecimiento de la experiencia del cliente, constituyen factores clave para mejorar la competitividad de la empresa y consolidar su posicionamiento dentro del mercado turístico.

2.4. calidad del servicio

2.4.1. Concepto de calidad de servicio

La mayoría de autores identifican a la calidad del servicio como la capacidad de una organización para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes mediante la prestación de un servicio que genere valor.

Según A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml y Leonard L. Berry (1988), *“la calidad del servicio es el resultado de la diferencia entre las expectativas que posee el cliente antes de recibir el servicio y las percepciones obtenidas después de experimentarlo. Cuando el*

desempeño percibido supera las expectativas, el cliente considera que el servicio presenta un alto nivel de calidad”.

Por otro lado, Joseph J. Cronin Jr. y Steven A. Taylor (1992) *“sostienen que la calidad del servicio debe medirse principalmente a través del desempeño percibido durante la prestación del servicio, dejando en un segundo plano la comparación con las expectativas”.* Todo esto dio origen al modelo SERVPERF, usado para evaluar la calidad en organizaciones que brindan diferentes tipos de servicios.

De acuerdo con Philip Kotler y Kevin Lane Keller (2022), la calidad del servicio constituye la capacidad de una organización para entregar valor de manera consistente, satisfaciendo las necesidades del cliente y fortaleciendo su fidelización mediante experiencias positivas.

En conclusión, Parasuraman centra su propuesta en la diferencia entre expectativas y percepciones, Cronin enfatiza el desempeño del servicio, Kotler incorpora la generación de valor como ventaja competitiva y Zeithaml amplía el concepto hacia la experiencia integral del cliente.

2.4.2 Dimensiones de la calidad del servicio

El modelo SERVQUAL, desarrollado por A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml y Leonard L. Berry (1988), establece cinco dimensiones fundamentales para evaluar la calidad del

servicio: tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. Las cuales ayudan a medir la percepción del cliente respecto a la experiencia recibida y continúan siendo una de las herramientas más utilizadas para evaluar la calidad en organizaciones de servicios.

En la tabla 9, están las 5 dimensiones del modelo SERVQUAL y la aplicación que puede adaptarse en AVIS Bonaire. Todo esto con el fin de evaluar las percepciones de los clientes sobre la calidad del servicio.

Tabla 9

Características del modelo SERVQUAL y aplicación en AVIS Bonaire

Dimensión	Descripción	Aplicación en AVIS Bonaire
Tangibles	La primera impresión de las instalaciones, equipos, vehículos, personal.	Una buena presentación de la flota y buen esta, oficinas organizadas, equipos tecnológicos y una imagen presentable del personal.
Fiabilidad	Capacidad de cumplir el servicio que se oferta	Mantener disponibilidad de los vehículos reservados, y cumplir con el horario de tiempos de entrega y devolución de los vehículos, y presentar toda la información completa a los clientes.
Capacidad de respuesta	Disponibilidad de tiempo completo para entender a los clientes de forma rápida y resolver todas sus inquietudes.	Mejorar los procesos de reserva, check-in y check-out, y de igual manera responder de manera rápida a cambios o incidentes con los clientes.

Seguridad	Conocimiento del personal para generar confianza durante cada etapa del servicio brindado.	Proporcionar la información clara y transparente sobre el servicio de alquiler, seguros y contratos, para brindar confianza y seguridad del al cliente.
Empatía	Atención personalizada para entender todas las necesidades del cliente.	Ofertar un servicio, asistencia personalizada y soluciones para solventar dudas e inquietudes de los clientes.

Nota: Adaptado de A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml y Leonard L. Berry (1988)

2.4.3 Calidad del servicio en empresas Rent a Car

Diversos estudios señalan que, las empresas destinadas al alquiler de vehículos, la calidad del servicio depende de la experiencia del cliente y no exclusivamente del estado del automóvil. Aspectos como la rapidez en la atención, la disponibilidad inmediata de la flota, la transparencia en las condiciones del contrato y la capacidad para resolver inconvenientes son puntos importantes que influyen en la satisfacción y fidelización de los usuarios.

Por lo tanto, la rapidez en la entrega y devolución del vehículo, la disponibilidad de unidades conforme a la reserva, la atención personalizada del personal y la claridad en la información relacionada con tarifas, seguros y políticas constituyen factores para la percepción de calidad. Estas variables adquieren especial relevancia en destinos turísticos, donde los clientes valoran la eficiencia del servicio y la confianza que transmite la empresa.

2.5. Business Process Managment (BPM)

El Business Process Management (BPM) es una disciplina de gestión que se enfoca en diseñar, analizar, ejecutar, controlar y mejorar los procesos de negocio con el fin de aumentar la eficiencia organizacional y generar valor para los clientes. A diferencia de otros enfoques que se centran solo en la automatización, BPM integra personas, procesos, tecnología e información, asegurando que los objetivos estratégicos se conviertan en resultados operativos medibles. (Association of Business Process Management Professionals International, 2023).

Actualmente, BPM se considera uno de los métodos más efectivos para gestionar organizaciones orientadas a procesos, permitiendo la mejora continua y la adaptación en entornos competitivos. (Marlon Dumas et al., 2018).

2.5.1. *Concepto de business process management*

Se tomaron algunas referencias en donde coinciden en que BPM representa una metodología integral para administrar procesos organizacionales.

La Association of Business Process Management Professionals International (2023) define BPM *“como una disciplina que permite identificar, modelar, ejecutar, monitorear y optimizar procesos de negocio con el fin de mejorar el desempeño organizacional y generar valor sostenible”*.

Por otro lado, Marlon Dumas, Rosa, Mendling y Reijers (2018) sostienen que *“BPM integra métodos, técnicas y herramientas para descubrir, analizar, rediseñar, implementar y*

controlar procesos de negocio, favoreciendo la mejora continua y la alineación entre las operaciones y la estrategia empresarial”.

Finamente, Tomaž Indihar (2024) señala que BPM constituye un elemento fundamental para la transformación digital de las organizaciones, ya que facilita la automatización, el análisis de datos y la optimización de procesos mediante tecnologías inteligentes.

2.5.2. Ciclo de vida del BPM

El ciclo de vida del BPM comprende diferentes fases y todos tienen diferentes propuestas, pero concuerdan de que contiene 5 etapas las cuales se pueden ver en la tabla 10, para fortalecer la coordinación de las áreas involucradas y mejorar la experiencia del cliente.

Tabla 10
Ciclo de vida del BPM y su aplicación en AVIS Bonaire

Ciclo de vida del BPM	Descripción	Aplicación en AVIS Bonaire
Diseño	Identificar los procesos, definición de objetos, responsables y necesidades del cliente	Ejecución Poner en marcha los procesos diseñados por
Modelado	Proponer diagramas claros para entender los lineamientos del servicio y detectar fallas ocultas	

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.



Establecer los procesos esenciales del servicio de alquiler de automóviles, tales como reservas, entrega, mantenimiento y devolución.

Crear diagramas para los procesos vigentes para detectar cuellos de botella, tareas repetitivas.

Implementar protocolos estandarizados para la atención al

	capacidad del personal.	cliente, así como la entrega y recepción de vehículos.
Monitoreo operación	Control del rendimiento de la operación en tiempo real utilizando KPIs.	Evaluar indicadores de medición para el tiempo medio de entrega del automóvil, la disponibilidad de la flota, el grado de satisfacción del cliente y la cantidad de quejas.
Optimización a la	Ajustar los procesos con base en la información recolectada, eliminando tareas repetitivas que retrasan operaciones.	Reformular procesos, integrar herramientas digitales y mejorar la colaboración entre áreas operativas y administrativas para potenciar la experiencia del cliente.

Nota: Adaptado de Association of Business Process Management Professionals International (2023), Marlon Dumas et al. (2018) e Tomaž Indihar (2024).

2.5.3 Aplicación del BPM en AVIS Bonaire

La implementación del enfoque BPM para AVIS Bonaire, debido a que sus operaciones dependen de la coordinación eficiente para los procesos de reserva, preparación de vehículos, entrega, mantenimiento, devolución y atención al cliente.

Actualmente, la gestión de estos procesos requiere una adecuada coordinación entre las áreas operativas y administrativas para garantizar tiempos de respuesta oportunos, reducir errores y mejorar la experiencia del cliente. En este contexto, BPM proporciona herramientas que permiten modelar los procesos, definir responsables, establecer indicadores de desempeño y promover la mejora continua.

Además, la aplicación de BPM facilita la identificación de actividades que no generan valor, la estandarización de procedimientos y la incorporación de soluciones tecnológicas que optimizan la gestión operativa. Estas acciones contribuyen a incrementar la eficiencia organizacional, fortalecer la calidad del servicio y mejorar la competitividad de la empresa dentro del sector turístico.

2.6 Transformación digital

La transformación digital es un proceso de cambio organizacional que implica la integración estratégica de tecnologías digitales para rediseñar los procesos de negocio, mejorar la eficiencia operativa y generar mayor valor para los clientes. Más que la incorporación de herramientas tecnológicas, este enfoque supone una transformación en la manera en que las organizaciones planifican, ejecutan y controlan sus procesos, promoviendo la innovación, la toma de decisiones basada en datos y la mejora continua. En este sentido, la transformación digital y la gestión por procesos son enfoques complementarios, ya que la tecnología actúa como un facilitador para optimizar los procesos organizacionales y fortalecer la competitividad (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2023; World Economic Forum, 2024).

2.6.1. Digitalización de procesos

La automatización transforma los procesos y documentos manuales en formatos digitales, que permiten trabajar de manera más agilidad y eficiencia. No se limita a reemplazar el papel, sino que rediseña actividades para optimizar flujos de trabajo y coordinación organizacional.

Según la Organisation for Economic Co-operation and Development (2023), facilita el acceso a la información, reduce tiempos de espera y mejora la trazabilidad de los procesos, siendo esencial para aumentar la eficiencia operativa y la calidad del servicio.

2.6.2. Automatización de procesos

La automatización utiliza herramientas tecnológicas para realizar actividades repetitivas con poca intervención humana, reduciendo tiempos de trabajo, errores operativos y costos administrativos. Desde la perspectiva BPM, debe implementarse en procesos analizados y optimizados, evitando así la automatización de procedimientos ineficientes.

Según el World Economic Forum (2024), facilita el incremento de la productividad al liberar recursos para actividades de mayor valor y mejorar la respuesta a las necesidades del cliente.

2.6.3. Customer Relationship Management (CRM)

El Customer Relationship Management (CRM) es una estrategia de gestión que integra información de diversos puntos de contacto con los clientes a lo largo del ciclo del servicio. Más

allá de una herramienta tecnológica, el CRM es un proceso que facilita la comprensión de las necesidades del cliente, la personalización del servicio y la toma de decisiones basada en datos.

Mediante un enfoque de gestión por procesos, el CRM integra actividades comerciales y de servicio, mejorando la eficiencia y fomentando la fidelización a través de experiencias personalizadas.

2.6.4 Procesos digitales

Los procesos digitales integran tecnologías de información para automatizar actividades organizacionales, mejorando el intercambio de información en tiempo real y la trazabilidad.

Según Mateusz Sliż (2024), su implementación es clave en la transformación organizacional, favoreciendo la flexibilidad, resiliencia y orientación al cliente de las organizaciones.

2.6.5 Integración de procesos

La integración de procesos coordina las actividades de diferentes áreas funcionales a través del intercambio continuo de información y plataformas tecnológicas comunes. Este enfoque reduce la duplicidad, minimiza errores por falta de comunicación y mejora la eficiencia organizacional.

En un entorno digital, conecta sistemas como ERP, CRM y herramientas de gestión documental, asegurando un flujo de información adecuado entre los procesos de la organización.

2.6.6. resumen y síntesis

La transformación digital en AVIS Bonaire ofrece la oportunidad de mejorar la gestión por procesos, permitiendo una digitalización de reservas y automatización de check-in y check-out para los turistas nacionales e internacionales.

La implementación de un sistema CRM y la integración de procesos administrativos optimizarían la atención al cliente, reducirían errores y mejorarían la coordinación interna.

Además, facilitaría el monitoreo de indicadores de desempeño y la información en tiempo real, contribuyendo a una mejor calidad del servicio y competitividad en el mercado de alquiler de vehículos.

2.7 Customer Experience

La experiencia del cliente (Customer Experience, CX) es el principal factor para diferenciar en las organizaciones de servicios, incluyendo las percepciones, y emociones del cliente a lo largo de todas las interacciones con una compañía. A diferencia de la calidad del servicio, que se enfoca en el rendimiento, la experiencia del cliente abarca todo el trayecto del usuario y cómo cada interacción influye en su percepción del valor.

De acuerdo con Katherine N. Lemon y Peter C. Verhoef (2016), la experiencia del cliente se origina de la interacción de varios factores como procesos empresariales, personal, plataformas digitales, ambiente físico y expectativas del consumidor, por lo tanto, la experiencia

del cliente depende de la interacción en todos los puntos de contacto a lo largo del recorrido del cliente.

2.7.1 Concepto de Customer Experience

El concepto Customer Experience se refiere a la percepción completa que tiene un cliente sobre todas las interacciones con la organización en cada etapa de los procesos.

Según Katherine N. Lemon y Peter C. Verhoef (2016), esta experiencia abarca componentes cognitivos, emocionales, sociales y sensoriales que afectan la satisfacción y fidelización del cliente.

Por otra parte, Mannadhan (2024) enfatiza que la gestión de esta experiencia debe centrarse en procesos diseñados para el usuario, apoyándose en herramientas digitales y análisis de datos para ofrecer interacciones personalizadas y consistentes.

2.7.2 Customer Journey

El Customer Journey es el recorrido del cliente desde que se identifica una necesidad hasta el final de su relación con la empresa, incluyendo interacciones post-servicio.

Todo este análisis ayuda a entender expectativas, necesidades y comportamientos del cliente en cada etapa, identificando oportunidades de mejora y optimizando la experiencia para

aumentar la satisfacción del usuario. (Lemon & Verhoef, 2016).

2.7.3 Momentos de verdad

Los momentos de verdad son interacciones críticas que influyen en la percepción positiva como negativa del cliente sobre la empresa, ofreciendo oportunidades para construir confianza o generar insatisfacción.

En organizaciones que brindan servicios a los clientes, ocurren durante la atención inicial, la prestación del servicio, la resolución de problemas y el servicio posventa, siendo esencial su correcta gestión para asegurar una experiencia satisfactoria.

2.7.4 Touchpoints (Puntos de contacto)

Los puntos de contacto, son los puntos de interacción que mantiene el cliente y la organización a lo largo del proceso. Todos estos pueden ser físicos, digitales o personales, incluyendo canales digitales como la página web, aplicaciones móviles, llamadas telefónicas, correos electrónicos, oficinas, personal de atención y redes sociales.

2.7.5 Experiencia, satisfacción y lealtad

La experiencia del cliente es crucial para la satisfacción y la lealtad hacia una empresa.

Una experiencia positiva aumenta la probabilidad de recompra y fomenta relaciones comerciales

duraderas tomando en consideración este caso que es de alquiler vehicular.

Katherine N. Lemon y Peter C. Verhoef (2016) establecen que la satisfacción se evalúa después del servicio, mientras que la experiencia del cliente comprende todas las interacciones durante todo el proceso del servicio. Por lo tanto, gestionar adecuadamente la experiencia del cliente es estratégico para mejorar la fidelización y la ventaja competitiva de las organizaciones.

2.7.6 Aplicación del Customer Experience en AVIS Bonaire

La gestión de la experiencia del cliente es crucial para AVIS Bonaire, ya que el alquiler de vehículos involucra diversas interacciones entre el cliente y la empresa a lo largo del proceso de alquiler vehicular.

Tabla 11

Aplicación del Customer Experience en AVIS Bonaire

Etapas de Customer Experience	Aplicación en AVIS Bonaire
Reserva	Plataformas digitales para la reserva de vehículos, información clara, disponibilidad de la flota vehicular, y confirmación rápida y eficaz.
Entrega del vehículo	Proceso de check.in ágil y rápida, documentación sin tanta burocracia, atención cordial y entrega puntual del vehículo evitando tiempos muertos.



Uso del vehículo

Disponibilidad de asistencia en caso de emergencia, soporte en

caso de incidentes durante el periodo de alquiler.

Recepción/ devolución vehicular	Inspección rápida, transparencia en la facturación y solicitud para el proceso que se requiere.
--	---

Nota: Adaptado de Mannadhan. (2024). Customer Experience Management in the Digital Era. Springer

La gestión eficaz de las etapas del Customer Experience reduce tiempos de espera, mejora la percepción del servicio y eleva la satisfacción del cliente. Esta integración con la gestión por procesos ayuda a identificar mejoras en los puntos de contacto y promueve procesos que generan valor.

Por lo tanto, la gestión de la experiencia del cliente es clave para optimizar procesos organizacionales, incrementar la satisfacción y fortalecer la lealtad hacia AVIS Bonaire.

2.8. Indicadores de desempeño (KPIs)

Los Indicadores Clave de Desempeño (KPIs) son métricas que miden el cumplimiento de los objetivos organizacionales y evalúan el desempeño de los procesos. Proporcionan información objetiva para el seguimiento de resultados, toma de decisiones y mejora continua. En la gestión por procesos, permiten verificar la eficiencia, calidad y satisfacción del cliente. (Association of Business Process Management Professionals International, 2023).

El uso sistemático es fundamental en el Business Process Management (BPM) para monitorear procesos, identificar desviaciones y dirigir acciones correctivas hacia los objetivos estratégicos de la organización. (Marlon Dumas et al., 2018).

Según la Association of Business Process Management Professionals International (2023), *“Los indicadores de desempeño son medidas que evalúan el proceso o resultado en relación a un objetivo. Facilitan la medición del rendimiento organizacional y respaldan decisiones basadas en evidencia., en resumen, los KPIs deben ser relevantes, medibles, alcanzables, comparables y alineados con los objetivos estratégicos de la organización”*.

2.8.1. Relevancia de los KPIs

La implementación de indicadores de desempeño, como los KPIs, permite controlar la eficacia y eficiencia de los procesos, identificar oportunidades de mejora y evaluar el impacto de acciones.

Los indicadores de desempeño son esenciales en organizaciones orientadas por procesos para verificar el cumplimiento de estándares de calidad, optimizar recursos y garantizar la satisfacción del cliente, además de facilitar la planificación estratégica y la toma de decisiones gerenciales.

2.8.2. Tipos de indicadores de desempeño

Dependiendo del objetivo de evaluación, los KPIs se pueden clasificar en indicadores operativos, de servicio e indicadores digitales.

KPIs operativos - Los KPIs operativos son aquellos que miden la eficiencia interna de una organización, evaluando tiempos de ejecución de los procesos, la productividad y cumplimiento de procedimientos para identificar oportunidades de optimización de los mismos.

KPIs de servicio - Los KPIs de servicio se centran en la percepción del cliente sobre la calidad, usando métricas como el Net Promoter Score (NPS), la satisfacción, reclamos y el tiempo de respuesta a incidencias, todo esto para evaluar la experiencia del cliente.

KPIs digitales - Los KPIs digitales evalúan el desempeño de procesos tecnológicos, incluyendo la tasa de conversión en línea y la eficiencia de canales digitales, siendo clave para iniciativas de transformación digital.

En la Tabla 12 que se presenta a continuación, se detallan los indicadores de desempeño propuestos para evaluar la eficiencia de los procesos y calidad del servicio en AVIS Bonaire.

Estos KPIs serán los encargados de monitorear variables relacionadas con el desempeño operativo, satisfacción del cliente y uso de herramientas digitales, facilitando la toma de decisiones y la mejora continua de los procesos organizacionales.

Tabla 12

Indicadores de desempeño propuestos para AVIS Bonaire

KPIs	Formula	Objetivo	Aplicación en AVIS Bonaire
Tiempo de entrega del vehículo			$\frac{\text{Tiempo total de entrega}}{\text{Numero de entregas}}$

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.



Reducir Evaluar
los tiempos de el tiempo en el check-in y
atención al
cliente

lealtad del cliente		Medir la satisfacción y		check-out de entrega del vehículo. Evaluar la experiencia del cliente posterior al servicio
NPS	%Promotores – %Detractores			
Tasa de		Medir el desempeño		
conversión de reservas digitales	$\frac{\text{Evaluar que tan}}{\text{Total de } (Reservas confirmadas en línea) \times 100}$		eficiente son los canales digitales	de los canales digitales
Disponibilidad	visitas	$\frac{\text{Vehículos disponibles}}{\text{Total de } (Vehículos disponibles) \times 100}$	Verificar	Controlar la
de flota	la	disponibilidad de vehículos a rentar	la flota	capacidad operativa de
Índice de		$\frac{\text{Numero de incidencias}}{\text{en } (Total de alquileres) \times 100}$	Respuesta	Verificar retrasos,
incidencias operativas	alquileres	problemas durante el proceso de alquiler	errores, incidentes, etc, y la respuesta.	

Nota: Adaptado de Association of Business Process Management Professionals International (2023), Marlon Dumas et al. (2018) y International Organization for Standardization (2015).

CAPÍTULO 3: DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

ACTUAL DE AVIS BONAIRE

Avis Bonaire, operado por Jad's Motors B.V, actualmente se ha consolidado como el líder en el sector de alquiler de vehículos de la isla ofreciendo un servicio premium para la mejor experiencia turística del lugar. Su ventaja competitiva radica en la ubicación estratégica ya que se encuentra a 30 segundos del terminal de llegada del Aeropuerto Flamingo. Además, ofrece una flota de vehículos acorde a las exigencias geográficas de la región (desde pick-ups equipados hasta SUVs premium).

3.1. Análisis del entorno digital

3.1.1. Caracterización digital del mercado

Debido a que la empresa no se encuentra en Ecuador, no podemos basarnos en Mentino por lo tanto nuestra fuente de referencia técnica es DataReport. Según (Kemp, 2026) el cual emite un informe anual de Bonaire.

Tabla 13

Análisis del entorno digital según DataReport

Métrica	Dato Estimado	Análisis
Población total	31,600	Representa un mercado geográfico pequeño y concentrado. Es ideal para implementar y controlar de cerca las innovaciones en servicios

Penetración de Internet	70,1%	Existen 22,100 usuarios activos. Esto muestra que muchos clientes potenciales ya están conectados en línea antes de visitarnos.
Usuarios de redes sociales	8,7% ⁶	Tenemos 21,700 identidades de usuario. La mayoría de la gente de la comunidad está conectada a las redes sociales, lo que significa que podemos usar canales automatizados, como WhatsApp Business, que se integra con el sistema de gestión de relaciones con los clientes, para manejar el recorrido del usuario de manera efectiva.
Conexiones móviles	154%	El número de líneas celulares es mucho mayor que la población total. Esto pasa porque muchos turistas usan eSIMs cuando llegan a la isla. Esto muestra que es necesario tener una estrategia de transformación digital que se centre en los dispositivos móviles.

Nota. Esta tabla muestra que cualquier estrategia debe enfocarse obligatoriamente en dispositivos móviles.

En la isla de Bonaire, hay una gran oportunidad para introducir un nuevo sistema tecnológico. Esto se basa en un informe global de DataReportal del año 2026. La isla tiene alrededor de 31.600 habitantes y muchos turistas que visitan el lugar. La conexión a internet es muy importante para la experiencia de los visitantes. El 70,1% de la población tiene acceso a internet, lo que significa que hay alrededor de 22.100 personas conectadas que buscan rapidez y autonomía en sus compras.

Un dato importante para este proyecto es que muchos habitantes de la isla utilizan redes sociales y tienen conexión celular. El 68,7% de la población tiene perfiles activos en plataformas digitales. Esto justifica la idea de reemplazar formularios físicos y procesos burocráticos por sistemas más ágiles y automatizados.

La cantidad de conexiones móviles es muy alta, con un 154% más que la población fija, debido a que muchos viajeros internacionales tienen más de una línea de teléfono o utilizan tecnologías como el eSIM. Por lo tanto, es importante que el sistema sea diseñado para funcionar bien en dispositivos celulares. De esta manera, los clientes pueden gestionar su perfil y contrato de manera fácil y rápida, desde el momento en que llegan a la isla, lo que reduce los problemas que se presentan en los mostradores tradicionales.

3.1.2. Tendencias relevantes del sector automotriz

El Caribe está en medio de un cambio en tecnología y sostenibilidad, y por ello, destacaremos algunos aspectos clave.

Electrificación: Hay una creciente presión para adoptar autos híbridos y eléctricos con el fin de proteger ecosistemas como el Parque Nacional Washington Slagbaai, ayudando a reducir tanto la contaminación acústica como la química.

Vehículo como software: Los usuarios desean que su automóvil funcione como una extensión de su teléfono, y no están interesados en cifras de potencia; lo que realmente desean es acceder a sus mapas de Google, listas de reproducción de Spotify y contactos fácilmente.

Además, valoran un soporte continuo por parte de la empresa.

Suscripción y Flexibilidad: El consumidor moderno ya no se inclina por contratos a largo plazo, sino por opciones de movilidad. Esto significa que busca suscripciones que se adapten a sus requerimientos; por ejemplo, necesita un coche de lunes a viernes y un 4x4 para disfrutar de escapadas durante el fin de semana. También, poder cancelar el servicio con 48 horas de antelación, sin cuestionamientos, lo convierte en una opción preferible, incluso si el costo es un 10% mayor. Hoy, los usuarios no buscan alquiler por día, sino planes de transporte.

Precios y escasez de vehículos: Debido a su ubicación, los aranceles de importación son altos, lo que complica el mantenimiento de la flota. Por lo tanto, cada automóvil es valioso. No podemos simplemente descartar vehículos cada dos años; es necesario prolongar su vida útil a través de la tecnología.

3.1.3. Nivel de digitalización del proceso comercial

En la actualidad, se ha logrado un progreso considerable, sin embargo, hay aspectos que deben ser abordados, tales como:

Promoción: Hay una fuerte dependencia de motores de búsqueda y acuerdos con compañías aéreas y agencias de turismo. Además, su visibilidad depende de la valoración en plataformas como Rentalcars. com, donde se ha obtenido una nota de 7,9 sobre 10.

Comercialización: En avisbonaire. com se pueden encontrar funciones básicas de autoservicio como selección del modelo de automóvil y su capacidad.

Venta y Entrega: Aunque se ofrece el servicio Avis Preferred para minimizar tiempos de espera y filas, aún es necesario contar con personal en el mostrador, lo que resalta la necesidad de posibilitar la reserva de automóviles mediante una aplicación.

3.1.4. Situación actual en redes, web, contenidos y experiencia digital.

Redes: Su medio principal es Facebook, que utilizan tanto locales como turistas para publicar anuncios relacionados con horarios y ofertas, aunque la interacción es baja. Instagram es la siguiente plataforma, donde se centran en la presentación visual de su catálogo de autos.

Sitio Web: Resalta su localización y ofrece una vista de 360 grados de su flota de vehículos.

Contenidos: Están dirigidos a la capacidad de equipaje y a la oferta de guías de buceo, que son aspectos importantes del turismo en la región.

Experiencia digital: Los usuarios aprecian la facilidad para localizar el mostrador (8,6/10), la limpieza de las instalaciones (8,3/10) y la relación entre el costo y la calidad (7/10), lo que implica que la experiencia digital no respalda su servicio de alta gama.

3.2. Análisis competitivo

3.2.1. Benchmarking competitivo

Con el objetivo de reconocer las distintas estrategias competitivas que se encuentran en el sector del alquiler de vehículos en Bonaire, para lo cual se realizó un estudio comparativo utilizando el benchmarking con otros competidores ubicados en la zona. Tomando parámetros

como oferta de valor digital, la actividad en redes sociales, el contenido digital que ocupan, todo esto con el fin de identificar fortalezas, con el fin de mejorar la calidad del servicio, y cumplir las expectativas del cliente.

Tabla 14

Tabla comparativa de la competencia actual

Bonaire	Dimensión	Avis (Premium)	AB Car Rental (Especialista)	Hertz Bonaire (Corporativo)
Propuesta de Valor Digital		Fundada en la confianza global de la marca y reserva rápida.	Atención completa en el buceador y turistas amantes de la aventura.	Recompensas Gold Plus y procedimientos corporativos normalizados.
Uso de Redes Sociales		Institucional. Boletín sobre horarios y vehículos.	Comunidad activa de buceo, tips y testimonios.	Escasa localización de contenido para Bonaire.
Tipo de Contenido		Imágenes de catálogo y guías de uso práctico.	Contenido generado por usuarios, videos de trayectos y vistas panorámicas	Promociones de precios y ofertas de fidelidad.
Nivel de Interacción		Baja reacción a quejas y dudas.	Grupo dinámico de aventureros	Fundado en atención al consumidor internacional.

Experiencia Web	Funcional, aunque transaccional. Reserv o y pago	Mapas interactivos de buceo y guías de seguros.	Empresarial parecido en todo el mundo. Poco marketing local.	muy
--------------------	--	---	--	-----

Nota. Se diferencia de cómo la competencia utiliza sus estrategias para captar clientes.

3.2.2. Análisis de competidores directos

AB Car Rental: Es la competencia más peligrosa para Avis Bonaire cuando hablamos de experiencia ya que tienen claro que un cliente no busca sólo un auto sino tener libertad sin riesgos. Además, su estrategia se basa en el UGC (contenido generado por el usuario) su catálogo de fotos de clientes usando su servicio genera la confianza que no logran las empresas que brindan el mismo servicio.

Hertz Bonaire: Su enfoque se basa en programas de lealtad para clientes corporativos. La implementación de una app global ofrece una gestión de reserva bastante sólida. El punto bajo de esta empresa es la falta de localización. Es decir que si un cliente tiene un problema con un neumático la empresa lo obliga a seguir un protocolo global ya que sus procesos corporativos son diseñados para ejecutivos en Chicago.

3.2.3. Fortalezas de los competidores

AB Car Rental: Sus principales fortalezas promocionadas en su página son:

- “Cero estrés”: Permite realizar una reserva de un paquete completo con depósito de 0\$.

- Descuentos: El turista de buceo los prefiere porque sus vehículos vienen con equipamiento y posee descuentos en servicios enfocado a este deporte.
- Traslado gratis: Ofrecen servicio gratis y rápido para recogida en aeropuerto y manejo de equipaje.

Hertz Bonaire: Mantiene un servicio similar al de Avis, pero tiene un enfoque más fuerte en:

- Cero tiempos de espera: Permite al cliente saltarse el mostrador ya que un cliente Gold aterriza, ve su nombre en una pantalla, se sube al auto y se marcha.
- Asociaciones Estratégicas: Muchos la prefieren por sus acuerdos con Aerolíneas y tarjetas de crédito obteniendo beneficios como seguro gratis o triple millas.
- Gestión Digital: Su app es de las más robustas de manera global ya que permite realizar cualquier proceso, informe o asistencia en tiempo real sin necesidad de generar una llamada.

3.2.4. Debilidades y oportunidades de Avis Bonaire

Debilidades de Avis Bonaire

Digital: La página web de Avis carece de atractivo y funcionalidad para captar nuevos usuarios, ya que no cuenta con información valiosa como guías, blogs turísticos o consejos locales que mejoren la experiencia en el destino.

Comunidad: La comunidad percibe a Avis como un proveedor de servicios logísticos en

lugar de un compañero en la aventura, puesto que su competencia, además de ofrecer ayuda

logística, se dedica a formar asociaciones estratégicas y promociones que brindan una experiencia turística integral. De esta manera, los visitantes pueden relajarse y disfrutar sin preocupaciones.

Oportunidades de Avis Bonaire

Digitalización: Avis tiene la posibilidad de adoptar el modelo de su competencia "**Cero fricciones**" al eliminar el depósito de seguridad y ofrecer un paquete de cobertura total que exime al conductor de responsabilidad en caso de daños, robos o accidentes, lo que proporciona tranquilidad a los clientes ante cualquier inconveniente. Esto permite liberar el límite de la tarjeta del cliente, para que puedan disfrutar del turismo sin temor a bloqueos bancarios.

Marketing: Incorporar contenido generado por los usuarios para aumentar la confianza en los clientes a través de relatos reales de experiencias. Además, dado que es una zona turística popular para el buceo, podría considerar patrocinar a creadores de contenido o deportistas reconocidos para producir una colección de imágenes auténticas que reemplacen el contenido existente.

Programas de fidelización: Formar alianzas estratégicas para ofrecer beneficios digitales únicos en tiendas de buceo y negocios locales seleccionados, lo que reduciría significativamente la tasa de deserción.

3.3. Segmentación y Compradores

La correcta división del mercado facilita la dirección de las tácticas comerciales y operativas hacia los consumidores que aportan más valor a la empresa. Para lo cual, la clave son los segmentos atendidos por AVIS Bonaire.

3.3.1. Segmentación estratégica de mercado y asignación de flota

Tabla 15

Segmentación estratégica de mercado y asignación de flota

Segmento	Flota asociada	Prioridad	Objetivo
Parejas, amigos, buceadores	Compact Pickup Compact Car	Primario	Debemos convencerlos que reserven con Avis Bonaire. Es el público más valioso para la empresa porque saben a lo que van no necesitamos ofrecerles servicios de buceo sino darles movilidad inmediata.
Grupos y familias activas	Economy Car Economy Recreational Full-Size truck Luxury Pickup	Secundario	Este público no solo busca un traslado sino una extensión del hogar capaz de llegar a cada rincón del lugar con confort y fiabilidad mecánica. Por lo tanto, deben enamorarse del vehículo y sus prestaciones.
Familias grandes	Premium Minivan Jeep Wrangler Full Size Elite Van	Terciario	Este público tiene muchas dudas logísticas ¿Cabemos todos? ¿Hay suficiente espacio para las maletas? Por lo tanto, debemos darles a conocer que Avis tiene vehículos de gran capacidad para minimizar la fatiga en trayectos prolongados.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.



Nota. Esta tabla muestra la asignación de vehículo para cada segmento.

3.3.2. Compradores

Persona 1: "The Dive Expert" (Público Externo - Primario) Perfil: Hombre o mujer, 35-55 años. Viaja desde EE. UU. o Países Bajos.

- Variables Psicográficas: Su vida gira en torno al océano. Es práctico, valora la durabilidad y la independencia. No quiere tours guiados; quiere su propio ritmo.
- Variables Comportamentales: Busca en Google "Best dive trucks Bonaire". Mira reseñas sobre la facilidad de carga de tanques.
- Motivaciones: Necesita una batea (caja) resistente para equipos mojados y tanques.

Valora la tracción para entrar a sitios de buceo de difícil acceso.

- Objeciones: Miedo a cargos por "daños de arena o agua" y lentitud en la entrega del vehículo.
- Punto de Fricción Digital: Sitios web que no especifican si la pickup tiene racks para tanques o si es manual/automática.
- Contenido Sugerido: Reel de "Cómo cargar tu equipo en la L200 en 30 segundos" y Ads enfocados en "Libertad total de buceo".

Persona 2: "The Adventure Seeker" (Público Externo - Secundario)

Perfil: Parejas jóvenes o amigos (28-40 años). Profesionales con ingresos altos que buscan la "foto perfecta".

- Variables Psicográficas: Buscan estatus y aventura. Quieren explorar el Parque Nacional Washington Slagbaai y lucir bien haciéndolo.
- Variables Comportamentales: Usuarios intensos de Instagram y TikTok. Siguen cuentas de viajes y "Hidden Gems".
- Motivaciones: El Jeep Wrangler es su objeto de deseo. Quieren un vehículo que sea parte de su contenido visual. Buscan seguridad (SUV) pero con estilo.
- Objeciones: El precio comparado con un auto compacto.
- Punto de Fricción Digital: No poder reservar el modelo exacto (el "o similar" les genera ansiedad si quieren específicamente un Jeep).
- Contenido Sugerido: Video cinematográfico cruzando el parque nacional con el Wrangler.

Ads de "Lleva tu aventura al siguiente nivel".

Persona 3: "The Family Coordinator" (Público Interno/Externo -

Terciario) Perfil: Padres/Madres de familia o líderes de grupos de viaje (40-60

años).

- Variables Psicográficas: Su prioridad es el confort de los demás. Odia el caos logístico. Valora el aire acondicionado potente y el espacio para maletas.
- Variables Comportamentales: Reservan todo con antelación. Leen las letras pequeñas de los seguros. Prefieren marcas conocidas como Avis por el respaldo.

- Motivaciones: Espacio para más de 5 personas sin ir apretados. Facilidad de recogida en el aeropuerto (30 segundos a pie es su mayor alivio).
- Objeciones: Espacio real para el equipaje (¿Cabén 6 personas Y 6 maletas?).
- Punto de Fricción Digital: Webs que no muestran fotos del interior del vehículo o la configuración de asientos.
- Contenido Sugerido: Carrusel de "Espacio para todos: Mira cómo caben 7 personas y su equipo en nuestra H1". Ads de "Del avión al hotel en minutos".

3.3.3. Análisis de los perfiles de los clientes

En la actualidad, Avis se presenta únicamente como una empresa de alquiler de coches a nivel mundial y en Bonaire, los usuarios desean que el vehículo funcione también como un equipo deportivo. Si Avis limita la exhibición de sus autos a un estacionamiento, no está comunicándose con los buceadores que necesitan un automóvil que soporte su equipo y tanques de oxígeno, ni con las familias que desean explorar el parque nacional en un vehículo amplio y cómodo que reduzca la fatiga durante los viajes largos. Los consumidores necesitan ser informados sobre la excelente calidad del aire acondicionado de sus autos, que hay opciones para cualquier necesidad y que la logística está justo al otro lado de la calle del aeropuerto.

3.4. Identificación de brechas estratégicas

3.4.1. Brechas de Visibilidad

En los motores de búsqueda, la visibilidad de Avis depende de las palabras utilizadas por el usuario. Si alguien escribe “Alquiler de autos Bonaire”, la visibilidad es alta. Sin embargo, si indagan sobre mejores vehículos para bucear en Bonaire, la empresa no se muestra en absoluto.

Hay una desconexión total con las plataformas de TikTok e Instagram. En la actualidad, el 40% de los viajeros utilizan estas redes para informarse sobre qué vehículo alquilar, y al no estar presentes en estos canales, Avis pierde competitividad ante un público más joven.

3.4.2. Brechas de acciones concretas

Avis tiene un alcance gracias a su prestigio a nivel global, pero le falta la capacidad de generar leads. Esto significa que, si un visitante accede a su página y decide no reservar, no cuentan con herramientas para seguir ese contacto y ofrecerle un servicio personalizado.

La compañía deja pasar oportunidades de venta porque sus redes sociales no incitan a la audiencia a interactuar. Sus publicaciones son estáticas y no promueven que las personas comenten, compartan experiencias o realicen preguntas por WhatsApp.

3.4.3. Brechas de Experiencia digital

Hoy en día, los clientes prefieren realizar reservas completamente a través de móviles, pero Avis todavía se apoya en la interacción cara a cara. Su sitio web permite hacer reservas, pero no ofrece atención personalizada que permita al cliente resolver todas sus dudas sobre el

automóvil que planea seleccionar, lo que los lleva a usar fuentes externas para buscar información.

3.4.4. Brechas de segmentación

El desafío para Avis radica en diferenciar la información ofrecida a los clientes. No se puede brindar el mismo tipo de vehículo a un buceador que requiere un todoterreno y a una familia grande que necesita una furgoneta. Se deberían lanzar campañas específicas adaptadas a cada tipo de necesidad.

3.4.5. Brechas de coherencia de marca

En sus plataformas digitales, Avis mantiene un enfoque formal que puede resultar poco atractivo para potenciales clientes. Al operar en una zona costera, la empresa debería compartir narrativas que involucren playa, aventuras y experiencias.

3.5. Formulación del problema estratégico

La empresa Avis Bonaire presenta una falta de relevancia y conectividad digital durante la etapa final de la toma de decisiones para el segmento de aventureros y buceadores independientes. Esto queda reflejado en una presencia en redes sociales que es puramente institucional y carente de contenido experiencial, un proceso de reservas que es transaccional sin personalización, y una experiencia de usuario que no elimina la carga administrativa en el aeropuerto. Todo esto resulta en una reducción progresiva de visibilidad durante la fase inspiracional del viaje y una baja en la tasa de conversión comparada con competidores locales,

como AB Car Rental, que han digitalizado la experiencia del usuario con modelos de aseguramiento sin fricciones y contenido altamente segmentado. Si no se toman medidas durante el ciclo fiscal 2025-2026, se anticipa el riesgo de perder la diferenciación de la marca, haciendo que Avis sea reconocida únicamente por su ubicación física, lo que disminuiría su liderazgo en el mercado premium frente a marcas que ofrecen una experiencia digital totalmente integrada y emocionalmente conectada al destino.

La compañía Avis Bonaire enfrenta una falta de relevancia y conexión digital en la fase final de decisión para el grupo de entusiastas de aventuras y buceadores independientes. Esto se refleja en su escasa presencia en redes sociales, que es meramente institucional y carece de contenido experiencial, además de contar con un proceso de reservas transaccional que no ofrece personalización y una experiencia de usuario que no elimina las complicaciones administrativas en el aeropuerto. Esta situación resulta en una reducción progresiva de la visibilidad en la etapa de inspiración del viaje y una caída en la tasa de conversión comparado con competidores locales, como AB Car Rental, que han implementado modelos de seguro sin complicaciones y contenido dirigido a sus usuarios. Si no se toman medidas durante el ciclo fiscal 2025–2026, existe un peligro potencial de perder la diferenciación de la marca, donde Avis podría ser percibida únicamente por su ubicación física, lo que resultaría en la pérdida de su posición de liderazgo en el segmento premium frente a marcas que proporcionan una experiencia digital integrada y emocionalmente conectada con el destino.

3.6. Análisis del recorrido del cliente

El Customer Journey estratégico rastrea el primer encuentro del cliente con la marca hasta la culminación del servicio. En el caso de AVIS Bonaire, el foco principal está en los turistas internacionales que llegan a la isla por vacaciones o placer, quienes buscan un medio de transporte que sea flexible, fiable y seguro durante su estancia.

Debido a que Bonaire tiene una infraestructura de transporte público limitada, el alquiler de vehículos se ha vuelto esencial y una fuente importante de ingresos para los turistas. Sin embargo, se ha comenzado a identificar que una de las causas más relevantes es el canal digital, donde los clientes no completan sus reservas y solo visitan el sitio web.

El objetivo del Customer Journey estratégico es detectar las necesidades de los clientes, identificar los puntos problemáticos y las áreas que requieren atención, con el fin de mejorar la experiencia del cliente y aumentar la competitividad de AVIS Bonaire.

3.6.1. Fase 1: Awareness

- Necesidad del usuario: En esta etapa, el cliente o turista internacional reconocerá las diversas alternativas de transporte que ofrece la isla, buscando opciones fiables para la planificación de su viaje a Bonaire. El usuario analizará las distintas ofertas relacionadas con la disponibilidad de vehículos y las compañías de confianza que brindan este servicio.

- Punto de fricción detectado: El cliente desconoce la reputación de AVIS Bonaire en términos de fiabilidad y seguridad del servicio ofrecido. La ausencia de contenido educativo y visual afectará negativamente la generación de confianza del cliente hacia la marca.
- Contenido necesario: Debe ofrecerse información atractiva y pertinente de la marca al consumidor, incluyendo clips genuinos de otros clientes disfrutando del viaje, lo que incrementa la confianza en el usuario y facilita el procedimiento para solicitar el servicio, además de resaltar la necesidad de contar con transporte en la isla, como los beneficios y comodidades que proporciona un vehículo en la misma.
- Canal principal: Instagram, Google, YouTube, TikTok y diversas plataformas de búsqueda.
- KPI correspondiente: Alcance de campañas, visitas al sitio web y la cantidad de nuevos turistas que llegan a la isla.

3.6.2. Fase 2: Consideración

- Requerimiento del usuario: El usuario explorará diferentes alternativas para comparar las ventajas y promociones de varias compañías de alquiler de autos, donde buscará identificar cuál ofrece un servicio confiable y de calidad, precios justos y seguros.
- Punto de fricción detectado: La falta de transparencia al no mostrar costos reales totales del servicio, qué seguros están incluidos y evitar sorpresas de costos adicionales, ya que

esto provoca desconfianza y puede llevar al abandono inmediato de la web sin finalizar la reserva.

- Contenido requerido: Claridad en la información sobre precios, tipos de cobertura de seguros y diversas características de los vehículos disponibles; es importante incluir aquí una sección con opiniones, recomendaciones y calificaciones de usuarios previos.
- Canal principal: Página web de AVIS Bonaire.
- KPI asociado: Tiempo de permanencia en el sitio web y tasas de rebote como el CTR, junto con el número de visitas a la web.

3.6.3. Fase 3: Evaluación

- Requerimiento del usuario: El usuario buscará establecer confianza en la empresa antes de tomar una decisión, buscando información auténtica, opiniones de otros usuarios, como reseñas, y evaluando la calidad del servicio.
- Punto de fricción observado: La carencia de reseñas auténticas de otros clientes provoca desconfianza en el momento de decidir, generando incertidumbre sobre la empresa.
- Contenido necesario: Opiniones, calificaciones y testimonios de clientes previos que proporcionen pruebas de la reputación internacional de AVIS Bonaire.
- Canal principal: Página web, Google, plataformas de redes sociales, YouTube.
- KPI asociado: Grado de interacción con los testimonios de usuarios, tasa de retorno al sitio web y cantidad de reviews internacionales.

3.6.4. Fase 4: Conversión

- Requerimiento del usuario: El usuario debe tener la capacidad de finalizar la reserva de manera sencilla y segura a través de la página web.
- Punto de fricción detectado: Si el proceso de reserva se percibe como lento o la página se queda colgada, esto puede llevar al abandono.
- Contenido necesario: Un sistema de reservas bien optimizado, opciones de pago seguras y una interfaz accesible.
- Canal principal: Sitio web. Dispositivos de acceso.
- KPI correspondiente: Cantidad de reservas finalizadas y tasa de abandono durante el proceso.

3.6.5. Fase 5: Postventa

- Requerimiento del usuario: El usuario necesita tener una experiencia satisfactoria al utilizar el servicio ofrecido.
- Punto de fricción detectado: La falta de asistencia puede resultar en insatisfacción, como la ausencia de soporte técnico.
- Contenido requerido: Atención al consumidor, combinaciones claras, contacto directo con el consumidor
- Canal principal: Soporte técnico, correo electrónico, número de telefónica
- KPI asociado: Tiempo de espera del consumidor, Índice de promotores netos (NPS)

3.6.6. Fase 6: Fidelización

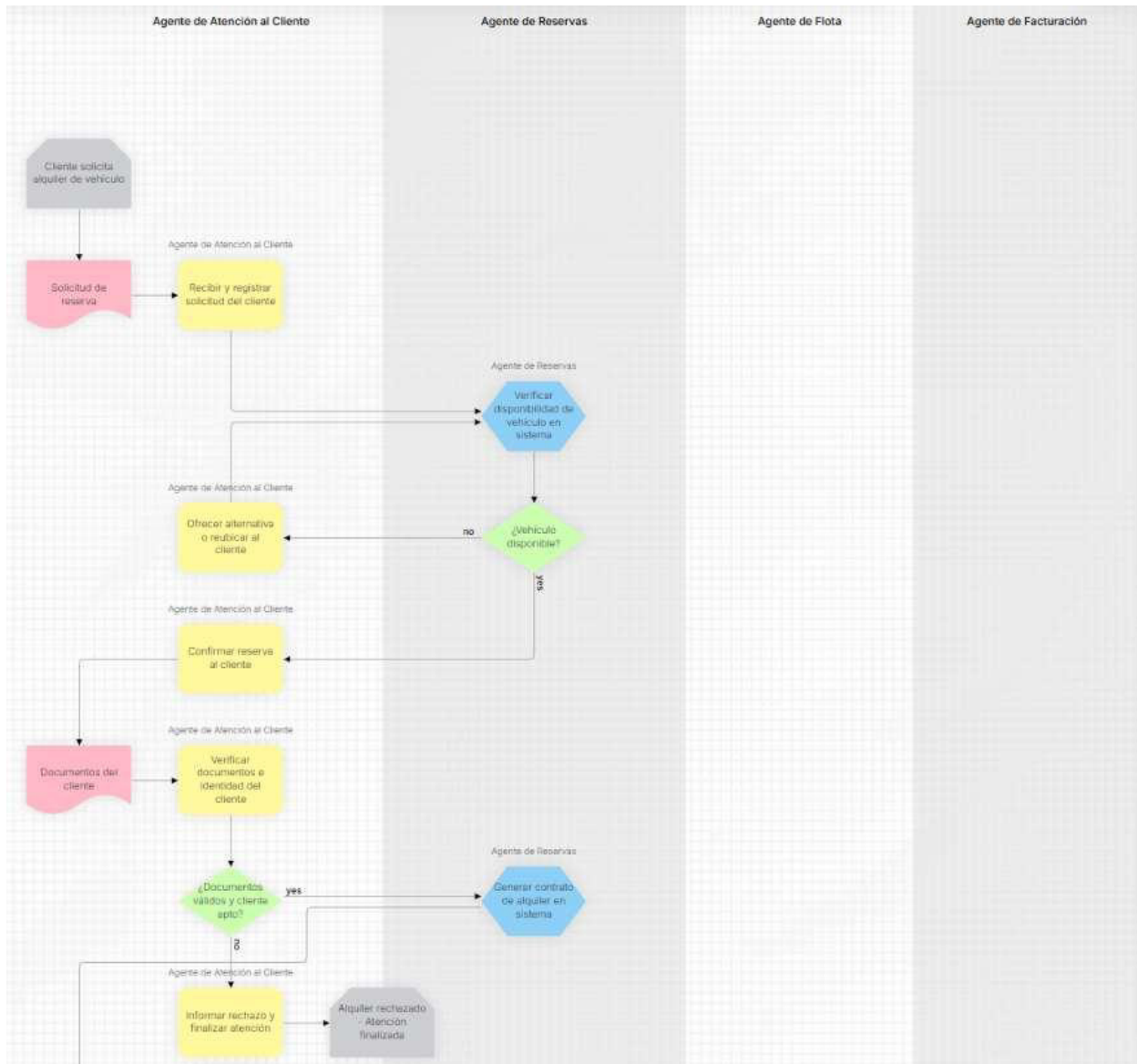
- Requerimiento del usuario: La compañía debe ofrecer beneficios adicionales y cultivar una buena relación con el consumidor.
- Punto de fricción identificado: Falta de seguimiento de la compañía al consumidor después de prestar el servicio.
- Contenido fundamental: Descuentos exclusivos para clientes anteriores, un plan de lealtad.
- Canal principal: Sitio web, correo electrónico, publicidad digital.
- KPI asociado: Cantidad de clientes habituales, retención de clientes, compras repetidas.

3.6.7. Mapa de procesos BPMN actual

El siguiente mapa describe las actividades del cliente al pasar por la compañía de tal manera donde podemos presenciar cada cuello de botella donde el cliente pierde tiempo de salida y para reducirlo se propondrá un nuevo modelo actualizado, basándonos de un modelo lineal a un modelo de gestión por procesos. (Bravo Carrasco, 2019)

Figura 2

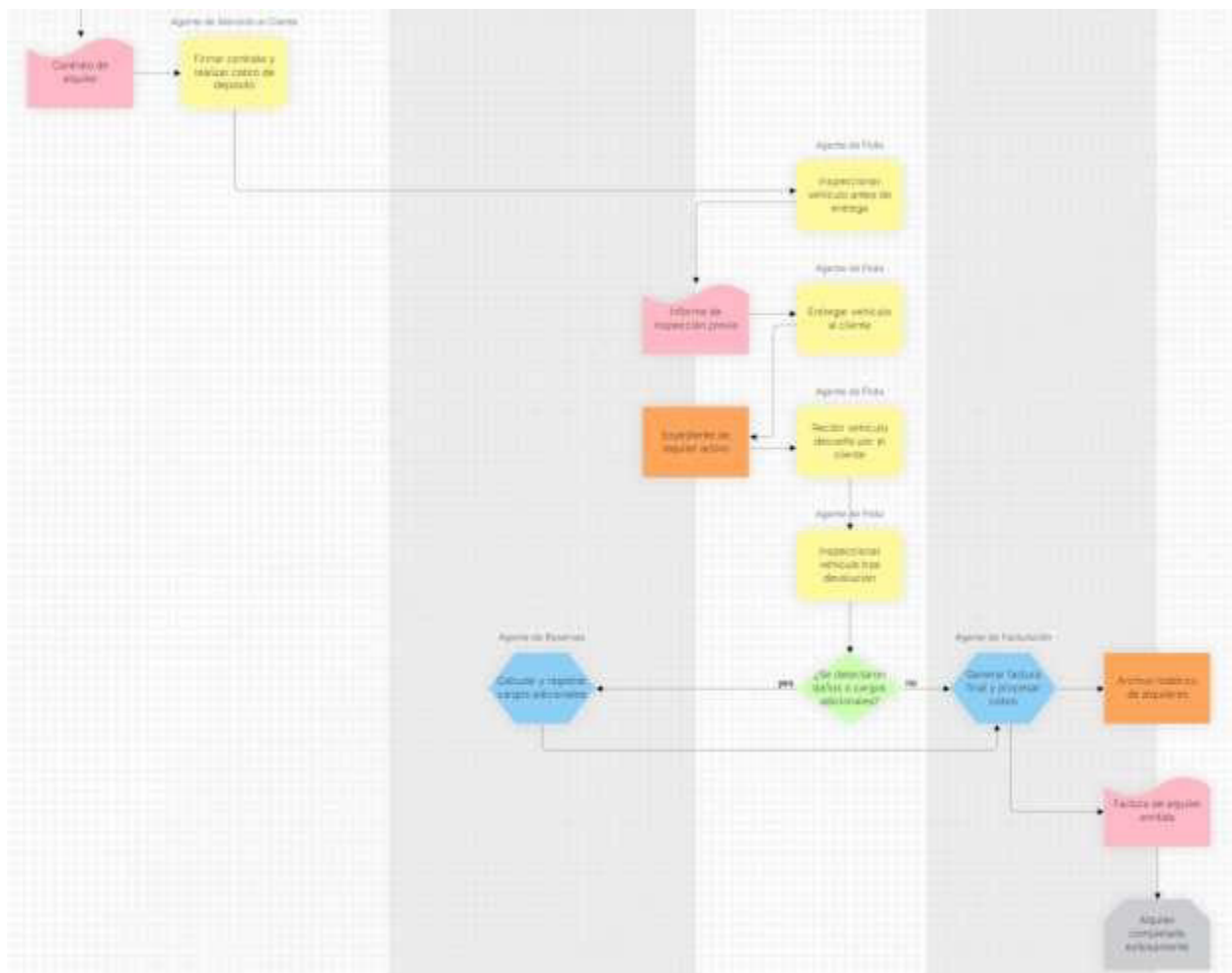
Modelo BPMN actual



Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Figura 2.

Modelo BPMN actual



Nota. Las fases descritas por el modelo BPMN son en las que el cliente pasa particularmente en un tiempo parcial. (Group., 2011)

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

3.6.8. Mapa por procesos AS-IS/TO-BE

Tabla 16

Modelo de procesos AS-IS /TO-BE

Nivel	AS-IS Actual	TO-BE
Estratégicos	Precios fijos	Renovación gestión de vuelos más temporada y competencia
Operativos	Devoluciones sin fotos	Entrega con Tablet mas inspección digital firmado por cliente
Operativos	Mantenimiento correctivo	Mantenimiento cada 7000km
Soporte	Encuestas parciales	NPS pos-venta más seguimiento de quejas

Nota. Este modelo por procesos demuestra la diferencia de la situación actual de la empresa entre la propuesta expuesta. (Dumas, 2018)

3.7. Análisis de segmentación y caracterización de clientes.

En el siguiente análisis tenemos los diferentes grupos que forman parte del segmento y lo que caracterizan a cada cliente que forma parte de cada uno de los mismos.

3.7.1. Grupo 1: Turistas internacionales

Este es el segmento más grande, estratégico e importante en términos de volumen compuesto por turistas extranjeros quienes pueden recibir anuncios personalizados con diferentes tipos de vehículos.



Se puede micro segmentar en:

- Turistas interesados en buceo
- Familias que viajan con niños
- Parejas que realizan turismo de naturaleza
- Grupos de amigos que buscan actividades de aventura

Y con la aplicación del CRM permitirá registrar información clave del visitante como:

- País de origen
- Duración de la estadía
- Tipo de vehículo alquilado
- Frecuencia de visitas a la isla

La recopilación de esta información permitirá desarrollar nuevas oportunidades de negocio o mejoras en el servicio ofertado.

- Variables geográficas: El mercado se concentra en viajeros que arriban en el Aeropuerto Internacional Flamingo (Bonaire), quienes se hospedan en resorts turísticos, hoteles o apartamentos vacacionales en toda la isla, estos son los lugares en donde se mantiene alta intención de alquiler.
- Variables comportamentales: El cliente objetivo realiza una buena planificación previa a su viaje.
- Nivel de intención: Muy alto

Tipo de vehículo:

- SUV compactos: Preferidos por los grupos de 4 a 5 turistas entre niños y adultos
- Pick-up 4x4: Recomendados para grupo de turistas adultos acorde a las actividades y sectores a visitar.
- Vehículos económicos: De acuerdo con la solicitud del turista.

Sensibilidad al precio

Media: Se determinan factores que influyen más que el precio de la renta es la confianza que el cliente mantiene por la marca del vehículo, la disponibilidad inmediata, el estado del vehículo, facilidad de reserva.

Insight principal: El turista que viaja de manera independiente busca explorar la isla sin limitaciones ni dependencia de terceros al contrario de los turistas que están sometidos a un itinerario fijo anticipado.

Dolor dominante: El dolor principal del mercado para AVIS BONAIRE es mantener la incertidumbre sobre la disponibilidad de vehículos cuando arriban a la isla sin reserva y el riesgo de proveedores poco confiables.

Mensaje estratégico diferenciado

“Comienza tu experiencia en Bonaire con total libertad, seguridad y respaldo internacional desde el primer momento, incluso antes de llegada.”

Canal prioritario:

- <https://avisbonaire.com/>
- Mostradores en aeropuerto
- Oficinas principales.

Métricas de evaluación

Los puntos para evaluar si la inversión que se realiza a este grupo de clientes da resultados a la compañía es a través de las siguientes métricas.

- Tasa de conversión de reservas online
- Número de reservas provenientes del aeropuerto
- Duración promedio del alquiler
- Retorno de inversión publicitaria (ROI)

3.7.2. Grupo 2: Expatriados y residentes internacionales

Perfil estratégico del grupo: Este grupo está compuesto por profesionales que se trasladan a Bonaire principalmente por motivos laborales, ya sea en el sector turístico, en empresas internacionales o en instituciones del sector público, de los cuales podemos

microsegmentar en los siguientes y que permitirán mejorar la oferta en planes de flexibilidad de movilidad en toda la compañía.

- Profesionales recién llegados a la isla
- Trabajadores del sector turístico
- Expatriados con contratos temporales

Con la aplicación del CRM se identificará una nueva oportunidad de negocio con la oferta de planes de alquiler mensual o semestral según sean los resultados de la siguiente información que proveerá el sistema:

- Duración del contrato de alquiler
- Historial de reservas de largo plazo
- Empresas empleadoras vinculadas

Variables geográficas: Las variables geográficas de este grupo indican que residen principalmente en zonas urbanas y residenciales estratégicamente ubicadas, cercanas a centros comerciales, oficinas y áreas turísticas.

Como microsegmentación geográfica se pueden determinar los siguientes sectores:

- Centros comerciales
- Oficinas corporativas

- Áreas turísticas

Variables comportamentales: Las variables comportamentales de este grupo reflejan una necesidad de movilidad inmediata para poder desplazarse al trabajo, realizar sus actividades diarias e integrarse con facilidad a la vida local.

Nivel de intención

- Alto. La movilidad es una necesidad funcional inmediata.

Tipo de vehículo

- Sedanes compactos
- SUV compactos
- Vehículos económicos

Sensibilidad al precio

Alta. Buscan controlar sus gastos durante su proceso de residencia. Sin embargo, valoran mucho la confiabilidad.

Insight principal: El residente internacional necesita estabilidad y rápidas soluciones a sus requerimientos durante su transición a un nuevo entorno.

Dolor dominante: El dolor dominante de este grupo se centra en la falta de transporte propio al llegar a un nuevo país, lo que limita su movilidad. Adicionalmente, la complejidad

para comprar un vehículo debido a los trámites administrativos, requisitos legales y el desconocimiento del proceso local dificulta el acceso al grupo de mercado. La incertidumbre financiera, su estabilidad laboral y la duración de su estancia hace que la adquisición de un vehículo representa también un riesgo.

Mensaje estratégico diferenciado

“Una solución de movilidad confiable desde tu primer día en Bonaire, sin compromisos, ni tiempo definido.”

Canal prioritario

- <https://avisbonaire.com/>
- Oficinas principales.
- Convenios laborales

Métricas de evaluación

Se realizará un análisis mensual, trimestral o semestral según se planifique para medir lo siguiente y actuar como corresponda.

- Duración promedio de contratos de alquiler
- Número de clientes expatriados captados
- Tasa de renovación de alquiler mensual

- Valor del cliente a largo plazo.

3.7.3. Grupo 3: Empresas turísticas y operadores comerciales

Perfil estratégico: Este grupo incluye hoteles, centros de buceo, empresas turísticas y operadores logísticos, para quienes el vehículo representa una herramienta operativa indispensable en sus actividades diarias y se sub segmentan de la siguiente manera:

- Hoteles que necesitan transporte para huéspedes
- Centros de buceo que requieren pick-ups para equipos
- Operadores turísticos que realizan excursiones diarias

Con estos subsegmentos de clientes, la aplicación del CRM permitirá desarrollar relaciones comerciales de largo plazo con clientes B2B a través de gestiones mediante información extraída de sistema como:

- Contratos corporativos
- Historial de alquiler de flotas
- Frecuencia de uso de vehículos

Variables geográficas: Estas empresas están ubicadas principalmente en zonas turísticas y comerciales, donde la demanda de movilidad es constante. Presentan un uso cotidiano de

vehículos para el transporte de clientes, el desarrollo de operaciones logísticas y el apoyo a sus actividades comerciales.

Nivel de intención Muy alto: Existe dependencia operativa

directa. Tipo de vehículo

- Pick-up 4x4
- SUV
- Vehículos utilitarios

Sensibilidad al precio

Media. Priorizan su necesidad sobre el precio de renta.

Insight principal: Para su modelo de negocio, la movilidad es indispensable y el renting se convierte en su mejor opción.

Dolor dominante: El principal dolor de este grupo es el riesgo de enfrentarse a la baja o nula disponibilidad de vehículos lo que impacta directamente en la continuidad de su servicio. Otro de sus dolores es enfrentarse a los altos costos que incurrirán en mantenimientos, tasas administrativas, recursos humanos etc. que asumirán al adquirir una flota propia.

Mensaje estratégico diferenciado

“AVIS Bonaire es tu aliado estratégico en movilidad”

Canal prioritario

- Ventas directas
- Oficinas principales.
- Relaciones B2B
- Contratos corporativos

Métricas de evaluación

Con la implementación de un CRM y bajo la microsegmentación realizada por grupos la medición a realizar se basará en:

- Número de contratos corporativos activos
- Duración promedio de contratos B2B
- Tasa de renovación de clientes empresariales
- Ingresos generados por clientes corporativos

3.7.3. Grupo 3: Empresas turísticas y operadores comerciales

Perfil estratégico: Este grupo incluye hoteles, centros de buceo, empresas turísticas y operadores logísticos, para quienes el vehículo representa una herramienta operativa indispensable en sus actividades diarias y se sub segmentan de la siguiente manera:

- Hoteles que necesitan transporte para huéspedes

- Centros de buceo que requieren pick-ups para equipos
- Operadores turísticos que realizan excursiones diarias

Con estos subsegmentos de clientes, la aplicación del CRM permitirá desarrollar relaciones comerciales de largo plazo con clientes B2B a través de gestiones mediante información extraída de sistema como:

- Contratos corporativos
- Historial de alquiler de flotas
- Frecuencia de uso de vehículos

Variables geográficas: Estas empresas están ubicadas principalmente en zonas turísticas y comerciales, donde la demanda de movilidad es constante. Presentan un uso cotidiano de vehículos para el transporte de clientes, el desarrollo de operaciones logísticas y el apoyo a sus actividades comerciales.

Nivel de intención Muy alto: Existe dependencia operativa directa. Tipo de vehículo

- Pick-up 4x4
- SUV
- Vehículos utilitarios

Sensibilidad al precio

Media. Priorizan su necesidad sobre el precio de renta.

Insight principal: Para su modelo de negocio, la movilidad es indispensable y el renting se convierte en su mejor opción.

Dolor dominante: El principal dolor de este grupo es el riesgo de enfrentarse a la baja o nula disponibilidad de vehículos lo que impacta directamente en la continuidad de su servicio. Otro de sus dolores es enfrentarse a los altos costos que incurrirán en mantenimientos, tasas administrativas, recursos humanos etc. que asumirán al adquirir una flota propia.

Mensaje estratégico diferenciado

“AVIS Bonaire es tu aliado estratégico en movilidad”

Canal prioritario

- Ventas directas
- Oficinas principales.
- Relaciones B2B
- Contratos corporativos

Métricas de evaluación

Con la implementación de un CRM y bajo la microsegmentación realizada por grupos la medición a realizar se basará en:

- Número de contratos corporativos activos
- Duración promedio de contratos B2B
- Tasa de renovación de clientes empresariales
- Ingresos generados por clientes corporativos

3.8. Análisis mediante CRM

Para solventar de mejor manera el uso de un sistema de Customer Relationship Management (CRM) permitirá que AVIS Bonaire gestionar de forma más eficiente la información de los clientes y evitar la mayor fuga se presenta en esta etapa de la reserva en la página web ya que los usuarios visitan la página hacen recompra, pero no realizan la reservación final esto debido a la falta de claridad en la información. Como pueden ser costo, seguros y pagos extras.

A través del CRM se pueden registrar datos más relevantes y personales de los clientes o turistas, historial de reservas, tipos de vehículos de interés y la frecuencia de viajes, para poder mejorar las campañas de marketing y darles el plus a que sean más personalizadas, no perder clientes en etapa de reserva y lograr convencerlos hasta que reserven el producto.

Finalmente, fomentar el seguimiento a través de correos electrónicos, recordándoles las reservas y programas o bonos para poder fidelizar a los clientes con la empresa, fomentando la relación entre ambas partes.

Tabla 17

Fases de fidelización del cliente

Fase	Plataforma	Situación
Awareness	Instagram	Tráfico
Consideración	Sitio web	Tiempo
Evaluación	Reseñas	Retorno
Conversión	Reserva web	Venta
Posventa	Whatapp	NPS
Fidelización	Email, CRM	Recompra

Nota. Tomamos en cuenta las fases por las que un cliente pasa para llegar a tomar una decisión de recompra en un tiempo determinado

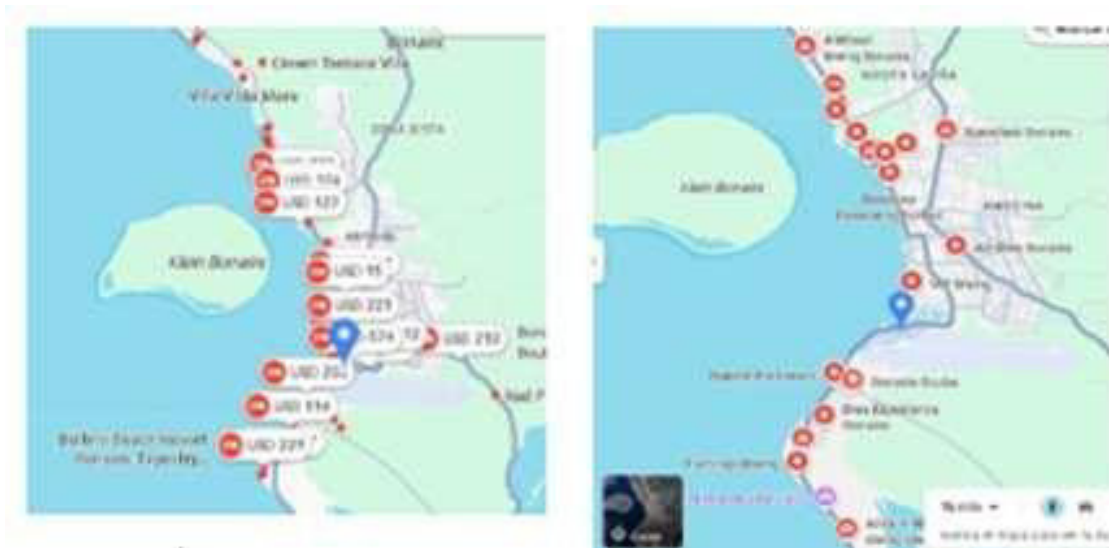
3.9. Análisis geoestratégico del mercado

La geolocalización estratégica es fundamental para maximizar la efectividad de las campañas publicitarias de Avis Bonaire. Al focalizar los anuncios en áreas clave como el Aeropuerto Flamingo, hoteles cercanos y centros de buceo en donde son las zonas en donde se logra captar la atención de los turistas en puntos de alta concentración.

En una imagen obtenida de google maps, podemos hacer una búsqueda parcial de cuantos hoteles o centros de buceo están ubicados en un rango de 15 min a la redonda del aeropuerto de Flamingo en donde se realizaría las campañas publicitarias con el fin de captar a los turistas.

Figura 3

Análisis geoestratégico del mercado



Nota. Análisis de geolocalización estratégica.

Las campañas deben activarse en momentos cruciales, como cuando los turistas llegan a Bonaire o visitan tiendas de buceo, asegurando que el mensaje sea relevante, vistoso, tomando en consideración las temporadas altas donde hay la mayor afluencia de personas.

Además, competir mediante anuncios cercanos a las oficinas de AB Car Rental puede ayudar a captar a aquellos que ya están considerando otras opciones, la publicidad cerca de la competencia puede generar dudas sobre clientes que ya eligieron están considerando otras opciones.

Por otra parte, se establecerán campañas utilizando las herramientas de publicidad digital como Google Ads y Meta Ads, para mostrar anuncios a los usuarios que se encuentran en ubicaciones estratégicas.

En el siguiente cuadro se puede ver las campañas que se pueden aplicar en Bonaire aprovechando la ubicación como se ha mencionado con anterioridad.

Tabla 18

Campañas aplicables para AVIS Bonaire

Aeropuerto Flamingo	Hoteles y resorts	Centros de buceo
Usuarios que acaban de aterrizar	Anuncios dirigidos a turistas hospedados en	Publicidad dirigida a turistas interesados en actividades marinas
Anuncios en Google Maps	zonas turísticas	Promoción de vehículos
Promociones de alquiler inmediato	Ofertas especiales para estancias de varios días	Pick-Up para transportar equipo de buceo

Nota. En este cuadro se establece los distintos lugares donde se pueda establecer las campañas de marketing para AVIS Bonaire

Gracias a la geolocalización, se reduce el desperdicio de pauta, ya que solo se impacta a turistas reales y se evita gastar en residentes locales o personas desconectadas. Finalmente, es clave ofrecer mensajes contextuales adaptados a las circunstancias del usuario, como cuando acaba de aterrizar en la isla, lo que aumenta la probabilidad de conversión.

Mensajes en flyers, con la marca de AVIS, los vehículos que se muestran:

“AVIS TE ACOMPAÑA EN TUS AVENTURAS BAJO EL MAR”

3.10. Análisis de personalización y microsegmentación digital

El micro targeting nos ayuda a segmentar nuestros clientes de manera más precisa, utilizando los datos obtenidos con las herramientas que se plantean (Google Analytics, Meta Ads), con las estrategias que se plantean AVIS Bonaire va a estar en la capacidad de identificar perfiles específicos de los clientes que requieran alquilar un vehículo al visitar la isla.

La creación de audiencias personalizadas mediante el análisis de datos de navegación y preferencias turísticas en Bonaire permite maximizar el rendimiento y el impacto de la publicidad

3.10.1. Públicos personalizados

- Viajeros: Es un grupo de personas de 40 a más que tienen recursos para viajar y acumulan millas.
- Primera vez: Personas de 27 a 35 que visitan Bonaire por primera vez y desean pasar un momento de paz.
- Locales: Personas o empresas locales que desean rentar vehículos para uso corporativo o privado.

3.10.2. Palabras clave en el buscador

El motor de búsqueda genera palabras relacionadas con “mejores pick up para buceo” ; “4X4 para Buceo”; “Avis y su flota para buceo”.

3.10.3. Remarketing Dinámico

Anuncios personalizados para personas que han visitado la página web de Avis Bonaire o buscaron alquiler de autos en Bonaire

3.10.4. Segmentación por comportamiento web

- Dive Master: Son personas de 35 a 55 años que prefiere sumergirse de 3 a 4 veces por día, necesita trucks o pick up altos que no recurren cargos por daños de equipo mojado o salitre.

- Parejas o jóvenes de 28 a 40: utilizan redes sociales y buscan las mejores fotos y videos en lugares y objetos de marca que den status (Jeep), buscan aumentar seguidores.
- Coordinador de familia o empresa: Personas de 40 a 60 años prefieren confort y aire fresco con espacios para 6 personas y su equipaje.

3.10.5. Mensajes por etapas según el Journey

Mostrar mensajes según el seguimiento de un cliente; Investigación, decisión y post-alquiler.

1. ! Explora Bonaire con nosotros ¡Avis te ofrece descuentos para aventureros.
2. ! Las mejores experiencias junto con Avis ¡Descuentos en Próximos alquileres por etiquetas en redes sociales!
3. ! Llega puntual con Avis ¡Más fácil más rápido, descuentos por reservas.

Personalizar ofertas de car rental sin perder eficiencia operativa: Utilizar la segmentación avanzada para crear campañas automatizadas y enviar mensajes a Micro- segmentos, procurando la eficiencia de las herramientas de marketing digital y aumentar el porcentaje de ROI

3.10.6. Variación visual y automatización

Variación visual: En portadas para Buceo utilizar imágenes de arrecifes, Para turistas utilizar imágenes de playas y para empresas locales o negocios utilizar imágenes de oficina.

Automatización: Configurar una plataforma de marketing digital como Meta Ads; Parámetros que envíen flyers a los micro-segmentos propuestos en base a comportamientos web.

3.11. KPIs estratégicos.

La definición de indicadores clave de desempeño (KPIs) permite evaluar el impacto de las estrategias de marketing digital implementadas por AVIS Bonaire. A través del monitoreo constante de estos indicadores es posible identificar oportunidades de mejora, optimizar las campañas publicitarias y mejorar la experiencia del cliente durante el proceso de reserva.

El análisis de estos indicadores permitirá medir el rendimiento de cada canal digital, identificar qué estrategias generan más reservas y tomar decisiones basadas en datos.

3.11.1. Fase de Reconocimiento e Interés

Objetivo del Problema: Cerrar la brecha de visibilidad en lugares específicos.

Tabla 19*KPIS estratégicos: Fase de Reconocimiento e Interés*

Segmento	Canal	KPI Estratégico	Definición y Valor
Parejas, amigos, Porcentaje de clics		Google Search /	CTR Tasa de clics
buceadores	SEO	de intención de nicho	Palabras clave específicas (ej. Alquiler de autos en Bonaire)
Grupos y familias activas	Instagram / TikTok	VVR Tasa de visualización de video	Porcentaje de usuarios que ven más del 75% de los reels de aventura
Familias grandes WEB de la	Página empr esa	(Bounce Rate) Tasa de Rebote en Landing de Flota	Mide si la información de capacidad de carga mantiene interés en el usuario

Nota. Segmentación de nichos que desean arribar en Bonaire.**3.11.2. Fase de acción y conversión**

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.



Objetivo del Problema: Suprimir la fricción digital y aumentar la tasa de reservas.

Tabla 20

KPIS estratégicos: Fase de acción y conversión

Segmento	Canal	KPI Estratégico		Definición y Valor
Todos los segmentos de conversión de		Reserva WEB	CR tasa reserva directa	Porcentaje de sesiones web que culminan en una reserva confirmada.
Grupos y familias activas	Whatsapp / Mensajes	LRT	Tiempo respuesta a Leads de	Tiempo promedio de respuesta a consultas logísticas
Parejas, amigos, buceadores	Pauta Pagada (Ads)	ROAS	Retorno de inversión publicitaria	Ingreso total generado por reservas de buceadores vs inversión en publicidad

Nota. KPIS estratégicos

3.11.3. Fase de Lealtad y Experiencia

Objetivo del Problema: Optimizar la imagen de la marca y disminuir la brecha en la experiencia física.

Tabla 21*KPIS estratégicos: Fase de Lealtad y Experiencia*

Segmentos	Canal	KPI Estratégico	Definición y Valor
Parejas, amigos, buceadores	Email Marketing	LTV Valor de vida del cliente	Valor neto proyectado de un cliente que realiza alquileres premium en la isla
Todos los segmentos	Google Business/TripAdvisor	NPS Índice neto de promotores	Índice basado en opiniones que mencionan específicamente rapidez del check-in
Grupos y familias activas	Redes sociales	UGC Tasa de conversión de contenido generada por el usuario	Número de reservas generadas a partir de contenido compartido por otro usuario.

Nota. Definición de una estrategia de glowup para la marca

3.12. Diagnóstico del ecosistema AVIS Bonaire

Diseñar una estrategia digital integral que resuelva el problema estratégico definido, integrando herramientas, contenidos, automatización y comunicación persuasiva bajo una lógica coherente de funnel.

3.12.1 Síntesis Estratégico

- Enganche y gestión de Lead: A través de herramientas integradas como entorno (sitios web, Meta Ads, Google Ads).
- Originalidad y Automatización: el contacto con clientes y Leads usando CRM (HubSpot), codificación (Zapier).
- Mejora Journey Clientes: Segmentación, contacto con clientes y KPIs para analítica y optimización del Journey
- Mejoramiento de competencias: Una vez con nuestros servicios abrimos canales de comunicación personalizada y funcionales.

3.13. Herramientas digitales para la estrategia

3.13.1. CMS / Web:

- Función: Página web con WooCommerce para pagos y reservas en línea para Avis Bonaire.
- Coneccion: Pagina web para Promociones, servicios, contenido y Leads integrado con CRM y herramientas de Automatización.

3.13.2. . CRM:

- Función: HubSpot gestión de Leads, clientes y seguimiento.

- Conexión: Organizar datos, Segmentación de campañas y sincronización con Email, Whatsapp y herramientas de análisis
- Tipo de turista: Primero tenemos el aventurero que desea hacer actividades de snorkel, hiking o buceo, Después el turista que va por descanso y desea estar en la orilla del mar o en el spa para tener un tiempo con el mismo, y por último el turista de negocios que necesita movilidad para llegar a las reuniones o juntas de negocios.
- Tiempo que viaja: Corto plazo (1-3 días), Medio plazo (4-7 días), Largo plazo (8 a más días).
- Reservas: Clientes que reservan con 30 días de anticipación, clientes que reservan 7 días antes de su llegada y clientes leales que siempre reservan con Avis, nos ayudarán a tener los comportamientos básicos de los clientes que necesitan publicidad relacionada a las características mencionadas. (uide.instructure, 2026)

3.13.3. Email Marketing:

- Función: HubSpot Marketing para campañas de Emails automatizadas.
- Conexión: Funciona en base a personalidades como (recordatorios y reservas), conecta con CRM y es alimentado por datos de la web.

3.13.4. Whatsapp:

- Función: Whatsapp business como comunicación directa y automatizada.

- **Conexión:** Atender consultas y enviar recordatorios conectado con CRM para gestión de mensajes y segmentación de clientes.

3.13.5. Meta Ads:

- **Función:** Promociona publicidad en Facebook e Instagram y Google Ads capta Leads y promociones.
- **Conexión:** Genera datos en tiempo real y leads para el CRM a su vez que conecta seguimientos y remarketing.
- **Audiencias específicas:** Personas jóvenes y adultas de entre 25 a 45 años que vivan o estén actualmente en Bonaire, Kralendijk que tengan interés de viaje, deportes acuáticos, vacaciones, playa, aire libre, cultura Bonereana con interés en viajes y que han reservado vehículos anteriormente

3.13.6. Google Ads

- **Función:** Muestra resultados de precios y productos según el interés del usuario como promociones.
- **Conexión:** Genera datos de búsqueda y comportamientos para el CRM a su vez que envía promociones y recomendaciones de productos o servicios.
- **Audiencia específica:** Personas de entre 25 a 45 años que estén en Bonaire o estén listos a llegar a la isla en los próximos meses, quienes busquen temas relacionados a (vehículos

en alquiler), (Rent a car Kralendijk), (Transporte en Bonaire), que tengan la intención de querer información relacionada al alquiler de vehículos en Bonaire.

3.13.7. Herramientas de Analítica:

- Función: Analiza el comportamiento web de clientes en tiempo real.
- Conexión: Mide alcance de campañas, Comportamientos de usuarios y alimenta al CRM

3.13.8. Automatización:

- Función: Conecta herramientas y automatiza procesos.
- Conexión: Mejora procesos y conecta las herramientas (whatsapp, email, analisis y CRM) para una buena coherencia

3.13.9. Alimentación del CRM

El sitio web captura leads y envía datos al CRM el cual segmenta clientes y automatiza email y whatsapp, Meta Ads genera datos y leads que gestiona el CRM en cual es alimentado por datos de análisis para automatizar comunicaciones y Zapier Automatiza las tareas entre cada herramienta.

¿Cómo se alimenta el CRM?

Se alimenta con leads del sitio web, conversaciones de WhatsApp, redes sociales, datos de campañas de email y publicidad relacionada al alquiler de vehículos en la isla y aparte personas que buscan playas o deportes acuáticos que puedan realizar.

3.13.10. Optimización del journey del cliente

Personalizados: los datos en la web del comportamiento de los clientes y de las campañas mejoran la experiencia del cliente ofreciendo ofertas relevantes a las interacciones.

Segmentación: Según los intereses de los clientes los cuales se convierten en datos digitales nos ayudan a segmentar nichos de personas para crear acciones como campañas más efectivas.

Análisis de comportamiento: Los datos de la web y las campañas crean patrones de clientes que permiten analizarlos para crear oportunidades de mejora.

Automatización: Los patrones de los clientes permiten crear anuncios automáticos como, por ejemplo, en Email Marketing, WhatsApp o publicidad direccionada.

Ajustes: Los datos recaudados permiten ajustar el rendimiento de las campañas para realizar mejoras y acaben recaudando la audiencia conveniente.

3.14. Análisis de contenidos digitales del cliente

Para diseñar la estrategia de contenidos se consideraron las necesidades e intereses del cliente en cada etapa del proceso de decisión. De esta manera, el contenido no solo busca generar visibilidad para la marca, sino también fortalecer la confianza del usuario y reducir la

incertidumbre que suelen experimentar los turistas al momento de planificar su movilidad dentro de la isla.

A partir de las fases del customer journey previamente definidas, se plantean diferentes acciones de contenido orientadas a abordar los principales puntos de fricción del usuario en cada etapa del proceso, con el objetivo de acompañarlo desde el descubrimiento del servicio hasta la fidelización con la marca.

- En la etapa de awareness la estrategia se enfocará en generar interés en el destino y en la posibilidad de recorrer la isla de manera independiente. Para ello se desarrollará contenido inspiracional basado en experiencias reales de viaje que muestran los principales destinos de Bonaire accesibles mediante vehículo. Este contenido se difundirá principalmente en formatos visuales como reels y videos cortos publicados en plataformas como Instagram, TikTok y YouTube, con el objetivo de despertar el interés del turista e introducir la idea de que la movilidad propia permite aprovechar mejor la experiencia en la isla.
- Durante la fase de consideración se implementará contenido educativo orientado a ayudar al usuario a comparar opciones y comprender qué tipo de vehículo se adapta mejor a sus necesidades de viaje. Este contenido incluirá carruseles informativos, publicaciones explicativas y artículos de blog que presenten las características de los distintos vehículos

disponibles, considerando perfiles de clientes como buceadores, parejas aventureras o

familias. Estos materiales se difundirán principalmente a través del sitio web y redes sociales como Instagram, con el propósito de facilitar la elección del vehículo más adecuado.

- En la fase de evaluación el contenido estará enfocado en fortalecer la confianza del usuario antes de tomar la decisión de reserva. Para ello se compartirán testimonios reales de turistas que han utilizado el servicio, acompañados de reseñas, valoraciones y experiencias documentadas en video. Estos contenidos se difundirán a través de plataformas como Google Reviews y redes sociales, permitiendo evidenciar la calidad del servicio y generar mayor credibilidad hacia la marca.
- En esta etapa el contenido tendrá un enfoque persuasivo orientado a facilitar la reserva del servicio. Se desarrollarán materiales que destacan la simplicidad del proceso de reserva, los beneficios del servicio y la disponibilidad de vehículos. Estos contenidos se presentarán principalmente en landing pages optimizadas y videos explicativos dentro del sitio web, con el objetivo de reducir la tasa de abandono y motivar al usuario a completar la reserva.
- Una vez finalizado el proceso de alquiler, la estrategia de contenidos continuará mediante acciones de postventa orientadas a mejorar la experiencia del cliente. En esta fase se compartirán recomendaciones de rutas, lugares turísticos y consejos de conducción en la isla mediante correos electrónicos y artículos de blog. A través de herramientas de email

marketing se buscará mantener el contacto con el cliente y ofrecer información útil que complemente su experiencia de viaje.

- Finalmente, en la etapa de fidelización se fomentará la construcción de una comunidad de viajeros que compartan sus experiencias utilizando los servicios de la empresa. Para ello se promoverán dinámicas como concursos de fotografías, historias de viaje y publicaciones interactivas en plataformas como Instagram y Facebook. Estas acciones buscan fortalecer el vínculo con los clientes, incentivar futuras reservas y promover recomendaciones de la marca entre nuevos turistas.

Finalmente, en la tabla 44 en los anexos se puede ver una tabla resumen de las fases y la estrategia que se puede aplicar en cada una de ellas.

3.14.1. Calendario editorial

Para el calendario editorial se va a planificar la publicación de contenidos de forma estratégica durante un periodo de tiempo determinado, la frecuencia de publicaciones para mantener la presencia digital de la marca hacia los clientes y usuarios, generar interacción con los usuarios y acompañar al cliente en su proceso de decisión.

Con esto a nivel general se mantendrá una frecuencia de 3 publicaciones por semana las cuales contengan 1 contenido educativo, 1 contenido inspiracional y 1 contenido de confianza o

conversión para los usuarios, adicional el calendario editorial considerado en un intervalo de tiempo se lo puede apreciar en la tabla 45 en los anexos.

3.14.2. Mensaje central estratégico

El mensaje central de la estrategia de contenidos se basa en las necesidades de los turistas a la hora de planificar su movilidad en la isla de Bonaire. Muchos viajeros, al llegar a su destino, se sienten inseguros sobre la disponibilidad de vehículos, así como dudas sobre la confiabilidad de los proveedores de servicios de transporte. Una situación así puede crear confusión a la hora de planificar un viaje y limitar la posibilidad de explorar la isla de forma cómoda y flexible.

De esta manera, el enfoque estratégico del informe será satisfacer la necesidad del viajero de explorar Bonaire a su propio ritmo sin depender de opciones de transporte limitadas. Así, el mensaje principal que guiará la estrategia de contenidos será: "Explora Bonaire con total libertad desde el primer momento de tu llegada". Este mensaje resume el valor del servicio ya que responde directamente a las necesidades del turista y refuerza el principal beneficio que ofrece la marca: facilitar la movilidad para disfrutar plenamente del destino.

Figura 4

Ejemplo anuncio con mensaje estratégico



Nota. Representación de un ejemplo de anuncio con mensaje estratégico.

A partir de este mensaje estratégico se identifican los principales elementos que sustentan la comunicación de la marca, los cuales se resumen en la siguiente tabla.

Tabla 22

Experiencia de un cliente por intención de viaje

Elemento	Descripción
Insight del cliente	El turista quiere explorar la isla a su propio ritmo
Dolor del cliente	Incertidumbre sobre transporte confiable
Solución	Alquiler de vehículo desde el aeropuerto
Beneficio emocional	Libertad y tranquilidad durante el viaje
Mensaje estratégico	Explora Bonaire con total libertad desde el primer momento

Nota. Representación crítica de las necesidades del cliente al tomar una decisión de viaje

3.15. Email Marketing Estratégico – Avis Bonaire Segmentación por intención

Para optimizar la conversión en el proceso de alquiler de vehículos, la estrategia de email marketing de Avis Bonaire se basa en segmentación por intención de compra, identificando el nivel de interés del usuario en el proceso de planificación de su viaje.

Se identifican tres segmentos principales:



- Alta intención: Usuarios que ya han buscado alquiler de vehículos en Bonaire, han visitado la página de reservas o han comparado precios.

- Media intención: Turistas que investigan sobre transporte en la isla o actividades turísticas y consideran alquilar un vehículo.
- Baja intención: Usuarios que investigan el destino, pero aún no han considerado activamente el alquiler de un automóvil. La automatización se enfoca principalmente en los segmentos de media y alta intención, ya que presentan mayor probabilidad de conversión.

3.15.1. Flujo de automatización Email de Bienvenida

- Objetivo:

Introducir la marca y establecer confianza con el usuario desde el primer contacto.

- Contenido:

El correo presenta a Avis Bonaire como una solución confiable para la movilidad en la isla, destacando su experiencia internacional, la calidad del servicio y la conveniencia de alquilar un vehículo para explorar Bonaire.

- Métricas esperadas
 - Open rate: 40–45%
 - Click-through rate: 10–12%

3.15.2. Email de Educación

- Objetivo:

Informar al usuario sobre la importancia de contar con transporte propio durante su visita.

- Contenido:

Se explican las limitaciones del transporte público en Bonaire y cómo un vehículo permite acceder fácilmente a playas, parques naturales y puntos turísticos de la isla.

Este correo posiciona el alquiler de automóvil como una necesidad para disfrutar plenamente del destino.

- Métricas esperadas

- Open rate: 35–40%
- Click-through rate: 10%

3.15.3. Email de Prueba Social

- Objetivos

Reducir la incertidumbre del cliente mediante evidencia social.

- Contenido:

Incluye testimonios de turistas, calificaciones positivas del servicio y comentarios sobre la experiencia de alquiler con Avis en Bonaire.

La prueba social refuerza la percepción de confianza y calidad del servicio.

- Métricas esperadas

- Open rate: 30–35%

- Click-through rate: 9–10%

3.15.4. Email de Oferta

Incentivar la conversión mediante una propuesta de valor clara.

- Contenido:

Se ofrece un beneficio específico como descuentos por reserva anticipada, upgrades de vehículo o promociones para alquileres de varios días

Este correo se enfoca en activar la decisión de compra.

- Métricas esperadas
 - Open rate: 30%
 - Click-through rate: 15%

3.15.5. Email de Seguimiento Objetivo:

Recuperar usuarios que mostraron interés, pero no completaron la reserva.

- Contenido:

Incluye un recordatorio del servicio, recomendaciones de lugares para visitar en Bonaire y un llamado a la acción para completar la reserva.

Este correo busca reactivar el interés y reducir el abandono del proceso de compra.

- Métricas esperadas
 - Open rate: 25–30%
 - Click-through rate: 10–12%

Cómo este flujo resuelve el problema identificado

Uno de los principales desafíos en destinos turísticos como Bonaire es que muchos visitantes subestiman la importancia del transporte durante la planificación del viaje.

El flujo de email marketing acompaña al usuario a lo largo de su proceso de decisión:

1. Primero genera confianza con la marca.
2. Luego educa al cliente sobre la necesidad del servicio.
3. Posteriormente utiliza la prueba social para reducir la incertidumbre.
4. Finalmente incentiva la conversión mediante una oferta clara.

Este enfoque permite transformar usuarios interesados en clientes que realizan la reserva, aumentando la tasa de conversión y optimizando el proceso de adquisición.

3.16. Storytelling Estratégico – Avis Bonaire

Los turistas que visitan Bonaire buscan explorar la isla y disfrutar de sus principales atractivos naturales. Sin embargo, el transporte público es limitado y muchos lugares turísticos requieren movilidad independiente. Esto genera un problema central: la dificultad de desplazarse libremente durante el viaje.

3.16.1. Promesa de transformación

Avis Bonaire ofrece una solución que permite a los visitantes moverse con libertad, seguridad y comodidad durante su estancia. La promesa de la marca es transformar la experiencia del viaje, permitiendo al turista descubrir la isla sin restricciones de movilidad.

3.16.2. Rol de la marca

En la narrativa estratégica, Avis actúa como un facilitador de experiencias de viaje. Más que ofrecer un simple alquiler de vehículos, la marca se posiciona como un aliado que permite al visitante aprovechar al máximo su tiempo en el destino.

3.16.3. Prueba social

La reputación global de Avis como una de las empresas líderes en alquiler de vehículos refuerza la confianza del consumidor. Además, las experiencias positivas de turistas que han utilizado el servicio en Bonaire funcionan como evidencia social que valida la propuesta de valor de la marca.

3.16.4. Arco narrativo aplicado a campañas

Inicio

El turista llega a Bonaire con el objetivo de explorar la isla.

Problema

Descubre que muchas de las mejores playas y parques naturales no son fácilmente accesibles sin transporte propio.

Intervención de la marca

Avis ofrece una solución práctica mediante una flota de vehículos accesibles y confiables.

Resolución

El visitante puede recorrer la isla con libertad y disfrutar plenamente de su experiencia de viaje.

3.17. Aplicación del storytelling en canales

La narrativa estratégica debe integrarse de manera coherente en todos los puntos de contacto con el cliente:

3.17.1. Redes sociales

Contenido visual que muestra experiencias de turistas explorando la isla. Email marketing.

Recomendaciones personalizadas y contenido educativo sobre el destino.

3.17.2. WhatsApp

Comunicación directa para resolver dudas y facilitar reservas.

3.17.3. Landing page

Información clara sobre los vehículos disponibles y el proceso de alquiler.

3.17.4. WhatsApp Marketing

Figura 5

Mensaje para Whatsapp



Nota. Mensaje para Whatsapp

El objetivo es guiar la venta para garantizar la excelencia. Por lo tanto, debemos enfocarnos en ciertos puntos importantes para que la comunicación y el alcance sea eficiente.

- El tiempo de respuesta debe ser de 5 minutos en horario laboral y fuera de horario debe existir la activación inmediata del bot de triaje.

- La comunicación debe ser empática, profesional y resolutive con uso moderado de emojis para humanizar nuestro mensaje, sin perder autoridad.
- Cada mensaje del asesor debe concluir con una pregunta abierta para asegurar el flujo de la conversación.
- No se debe cerrar un chat sin implementar un siguiente paso definido como programar una llamada, enviar el link de pago, etc.

3.18. Flujo de Respuesta Automatizada

El objetivo es filtrar leads calificados y proporcionar una recompensa inmediata. Una vez que el usuario escribe por primera vez o hace click en un anuncio que lo redirecciona a WhatsApp se genera un mensaje instantáneo como, por ejemplo: ¡Hola! Qué gusto saludarte en Avis Bonaire. Soy (nombre del asesor o bot). Para ayudarte de mejor manera cuéntame:

¿Buscas información técnica de nuestros vehículos, precios o soporte?, Posterior a esto se genera una bifurcación de mensaje por medio de un botón:

1. Ventas: El bot solicita nombre, notifica al asesor de ventas y envía la información mediante un catálogo PDF o link con la información.
2. Soporte: Transfiere a un técnico para una atención más personalizada.

En el caso de recibir un mensaje fuera del horario laboral se genera un mensaje automático con un incentivo de retención, por ejemplo: "En este momento no podemos atenderte, pero déjanos tu inquietud. Quienes escriben ahora reciben un descuento especial en su compra".

3.19. Segmentación Interna y Etiquetas

La clave está en no enviar el mismo mensaje a todos los clientes.

Tabla 23

Toma de acción para contactos en toma de espera

Etiqueta	Definición	Acción Preventiva
L1: Cliente Potencial Frío	Recientemente El arribado pidió información general.	Nutrición rica en valor (3 días).
L2: Cliente Potencial calificado	Consultó por precios y especificaciones	Demostración personalizada o llamada de cierre.
L3: Carrito no finalizado	Recibió el enlace de pago, pero no lo validó	Mensaje de Garantía o Duda final en 2 horas.
C1: Cliente Activo	Ya realizó una compra anteriormente	Servicio post/venta y petición de referencia.
C2: Cliente VIP	Cliente frecuente o ticket alto.	Acceso previo a estrenos.

Nota. Se utilizan canales de comunicación para determinar los comportamientos de los clientes.

3.20. Mensajes de Seguimiento

No pretendemos acosar sino acompañar. Implementamos la secuencia 2-2-2:

- A las 2 horas: Preguntar si pudo revisar el catálogo que se envió.
- A los 2 días: Enviar un video de un Testimonio vinculado a su necesidad.
- A las 2 semanas: Ofrecer un cupón de descuento que expira al siguiente día.

3.20.1. Listas de Difusión o Etiquetas Listas de Difusión

Solo para segmentos C1 y C2 (Clientes que tienen nuestro número guardado).

- Frecuencia: No más de una vez cada 15 días.
- Contenido: Noticias flash, actualizaciones sobre servicio o ventajas exclusivas para miembros de WhatsApp.

3.20.2. Estados de WhatsApp

La herramienta de retención orgánica más subestimada.

- Estrategia: Publicar 3-5 estados diarios contando una pequeña historia donde contamos el problema que le pasó a un cliente y luego se muestra lo que vendemos como solución, mostramos que otros clientes adquirieron el servicio y están felices.
- Interacción: Responder a quienes observan los estados con una pregunta casual para reactivar la venta de 24 horas.

3.20.3. Marca Personal de AVIS Bonaire

Para fortalecer la confianza del mercado y posicionar la empresa como un referente en movilidad y renting de vehículos, AVIS Bonaire desarrolla una estrategia de marca personal corporativa, apoyándose en voceros, referentes y testimonios que transmiten cercanía y credibilidad.

1. ¿Se usará un vocero?

Sí. AVIS Bonaire puede utilizar un vocero institucional que represente a la empresa en entrevistas, eventos, redes sociales y comunicaciones oficiales. El vocero será la persona encargada de explicar los servicios de alquiler y renting, las ventajas de la flota y la experiencia del cliente. Esto ayuda a que la comunicación sea más humana y cercana, ya que los clientes no solo ven una empresa, sino también personas que la representan y los acompañan en su experiencia.

2. ¿Gerente comercial como referente?

No, al no existir una estructura jerárquica no existe aún un gerente comercial. Una vez mejorada la estructura lineal actual esta persona podrá compartir información sobre:

- Tendencias del mercado de renting y alquiler de vehículos.
- Beneficios de utilizar flotas empresariales.
- Consejos para empresas turísticas o comerciales que necesitan movilidad.

Al posicionarse como experto del sector, el gerente comercial fortalecerá la reputación de AVIS Bonaire y generará mayor confianza en clientes potenciales.

3. ¿Embajador de marca?

AVIS Bonaire podrá definir embajadores quienes mantengan un perfil como:

- Un guía turístico reconocido en Bonaire.
- Un empresario local del sector turístico.
- Un influencer de viajes o turismo que visite la isla.

Estos embajadores pueden compartir su experiencia utilizando vehículos de AVIS Bonaire para recorrer la isla, mostrando comodidad, seguridad y facilidad de uso.

4. ¿Testimonios de clientes?

Sí, los testimonios de clientes son una herramienta muy poderosa para la marca personal utilizando:

- Opiniones de turistas que alquilan vehículos.
- Comentarios de empresas que utilizan servicios de renting o flotas.
- Reseñas en redes sociales y plataformas de turismo.

Estos testimonios muestran experiencias reales, lo que ayuda a convencer a nuevos clientes que todavía no conocen el servicio.

¿Cómo la marca personal aporta credibilidad y reduce el riesgo percibido?

La marca permite que AVIS Bonaire sea percibida como una empresa confiable, profesional y cercana. Cuando los clientes ven rostros, testimonios y expertos asociados a la marca, sienten mayor seguridad al momento de contratar el servicio reduciendo el riesgo percibido, porque el cliente piensa que la empresa tiene personas responsables detrás del servicio, existen experiencias positivas comprobadas de otros clientes la empresa demuestra transparencia y conocimiento del mercado.

En consecuencia, la marca personal ayuda a que los clientes tomen la decisión de alquilar o contratar servicios con mayor confianza y menor incertidumbre.

3.21. Presupuesto y Proyección Básica de AVIS Bonaire

Para implementar una estrategia de marketing y posicionamiento digital de AVIS Bonaire, es necesario establecer un presupuesto estimado que contemple inversión en publicidad, herramientas digitales, costos operativos y métricas de retorno. Este presupuesto no requiere cálculos financieros complejos, pero sí debe mantener coherencia con los objetivos estratégicos de la empresa: atraer más clientes, aumentar reservas y fortalecer la marca.

3.21.1. Inversión estimada en pauta publicitaria

La pauta publicitaria permite aumentar la visibilidad de AVIS Bonaire entre turistas y empresas que necesitan servicios de movilidad:

La misma se transmitirá mediante redes sociales:

- Instagram y Facebook: promoción de vehículos, promociones y experiencias de clientes.

- YouTube o contenido de video corto: mostrar la experiencia de recorrer la isla.

Inversión estimada mensual:

- Redes sociales \$400 – \$600
- Contenido promocionado o vídeos: \$100 – \$200

Total aproximado mensual: \$800 – \$1.000

3.21.2. Herramientas digitales

Para ejecutar la estrategia digital y gestionar clientes se requieren algunas herramientas tecnológicas.

- Meta Business Suite: gestión de anuncios en Facebook e Instagram.
- WhatsApp Business: atención directa y rápida a clientes.
- Sistema de reservas online en la página web.

Costo estimado mensual:

Entre \$50 y \$150, dependiendo de las herramientas utilizadas.

3.21.3. Costos operativos de marketing

Estos costos corresponden a la ejecución de la estrategia de comunicación y promoción.

Incluyen:

- Creación de contenido para redes sociales.
- Gestión de redes sociales y campañas.
- Producción de fotografías o videos de la flota.

- Respuesta a consultas de clientes en canales digitales.

Costo estimado mensual:

Entre \$300 y \$700 dependiendo del volumen de contenido y gestión.

3.21.4. KPI de retorno esperado

Los KPI (Key Performance Indicators) permiten medir el impacto de la inversión en marketing.

Indicadores clave:

- Número de reservas mensuales generadas online.
- Costo por adquisición de cliente (CAC).
- Tasa de conversión de visitas web a reservas.
- Incremento de seguidores e interacción en redes sociales.
- Cantidad de consultas recibidas por WhatsApp o web.

Proyección básica de resultados:

- Incremento de 20% a 30% en consultas digitales.
- Aumento aproximado de 10% a 15% en reservas mensuales.
- Mayor reconocimiento de marca entre turistas que visitan Bonaire.

Una inversión mensual aproximada de \$1.200 a \$2.000 en marketing digital puede ayudar a AVIS Bonaire a mejorar su posicionamiento online, atraer más clientes y fortalecer su



presencia en el mercado turístico de la isla. El seguimiento constante de los KPI permitirá ajustar la estrategia y asegurar que la inversión genere resultados positivos para la empresa.

CAPÍTULO 4: Análisis Financiero e inversión

4.1. Clientes o segmentos de usuarios

Segmento principal

- Turistas por primera vez en la isla
- Turistas que les interesa el buceo
- Familias que tienen de uno a más niños
- Parejas que prefieren la naturaleza
- Grupos que buscan deportes de aventura
- Empresas y empresarios locales e internacionales
- Turistas internacionales: exploración independiente, alta intención, confianza en marca.

Expatriados y residentes internacionales: movilidad activa, dificultad de presupuesto, necesidad de solución ágil.

Empresas turísticas y operadores comerciales: dependencia operativa directa, renting de vehículos, servicio continuo.

Compradores

- Turistas entre 25 y 45 años
- Turistas en busca de aventura, negocios, relax y demás.

4.2. Propuesta de valor

Propuesta central

Ofrecer servicios personalizados con descuentos convenientes para turistas que ya ocuparon nuestros servicios anteriormente en Avis.

Ventajas:

Se propone promover a los turistas que elijan Avis más seguido y adquirir planes de descuento como usuarios premium.

- Descuentos hasta del 20%
- Varios vehículos a elegir
- Servicios digitales para asistencia técnica.
- Movilidad segura y confiable desde la llegada a Bonaire.
- Disponibilidad de vehículos según las necesidades del turista.
- Experiencia digital y presencial en conjunto: online appointments, fast service y soporte técnico.
- Mejora de procesos y reducción de tiempos de espera y errores operativos.

4.3. Canales

- Digital: sitio web, CRM, campañas geolocalizadas, micro-targeting.
- Presencial: campañas en aeropuertos, oficinas presenciales.

- B2B: convenios corporativos, ventas a empresas turísticas.

4.4. Relaciones con el cliente

Promover la construcción de relaciones personales a lo largo del servicio.

Método de servicio (Estrategia)

- Seguimiento por llamadas
- Encuestas de satisfacción
- Recordatorio de entrega de vehículo
- Automatización de mensajes en WhatsApp
- Servicio personalizado según segmentación y tipo de turista.
- Seguimiento al cliente a través de mensajes de texto o WhatsApp.
- CRM para seguimiento y fidelización.
- Encuestas y retroalimentación para mejora continua.

Con estas estrategias se propone direccionar a los clientes hacia la fidelización

4.5. Fuente de ingresos

Principales ingresos

- Renting de vehículos
- Venta de vehículos usados
- Cobranza de pólizas de seguro

- Cobranza de daños por uso inapropiado del vehículo
- Cobro por daños inesperados

4.6. Procesos estratégicos, operativos y de apoyo

Procesos estratégicos

- Marketing digital y estrategia comercial.
- Cadenas de cooperación corporativas.
- Suministrar un sistema de medición de gestiones internas.

Procesos operativos

- Mejoramiento de reservas y pagos.
- Entrega y devolución de vehículos.
- Servicio al cliente presencial y digital.
- Revisión de flota y mantenimiento.

Procesos de apoyo

- Administración y finanzas.
- Recursos humanos.
- Soporte técnico y tecnológico.
- Marketing.

4.7. Recursos clave

- Adaptación de flota para cada segmento.
- Personal capacitado para la atención y gestión de procesos.
- Plataformas digitales.
- Infraestructura.

4.8. Socios clave

- AVIS Budget group
- Empresas turísticas locales
- Dealer de vehículos

4.9. Estructura de costes

Costos Operativos

- Sueldos de trabajadores
- Servicios básicos
- Arriendo
- Compras de repuestos.
- Costos de oficina
- Costos de reparación
- Costos de mantenimiento

Costos Estratégicos

- Marketing digital
- Capacitación técnica
- Comunicación web

4.10. Situación Actual

En la actualidad Avis Bonaire trabaja con una estructura plana que utiliza comunicación directa y una veloz respuesta a las emergencias asistidas, en la gestión de sus procesos no tienen una formalización estricta. Se comunican directamente y todos están a la misma altura. Es lo mejor en toma de decisiones ya que si surgen problemas la comunicación es inmediata, pero el problema principal es que no llevan los procesos orden y se los resuelve dependiendo como se lleve el día a día. Las decisiones se han resuelto en procesos con una sostenibilidad de conocimientos prácticos del equipo, Entonces las funciones se las realiza sin estándares definidos y únicamente prácticos. Un mapa de procesos estratégico resulta faltante ya que la calidad varía en el servicio es decir un cliente puede recibir un servicio excelente un día y otro día de lo contrario resulta ineficiente, dependiente de que trabajador esté al frente del servicio. Ya que en los procesos no existen sistemas de medición (KPIs) que permiten mostrar el rendimiento de la atención al cliente, las decisiones resultan apresuradas o un tanto alteradas, dando lugar a

resolver crisis en vez de tener una planeación estratégica que permita el flujo de las decisiones y

problemas a lo largo que garantice la operatividad de cada fase del customer journey enfocándose en resolver crisis diarias en lugar de realizar una planificación proactiva que garantice la excelencia operativa en cada etapa del customer journey.

4.11. Oportunidad de Mejora

La mejor oportunidad de mejora se encuentra en el rediseño e implementación del modelo de gestión por procesos (BPM) es una guía que funciona como la conversión de la empresa hacia un modelo de gestión estratégica. Pasando de un modelo completamente no funcional ni preparado hacia un modelo de flujo de valor con procesos estandarizados interrelacionados, normalizando las operaciones en Avis Bonaire y mejorando la calidad en el servicio, Anclando así que la propuesta de valor para los distintos segmentos como los de buceo y aventura cumplan sus objetivos efectivamente. La transición que se pretende implementar mejora la detección de desperdicios y eliminará operaciones innecesarias, disminuyendo tiempos de respuesta a través de plataformas digitales por procesos y la descentralización smart de funciones. La integración de este modelo no solo mejorará la calidad y los estándares del servicio a nivel internacional, proporcionará a la compañía una infraestructura de datos robusta, lo que nos llevará a que la gerencia pueda supervisar operaciones con más detalle y sea más estratégica con la mejora continua y la sostenibilidad de la competencia en el mercado de car rental.

4.12. Desarrollo de Business Case

4.12.1. Inversión

Tabla 24

Inversión

Reestructuración de Procesos, Consultoría y Mapeo	\$ 60,000
Integración Tecnológica y Despliegue de la Aplicación	
Avis Bonaire	\$ 65,000
Adecuación Física de Taller y Estaciones	\$ 15,000
Gestión del Cambio y Capacitación	\$ 5,000
Total	\$145,000

Nota. Inversión estimada de la innovación.

Análisis Técnico de la Inversión

La implementación del modelo propuesto no se basa en agregar más equipo físico, como nuevos vehículos sino en mejorar la forma en que la empresa AVIS Bonaire funciona por dentro, tanto en su organización como en su tecnología. El objetivo es optimizar los flujos operativos para eliminar los obstáculos que causan demoras en el mostrador y en el taller. La inversión total para implementar nuestro modelo de gestión por procesos y adoptar la aplicación corporativa es de

\$145.000. Este monto se divide en las siguientes áreas:

Reestructuración de Procesos, Consultoría y Mapeo: Este dinero se usará para contratar especialistas que nos ayuden a entender nuestros procesos actuales, diseñar un modelo mejorado y definir nuevos roles dentro de la empresa.

Integración Tecnológica y Despliegue de la Aplicación Avis Bonaire: Esto cubrirá los costos de implementar y configurar la aplicación de la empresa en Bonaire, incluyendo módulos para reserva rápida, contratos digitales y check-in automático.

Adecuación Física de Taller y Estaciones: Este presupuesto se destinará a mejorar el diseño de nuestras estaciones de trabajo y taller de mantenimiento aplicando principios Lean para reducir tiempos de ciclo y movimientos innecesarios.

Gestión del Cambio y Capacitación: Organizaremos talleres de capacitación para nuestro personal operativo y técnico para asegurar que se adapten bien a nuestra nueva cultura de gestión por procesos.

4.12.2. Margen Bruto, Ventas, Gastos

Tabla
25

<i>Ventas</i>	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Totales Proyectadas	\$1,250,000	\$1,350,000	\$1,458,000	\$1,574,640	\$1,700,611
Alquiler de Vehículos (85% del total de	\$1,062,500	\$1,147,500	\$1,239,300	\$1,338,444	\$1,445,519

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

ingresos)									
Servicios Complementarios (15% del total de ingresos)	500	\$187,500	\$202,700	\$218,96	\$236,192	\$255,08			
Crecimiento Anual		,0%	,0%	,0%	,0%	,0%			

Análisis Técnico de las Ventas Proyectadas

El crecimiento anual de las ventas no depende de un aumento de tarifas ya que se perdería competitividad en Bonaire. Tampoco obliga a la corporación a comprar más vehículos de inmediato. El incremento se justifica porque hemos optimizado el ciclo de vida del servicio mediante la aplicación digital. En el alquiler de vehículos, hemos cambiado de una estructura plana a una estratégica. Ahora, el proceso de taller se coordina en tiempo real con el mostrador. Esto reduce el tiempo que los vehículos están parados por mantenimiento técnico o limpieza. De esta manera, los autos están disponibles para la renta durante más días, lo que eleva el factor de ocupación de la flota actual. En cuanto a los servicios complementarios, la aplicación móvil de la empresa automatiza el check-in. Además, permite realizar estrategias de venta sugerida de seguros y coberturas de forma interactiva antes de que el cliente llegue al mostrador del aeropuerto. Esto incrementa el ticket promedio por usuario de manera natural.

Tabla 26*Porcentaje de margen bruto*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas ¹ Proyectadas Totales	\$1,250,000	\$1,350,000	\$1,458,000	\$1,574,640	\$1,700,611
Costo de Ventas Directo (62%)	\$775,000	\$837,000	\$903,960	\$976,280	\$1,054,379
Utilidad bruta	\$475,000	\$513,000	\$554,040	\$598,360	\$646,232
% Margen Bruto	38,00%	38,00%	38,00%	38,00%	38,00%

Análisis Técnico del Margen Bruto

El modelo financiero dice que el porcentaje de margen bruto será del 38,0% durante los cinco años de evaluación. Esto se debe a que los costos directos de operación representan un 62,0% ya que incluyen mantenimiento de la flota, compra de repuestos, seguros vehiculares y limpieza, dependen directamente de la cantidad de autos que se alquilan.

El objetivo de la propuesta de gestión es no cambiar este margen operativo básico reduciendo la calidad del mantenimiento, sino mejorar la rentabilidad reduciendo los gastos administrativos y operativos fijos.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Tabla 27*Gasto total por año*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1. Nómina Operativa y Estratégica (Dueños de procesos, líderes de frente)	\$285,000	\$293,550	\$302,357	\$311,427	\$320,770
2. Gastos de Canales y Operación de Mostrador	\$75,000	\$78,000	\$81,120	\$84,365	\$87,739
(Soporte local de la app, conectividad, suministros)					
3. Gastos Administrativos Generales (Servicios básicos, auditorías de calidad de procesos)	\$35,000	\$39,250	\$43,755	\$48,529	\$53,585
Total de Gastos Operativos	\$395,000	\$410,800	\$427,232	\$444,321	\$462,094
Crecimiento Anual de Gastos		4,0%	4,0%	4,0%	4,0%

Análisis Técnico del Gasto Total

Al ver cómo se gastan los recursos, queda claro que cambiar de una estructura simple a una gestión estratégica por procesos tiene un impacto real. Mientras que las ventas de AVIS Bonaire aumentan al 8,0% cada año, los gastos totales de operación solo suben al 4,0% anual. Esto se debe principalmente a la inflación y a los ajustes salariales básicos en la isla. La diferencia entre el crecimiento de los gastos y el de las ventas es notable. Los gastos aumentan a la mitad del ritmo que las ventas. Esto muestra que el modelo digital y la automatización del



mostrador a través de la aplicación reducen la necesidad de contratar a mucha gente para la administración.

La forma en que se organiza el trabajo absorbe el aumento de la demanda turística de manera eficiente, lo que aumenta la ganancia neta del proyecto cada año.

4.12.3. Utilidad Operativa

Tabla 28

Porcentaje de utilidad operativa por año

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Totales Proyectadas	\$1,250,000	\$1,350,000	\$1,458,000	\$1,574,640	\$1,700,611
Costo de Ventas Directo (62%)	\$775,000	\$837,000	\$903,960	\$976,280	\$1,054,379
Utilidad bruta	\$475,000	\$513,000	\$554,040	\$598,360	\$646,232
Total de Gastos Operativos	\$395,000	\$410,800	\$427,232	\$444,321	\$462,094
Depreciación de inversión	\$29,000	\$29,000	\$29,000	\$29,000	\$29,000
Utilidad Operativa	\$51,000	\$73,200	\$97,808	\$125,042	\$155,138
% Margen Operativo	4,08%	5,42%	6,71%	7,94%	9,12%

Análisis Técnico Utilidad Operativa

El análisis financiero de la utilidad operativa (EBIT) y su margen porcentual muestra que la transición a un modelo de gestión estratégica por procesos es viable técnica y económicamente. El margen operativo ha aumentado progresivamente, esto se debe a un apalancamiento operativo positivo. Los ingresos por servicios han crecido a una tasa anual del 8,0%. Esto se ha logrado gracias a la agilización del servicio y la adopción de la aplicación móvil corporativa. Mientras tanto, los gastos operativos (OPEX) han aumentado de manera controlada, con un incremento anual del 4,0%. Esto se ha logrado eliminando redundancias administrativas. Además, el modelo ayuda a que la empresa tenga una buena situación financiera. Esto se debe a que puede cubrir el costo fijo anual de \$29.000, que es el monto de la depreciación y amortización de la inversión inicial de \$145.000 para mejorar la tecnología. Este gasto no requiere pago inmediato, por lo que sirve como una especie de protección fiscal. Esto significa que ayuda a reducir la cantidad de dinero que la empresa tiene que pagar en impuestos, sin afectar la cantidad de dinero que tiene disponible para otros gastos. En resumen, el modelo muestra que puede convertir los costos fijos en variables que ayuden a la empresa a ser más eficiente. De esta manera, la empresa puede generar más ganancias sin comprometer su situación financiera.

4.12.4. Análisis de Viabilidad

Tabla 29

Proyección de Flujo de Caja Neto

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión Inicial	- \$145,000					
Utilidad Operativa (EBIT)		\$51,000	\$73,200	\$97,808	\$125,042	\$155,138
Depreciación		\$29,000	\$29,000	\$29,000	\$29,000	\$29,000
FLUJO NETO DE EFECTIVO	-\$145,000	\$80,000	\$102,200	\$126,808	\$154,042	\$184,138

Análisis Técnico de Flujo de Caja Neto

Básicamente, se trata de una excelente oportunidad ya que al invertir \$145,000 iniciales en crear la nueva aplicación y en organizar mejor la empresa genera dinero de una forma constante. En el primer año nos deja una ganancia de \$80,000 y para el quinto año, esa cantidad sube a \$184.138. Todo esto se logra gracias a dos razones:

1. La aplicación automatiza la entrega y recepción de los vehículos y avisa directamente al taller lo que debe hacer. Esto nos permite atender a muchos más turistas. Lo mejor es que logramos aumentar las ventas sin tener que contratar más personal para el mostrador.
2. La ley nos permite descontar \$29.000 cada año como un “desgaste” de la tecnología. Esto nos sirve para pagar menos impuestos. La ventaja es que ese “desgaste” es solo un cálculo en papel.

Indicador Financiero	Valor Obtenido	Margen de Aceptación	Decisión Técnica
Valor Actual Neto (VAN)	\$300.549	$VAN > 0$	VIABLE (Rentable)
Tasa Interna de Retorno (TIR)	67,4%	$TIR > WACC(12\%)$	ALTA RENTABILIDAD
Período de Recuperación (PRI)	1,64 Años (1 año, 7 meses)	< 5 años	RECUPERACIÓN RÁPIDA
Retorno de la Inversión (ROI)	346,3% acumulado	$> 0\%$	EXCELENTE RENDIMIENTO

Análisis Técnico de Viabilidad Financiera y Retorno de Inversión

Los números demuestran tres puntos clave gracias a la implementación de la app:

1. El proyecto es un éxito gracias a la rentabilidad que logramos (67,4%) aplasta al 12% mínimo que se exigía, dejándole a la empresa más de \$300.000 extra. El secreto está en que atender a un turista nuevo casi no nos cuesta nada extra.

2. Recuperamos todo el dinero que invertimos en apenas 1 año y 7 meses. Esto es clave porque, al recuperar la inversión de manera rápida blindamos a la empresa por algún percance como una crisis futura o disminución de turistas.

3. El negocio es tan eficiente que por cada dólar que pusimos para rediseñar los procesos, la empresa recupera ese dólar y gana más de \$3 dólares adicionales.

4.12.5. Análisis financiero Horizontal, Vertical, Eficiencia Financiera.

Tabla 31

Porcentaje de análisis horizontal

Cuenta Contable	Año 1 (Base)	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Operativos (Ventas)	0,00%	+ 8,00%	+ 16,64%	+ 25,97%	+ 36,05%
Costos Variables	0,00%	+ 8,00%	+ 16,64%	+ 25,97%	+ 36,05%
Gastos Operativos (OPEX)	0,00%	+ 4,00%	+ 8,16%	+ 12,49%	+ 16,99%
Depreciación	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Utilidad Operativa (EBIT)	0,00%	+ 43,53%	+ 91,78%	+ 145,18%	+ 204,19%

Análisis Técnico del porcentaje de Análisis Horizontal

El análisis horizontal muestra que el proyecto puede crecer de manera efectiva. En la tabla vemos que los ingresos por ventas aumentan un 36,05% en cinco años, gracias a que se

redujeron los problemas en el Check-in y se mejoró la rotación de la flota. Por otro lado, los gastos operativos solo aumentan un 16,99% en el mismo período. Esto significa que la empresa puede atender a más turistas sin tener que aumentar mucho sus gastos. La razón es que se han mejorado los procesos internos, lo que reduce el costo de atender a cada turista. La empresa puede manejar mejor los períodos de alta demanda sin necesidad de aumentar su estructura administrativa.

Gracias a esta mejora en los procesos y la tecnología, la Utilidad Operativa aumenta un 204,19% en cinco años. Esto muestra que la rentabilidad de AVIS Bonaire ya no depende solo de aumentar los precios, sino de ser más ágil y eficiente en su estructura interna.

Tabla 32

*Porcentaje de análisis
vertical*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Operativos (Ventas)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
(-) Costos Variables (Flota)	62,00%	62,00%	62,00%	62,00%	62,00%
=Margen Bruto	38,00%	38,00%	38,00%	38,00%	38,00%
(-) Gastos Operativos (OPEX)	31,60%	30,43%	29,30%	28,22%	27,17%
(-) Depreciación	2,32%	2,15%	1,99%	1,84%	1,71%
=Utilidad Operativa (EBIT)	4,08%	5,42%	6,71%	7,94%	9,12%

Análisis Técnico del porcentaje de Análisis Vertical

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

El análisis vertical muestra que la calidad de los ingresos de la empresa ha mejorado con el tiempo. Si consideramos las ventas anuales como el 100%, podemos ver que los gastos operativos han disminuido. Pasaron de ser el 31,60% en el Año 1 a solo el 27,17% en el Año 5. La reducción en los gastos operativos no se debe a recortes de personal. Se logró eliminando tareas administrativas innecesarias. La empresa adoptó la filosofía Lean para reducir el desperdicio administrativo. La empresa centralizó el registro de clientes y la inspección vehicular a través de una aplicación móvil. Esto eliminó la necesidad de hacer tareas de digitación manual duplicada y conciliaciones físicas. Como resultado, el margen operativo de la empresa aumentó. Pasó de ser el 4,08% al 9,12%. Esto significa que la empresa puede retener una mayor parte de sus ganancias por cada dólar que factura.

4.13. Punto de Equilibrio

Para calcular el punto en el que el proyecto se vuelve rentable, usamos el modelo de Análisis Costo-Volumen-Utilidad (CVU). Este modelo nos ayuda a encontrar el nivel de ingresos necesario para cubrir todos los costos, tanto fijos como variables.

Según (Horngren et al., 2012) la fórmula que utilizamos es la siguiente:

$$PE = \frac{CF}{MC}$$

El punto de equilibrio se representa con PE , los costos fijos totales con CF y el margen de contribución porcentual con MC . Esta forma de evaluar proyectos se ha aceptado mucho por (Baca Urbina, 2016).

El Margen de Contribución es la diferencia entre los ingresos totales y los costos variables.

Representa el excedente que queda para cubrir los costos fijos y generar utilidad. Según Garrison

et al. (2017), este concepto es importante para entender la rentabilidad de una empresa. En pocas palabras, el Margen de Contribución muestra cuánto queda de los ingresos después de restar los costos variables. Esto ayuda a la empresa a decidir cómo asignar sus recursos. El Margen de Contribución es fundamental en la contabilidad y la gestión empresarial.

En nuestro análisis de las finanzas, vimos que los costos variables, como el mantenimiento, los seguros y la limpieza, son el 62% de lo que se vende.

Esto quiere decir que por cada dólar que entra en la caja de la franquicia, solo 38 centavos están disponibles para pagar cosas como el alquiler, los sueldos de la oficina y la pérdida de valor de los activos. Una vez que esos 38 centavos cubren los gastos que no cambian, lo que queda se convierte en ganancia real.

$$\%MC = 100\% - 62\% = 38\% \approx 0,38$$

Reemplazando en la fórmula de Punto de Equilibrio tenemos:

$$PE = \frac{424,000}{0,38} =$$

$$PE = \frac{424.000}{0,38} = 1.115.789,47$$

Tabla 33*Punto de Equilibrio*

	Valor (USD)	Interpretación
Ventas del Año 1	\$1,250,000	Nivel proyectado de ventas.
Punto de Equilibrio	\$1,115,789	Umbral mínimo para evitar pérdidas.
Margen de Seguridad (\$)	\$134,211	Margen de maniobra en caso de caída de mercado.
Margen de Seguridad (%)	10,74%	Porcentaje que pueden caer las ventas sin entrar en pérdidas.

4.14. Análisis Financieros

1. Viabilidad Económica; El Valor Actual Neto (VAN) es de \$300.549. Esto significa que el proyecto aporta una gran cantidad de dinero a la franquicia después de descontar el costo de capital. El WACC (Costo Promedio Ponderado de Capital) es del 12%. El VAN es como el valor presente de nuestro éxito. El TIR es de 67,4%. Esto significa que el proyecto genera un retorno anual muy alto. Comparado con el WACC del 12%, el proyecto es muy rentable y eficiente. En resumen, el proyecto no solo es viable, sino que también genera un gran valor que supera cualquier inversión estándar en el sector de servicios.

2. Eficiencia Operativa: Aquí es donde demostramos que nuestro modelo de procesos funciona bien. El Apalancamiento Operativo es nuestro argumento más fuerte. Los ingresos crecen al 8% mientras que los costos administrativos solo crecen al 4%. Esta diferencia es lo que hace que nuestra utilidad operativa se multiplique en un 204% en 5 años. La Optimización del OPEX muestra que los gastos operativos pasan de consumir el 31,6% de los ingresos a solo el 27,1%.

Esto demuestra que el rediseño de procesos eliminó costos innecesarios y mejores los tiempos de trabajo. En resumen, la reingeniería no es un gasto, sino una forma de optimizar la estructura de costos. Esto permite que la empresa facture más sin aumentar la plantilla administrativa.

3. Gestión de Riesgos y Liquidez: El Período de Recuperación es de 1,64 años. Esto significa que podemos recuperar la inversión inicial de \$145.000 antes de dos años. Esto es un indicador de bajo riesgo y nos permite saber que el capital no está atrapado a largo plazo. El Punto de Equilibrio es de \$1.115.789. Esto es nuestra “red de seguridad”. Saber exactamente cuánto debemos vender para no perder dinero nos permite establecer metas claras. El Margen de Seguridad es del 10,74%. Esto demuestra que el negocio es resistente a las fluctuaciones normales del mercado turístico. En resumen, la alta liquidez y el corto período de recuperación minimizan el riesgo de insolvencia.

4. Rentabilidad: La relación entre el ROA y la Rotación de Activos muestra que la inversión en la App es un activo ligero que hace trabajar mejor a los activos pesados (la flota de vehículos).

En resumen, hemos demostrado que el éxito de AVIS Bonaire ya no depende de comprar más autos, sino de gestionar mejor los existentes.

Análisis Técnico de porcentajes tomados en el Análisis Financiero

1. Ventas Iniciales (\$1,250,000): Hemos tomado como punto de partida el análisis de 25 vehículos que se encuentran operativos en todo momento (ver Anexos Figura 7) y se define el siguiente valor de alquiler incluyendo seguro básico para cada categoría.

- **Categoría A (Pick-ups para buceo / 4x4):** Tarifa: \$140 diarios y se dispone de 10 unidades.
- **Categoría B (SUVs medianas / Familiares):** Tarifa: \$115 diarios y se dispone de 10 unidades.
- **Categoría C (Vehículos compactos económicos):** Tarifa: \$85 diarios y se dispone de 5 unidades.

En base a estos valores generamos el cálculo del ingreso diario para cada temporada del año:

- **Diciembre-Febrero (90 días):** El ingreso diario promedio de la Flota de los 25 vehículos es \$3595.50 que multiplicados por los 90 días tenemos \$323,595
- **Julio-Agosto: (62 días):** El ingreso diario promedio de la Flota de los 25 vehículos es \$3384 que multiplicados por los 90 días tenemos \$209,808
- **Marzo-Mayo: (122 días):** El ingreso diario promedio de la Flota de los 25 vehículos es

\$2749.50 que multiplicados por los 90 días tenemos \$335,439

- **Junio-Septiembre: (91 días):** El ingreso diario promedio de la Flota de los 25 vehículos es \$2115 que multiplicados por los 90 días tenemos \$192.465
- **Reservas directas por convenios hoteleros:** \$188,693

Al unir todos estos ingresos diarios durante el año nos da como resultado el \$1,250,000 estipulado en los ingresos Anuales del Año 1.

2. Crecimiento Anual: La tasa de crecimiento anual del 8% aplicada a las proyecciones de AVIS Bonaire se compone de dos variables técnicas justificadas: por un lado, el crecimiento orgánico del sector turísticos-insular y de alquiler de vehículos, el cual mantiene una tendencia expansiva cercana al 5% anual según los indicadores de movilidad del Caribe; y por otro lado, un diferencial de 3% adicional atribuido directamente al apalancamiento operativo y comercial generado por la integración tecnológica y el despliegue de la aplicación. Esta herramienta digital optimiza la tasa de conversión y reduce los tiempos de espera en mostrador, permitiendo captar una mayor cuota del mercado insular sin incrementar linealmente los costos fijos.

3. Costos Variables Directos: El costo de ventas directo representa el 62% del gasto total. Este porcentaje incluye los gastos operativos que no se pueden evitar para el servicio de rent-a-car en una zona insular. Estos gastos son necesarios para mantener el servicio. Se trata del mantenimiento de la flota, tanto preventivo como correctivo. La flota sufre desgaste por las rutas hacia zonas de buceo y el Parque Nacional Washington Slagbaai. También incluye las

primas de seguros internacionales. Hay gastos de logística para la limpieza. También hay reacondicionamiento de los vehículos. Y hay suministros operativos directos. Todo esto se alinea con los estándares de estructura de costos para empresas de transporte y servicios de gama media-alta.

Incremento Anual de Gastos Operativos:

El crecimiento anual del 4% en los gastos operativos no se debe a un aumento lineal en los costos de la empresa. En cambio, responde a un modelo de apalancamiento operativo. Este modelo se basa en la reingeniería de procesos. La automatización de canales y la gestión digital introducidas en AVIS Bonaire permiten manejar un mayor volumen de transacciones. No es necesario aumentar el personal administrativo ni el de mesón. Por eso, el crecimiento de los gastos se mantiene bajo control. Solo incluye ajustes por inflación y cambios salariales normales en el mercado de Bonaire. Esto asegura que el proyecto sea eficiente desde el punto de vista financiero durante el periodo evaluado.

4. Tasa de descuento (WACC): El costo de capital es del doce por ciento. Esto se usa para

decidir si una inversión es buena o no. Para calcular este costo se miran las tasas de interés de los bonos del gobierno y el riesgo de invertir en el sector turístico. Esto ayuda a asegurar que el

negocio sea rentable y que se pueda cubrir el riesgo de operar en un lugar como Bonaire. (Damodaran, 2012).

Capítulo 5: Propuesta de Innovación Estratégica

5.1 Síntesis de oportunidad de innovación

Problema Central: La estructura simple y el manejo manual de la empresa hacen que los clientes pierdan tiempo en trámites burocráticos que no son necesarios. Esto les quita tiempo para disfrutar de las actividades que realmente les gustan en la isla, como el buceo y la aventura. La empresa pierde competitividad frente a otras empresas locales que son más eficientes.

Hallazgo clave de Gerencia de Servicios: El servicio depende mucho de la experiencia y habilidades individuales de los trabajadores. No hay un proceso estandarizado, lo que hace que la calidad del servicio al cliente sea irregular. La experiencia del cliente puede ser buena o mala dependiendo de quién esté trabajando en ese momento. Esto impide que se brinde un servicio de alta calidad de manera consistente.

Hallazgo clave de Marketing Digital: La competencia se está adelantando en el mundo del buceo con estrategias que facilitan todo. En cambio, Avis Bonaire sigue con una forma de comunicarse y hacer trámites que es muy lento y rígido, lo que no gusta a los usuarios que están acostumbrados a hacerlo todo de manera digital.

Insight reales de clientes Avis:

Mediante los comentarios obtenidos de las plataformas actuales online en internet se formula una propuesta de innovación para corregir errores y procesos identificados en las

falencias de las operaciones de los procesos y capacitación del personal ayudando a justificar la

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

propuesta y acciones que se desean plantar. Los comentarios obtenidos están adjuntos en la sección de anexos.

Insight general del Usuario:

“Me siento mal cuando tengo que esperar en el mostrador bajo el sol, porque eso significa que pierdo tiempo que podría estar buceando. La burocracia de la empresa me estresa y me hace querer llegar al agua lo antes posible”. (Reseñas de Avis Bonaire. <https://www.google.com/maps>. 2026)

Oportunidad Concreta de Innovación: Podemos cambiar completamente la forma en que los buceadores interactúan con nosotros. Queremos hacer que la espera y la burocracia sean cosa del pasado, y que los buceadores puedan hacer todo de manera autónoma. Queremos especializarnos en ofrecer una experiencia de aventura única y emocionante para los buceadores y los perfiles de aventura, en ese caso se realizará una prueba en treinta unidades para clientes que ya hayan tenido experiencias anteriores con la compañía. Estos perfiles recibirán además beneficios de descuento de hasta el 10% por utilizar nuestros servicios nuevamente.

5.2 Tipo de innovación propuesta

Para que el proyecto crezca sin problemas, la innovación se evalúa de acuerdo con varios criterios que afectan tanto la tecnología como la forma en que la empresa funciona.

Tabla 34*Impacto de la innovación*

Dimensión	Clasificación
Tipo de innovación	Organizacional, de proceso y tecnológica.
Nivel de novedad	Adyacente: Se centra en usar lo que la empresa ya tiene para crear un nuevo enfoque en la estrategia.
Área impactada	Mejorar la experiencia del cliente y hacer que los procesos internos sean más eficientes.
Valor generado	Eficiencia temporal: Se espera reducir los tiempos de espera en un 70%. Calidad: Establecer estándares para mejorar la calidad del servicio. Fidelización: Aumentar el valor a largo plazo de los clientes de nicho.

Nota. Especificación de la innovación en el proyecto

5.3 Selección Metodología: Design Thinking Aplicado al Servicio Técnico Automotriz

En la formulación correspondiente a nuestra innovación aplicaremos el Design thinking aplicado directamente a la experiencia de movilidad turística, por lo que, para establecer esta idea, planificación y comprobación, organizada en 5 etapas enfocadas en el usuario. Este método nos ayudó a identificar de forma más profunda los requerimientos emocionales de los clientes, que nos permitirán solucionar y de esta manera optimizar la experiencia de transporte y servicio. (Brown, 2009; Plattner et al., 2010.)

La implementación de esta metodología nos ayudará a promover desde un servicio clásico en servicio donde prioriza la experiencia del cliente; las etapas están contempladas de la siguiente forma:

Fase 1: Empatizar

Aquí nos enfocaremos en comprender las necesidades del cliente, para analizar de forma más profunda las vivencias, anhelos y expectativas de los clientes, de esta manera nos centramos en analizar el perfil de los clientes: El buceador independiente, donde los clientes consideran que los tiempos administrativos, retrasos y procedimientos presenciales como molestias que ocurren durante un viaje, debido a que retrasa el tiempo en que pueden llegar a disfrutar de las actividades que tienen planeadas.

Igualmente, se constata que los clientes sienten inseguridad sobre la disponibilidad y la selección idónea de los vehículos que transportan equipos de buceo de manera segura. Asimismo, se observó una percepción negativa relacionada con las largas colas, las verificaciones manuales repetitivas y los trámites burocráticos lentos en el aeropuerto, de igual forma también expresaron retardos o interrupciones en la experiencia con la plataforma digital. (Brown, 2009; Plattner et al., 2010).

Como consecuencia de esta etapa, se identificó que las necesidades primordiales del cliente están vinculadas con la velocidad, la independencia, la continuidad del servicio y la eliminación de cargas operativas innecesarias al momento de arribo y devolución del vehículo.

Fase 2: Definir

Gracias a los problemas encontrados en la fase 1, podemos definir cuál es el problema desde la perspectiva del usuario. Por lo que se concluye que, el viajero de aventura y buceo en Bonaire necesita una experiencia rápida y fluida desde su llegada, sin embargo, se topa con trámites burocráticos, lentos lo cual provoca descontento y pérdida de tiempo en su viaje. (Plattner et al., 2010)

Con esta definición podemos eliminar los obstáculos operativos y creación de una experiencia más continua, anticipada y enfocada en generar satisfacción para el cliente.

Fase 3: Idear y Traducir

En esta etapa ya conociendo las demandas reconocidas y la solución propuesta, se utilizó la metodología QFD (despliegue de la función de calidad), en donde convertimos las necesidades del cliente en acciones para mejorar el servicio que se brinda. (Akao, 1990).

A partir de esto se establecieron vínculos directos entre las demandas de los usuarios y los elementos operativos del modelo. Por ejemplo, la necesidad de disminuir las filas y tiempos de espera nos plantea adoptar un sistema de preparación y anticipación sobre la validación de documentos antes de la llegada del usuario al destino.

De la misma manera, para la seguridad y adecuación de los vehículos para actividades de buceo, fue preparada para brindar los vehículos diseñados para el transporte de equipos de buceo, así como tratar de brindar mayor confianza con los vehículos que se disponen en la flota vehicular que cumplan expectativas de los usuarios. Igualmente, la necesidad de mayor independencia y claridad en el proceso de confirmación digital, contratos electrónicos y validación de documentos, los cuales disminuirían la intervención humana o presencial y agilizarán la entrega del servicio.

Fase 4: Prototipar

Con el objetivo de establecer la factibilidad de la propuesta mencionada con anterioridad antes de realizar o recomendar inversiones en tecnología, se propone un plan piloto inicial para utilizar un modelo de simulación económica. Con el fin de evaluar la experiencia de los usuarios y el flujo de servicios bajo condiciones reales. (Brown, 2009).



14500

La idea sería organizar la información del cliente anticipadamente, y simplificar el proceso de entrega, lo que tendría como resultado, la disminución del tiempo de atención por persona, y mejorar la satisfacción del cliente.

El proyecto piloto se llevaría a cabo durante un tiempo determinado de 30 días con clientes habituales del sector de turismo de aventura y buceo. Para comprobar el funcionamiento del sistema, se recurrió a herramientas de comunicación como WhatsApp Business y el correo electrónico, mediante las cuales se solicitó de manera anticipada la información necesaria para elaborar contratos y confirmar documentos antes del arribo del cliente al lugar.

Como consecuencia, se logrará disminuir de forma significativa el tiempo de entrega del vehículo en el aeropuerto, lo que valida la viabilidad de un modelo de servicio que se basa en la anticipación, la autonomía y la minimización de la fricción operativa.

Fase 5: Validar

Finalmente, después de llevar a cabo el plan piloto, se plantean encuestas sobre la satisfacción del cliente y breves entrevistas de salida para conocer las percepciones, las áreas de mejora y el grado de aceptación del servicio.

Los hallazgos nos darán una opinión favorable en relación con la disminución de los tiempos de espera, la continuidad en la experiencia y la preparación previa del automóvil. Los usuarios podrán notar la percepción de agilidad, orden y la menor incertidumbre experimentada durante el proceso de llegada y recogida del vehículo.

También nos enfocaremos en la necesidad de mejorar los mecanismos de recordatorio y apoyo antes de la llegada, ya que algunos usuarios no lograban completar ciertos pasos del registro anticipado. Esto nos permitirá implementar ajustes destinados a facilitar la adopción y la continuidad del modelo de servicio propuesto. (Plattner et al., 2010).

Como resultado podríamos decir que, se conseguiría disminuir el tiempo de entrega del automóvil en el aeropuerto, validando así la viabilidad de un modelo de servicio que se basa en la anticipación, la autonomía y la reducción de fricciones operativas.

5.4 Profundización de Barreras de Implementación y Estrategias de Mitigación

La adaptación de un modelo de servicio que se basa en la anticipación, simplificación operativa y herramientas digitales implica enfrentar múltiples obstáculos organizacionales, tecnológicos y financieros. En este marco, se reconoce los factores de riesgo que pueden influir en la implementación del modelo, así como desarrollar las estrategias que faciliten la transición hacia una gestión más organizada, dinámica y centrada en la experiencia de los usuarios. (OCDE & Eurostat, 2018; Brown, 2009).

1. Barreras Organizacionales y Culturales

Una de las limitaciones detectadas está vinculada a la cultura organizacional y las dinámicas de operación que dominan en la compañía. Los grupos de trabajo, tanto el técnico como el de atención al cliente, se han adaptado a un estilo flexible, basado principalmente en la experiencia práctica y la realización de procesos de manera informal. Como consecuencia, la

adopción de procedimientos estandarizados, evaluaciones de rendimiento y herramientas digitales podría generar percepciones de mayor complejidad, resistencia a los cambios o la impresión de un control más estricto sobre las actividades diarias. (Kotter, 1996).

Para enfrentar esta situación, se recomienda la aplicación de tácticas de gestión del cambio que ayuden al personal a adaptarse progresivamente al nuevo modelo de servicio. En este marco, es crucial incluir a los empleados en las etapas de diseño y mejora de los procesos, promoviendo su participación en la creación de soluciones operativas. Además, se sugiere complementar la implementación con programas de formación, soporte operativo e incentivos vinculados al cumplimiento de indicadores clave de servicio, lo que contribuirá a reforzar el sentido de pertenencia y el compromiso hacia la innovación planteada. (Kotter, 1996; Hiatt, 2006).

2. Barreras Tecnológicas y de Infraestructura

Otra limitación importante está relacionada con la tecnología y la cobertura de red en ciertas partes de la isla, así como en zonas cercanas a aeropuertos. La dependencia de plataformas digitales y verificaciones en línea podría verse perjudicada por cortes temporales de internet o inestabilidad de la red, lo que impactaría la operación continua del servicio. (Verhoef et al., 2021).

Para mitigar esto, se sugiere crear una estructura operativa que funcione parcialmente sin conexión constante de internet, lo que permitiría almacenar información temporalmente y

Sincronizarla automáticamente cuando se restablezca la conexión. De este modo, se pretende asegurar la continuidad del servicio y minimizar el riesgo de interrupciones en el proceso de atención y entrega del vehículo.

3. Barreras Financieras y Económicas

La ejecución del modelo también conlleva gastos relacionados con la adopción de herramientas digitales de gestión, ajustes operativos y la personalización de ciertos componentes de la flota que se utilizarán para el sector del turismo de aventura y buceo. Estas inversiones suponen un reto financiero inicial para la empresa, especialmente en los primeros momentos de implementación del modelo. (Porter, 1985; OCDE & Eurostat, 2018).

Para mitigar este efecto, se sugiere una implementación gradual que inicialmente se centre en grupos específicos de clientes que estén más dispuestos a apreciar experiencias rápidas, autónomas y especializadas. Además, la adición de servicios exclusivos y equipos adaptados para actividades de buceo permite reforzar una estrategia de valor añadido y posicionamiento de alta gama, lo que facilita la recuperación de la inversión a través de mejoras en la percepción del servicio, la lealtad del cliente y la diferenciación en el mercado.

5.5 Resolución de contradicciones matriz TRIZ

Un análisis del sistema presentado revela ciertos aspectos operativos que no promueven una mejora al mismo tiempo en su eficacia, la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

Esto se debe a los plazos de entrega del automóvil, los métodos establecidos o habituales y las demandas ambientales. (Altshuller, 1999; Mann, 2007).

Para abordar estas restricciones, se implementa una versión simplificada de la matriz TRIZ que facilita la identificación de soluciones potenciales que pueden encontrar alternativas a estas vías tradicionales, sin comprometer las variables esenciales para el sistema. (Altshuller, 1999).

Tabla 35

Matriz de solución de contradicciones

Contradicción	Enfoque tradicional	Solución	innovadora
			propuesta
Reducción del tiempo	de	Aumentar velocidad	en Validación anticipada digital

servicio vs precisión		atención	
mejor	Reducción de costos vs	Disminuir servicios	Automatización
	experiencia		administrativa
	Más información vs	Formularios físicos	Integración digital
	simplicidad		CRM
	Estandarización vs	Mismo proceso para	Configuración según
	adaptación	todos	cliente
	Control y rapidez	Revisiones manuales	Validación previa y QR

Nota. Se expone la solución para cada contradicción que pueda existir

El análisis de las incongruencias presentes en la realidad del sistema en cuestión revela que las limitaciones no dependen únicamente de los recursos disponibles, sino que están ligadas a la manera en que se organizan los procedimientos. En ese caso, la solución presentada se enfoca en reestructurar el trabajo y, lo más importante persigue como objetivo principal de no comprometer la eficiencia en favor del control o de la calidad. (Altshuller, 1999).

La implementación de tecnologías digitales y la reorganización de las tareas permiten que la propuesta aborde los problemas de manera simultánea, facilitando que la operación sea más rápida, conveniente y cumpla con los compromisos adquiridos con los clientes. (Mann, 2007; OCDE & Eurostat, 2018).

Por lo tanto, la propuesta no se limita a realizar mejoras específicas, sino que transforma la lógica operativa del sistema de servicio para sostener un modelo que equilibre la efectividad de las operaciones con el valor que se percibe. (Porter, 1985; OCDE & Eurostat, 2018).

5.6 Rediseño del proceso innovador

El proceso de transformación del servicio comienza con una comprensión profunda del cliente y sus emociones tras el arribo a Bonaire después del vuelo. También implica examinar las expectativas del cliente sobre el servicio y los aspectos que prefieren evitar. Este análisis se enfoca en la competencia en el alquiler de vehículos, donde no solo cuenta la disponibilidad de automóviles o la marca reconocida, sino que se trata de ofrecer un servicio que genere experiencias memorables y minimice el tiempo de espera. Un diagnóstico previo realizado para Avis Rent A Car en Bonaire reveló que los procedimientos administrativos son bastante rígidos, lo cual afecta de manera directa la experiencia del cliente y evidencia la eficiencia en la gestión de diversas tareas. (Brown, 2009; Stickdorn et al., 2018).

Gracias al estudio sobre el recorrido del cliente y la evaluación de los momentos críticos al recoger y devolver los vehículos, se presta atención a la revisión de documentos, el cumplimiento de formularios, la verificación de reservas en persona y la entrega del coche. Aunque estas acciones son cruciales, actualmente no aportan valor al cliente, quien desearía que la empresa reconozca la importancia del tiempo que ahorra y transforme esos recursos en usos más productivos. (Lemon & Verhoef, 2016; Stickdorn et al., 2018).

Con esto, no solo se busca aumentar la eficiencia operativa, más bien es enfocarse en el cliente para reducir la fricción emocional, por lo que se propone un rediseño del proceso

tomando el modelo "Avis Zero-Friction Dive & Drive" evitando los retrasos y fricciones en los procesos operativos, enfocándonos en modificar el flujo cambian la atención convencional y convertirlo en una experiencia digital brindando soporte y apoyo a los usuarios que se acercan a la isla para bucear o en busca de aventuras. (Brown, 2009; OCDE & Eurostat, 2018).

Lo que incluye:

Tabla 36

Propuesta zero fricción

Propuestas	Alcance
Automatización de proceso del cliente antes que arribe al lugar.	Disminuir tiempos de espera
Validación anticipada de documentación.	Optimizar la trazabilidad informativa
Asignación de la unidad y los soportes que se brindan	Potenciar la atención del servicio que sea más personalizada.

Nota. Las propuestas son validadas gracias al alcance que se obtendrá y con las cuales se trabajará para llegar a mejorar la eficiencia operativa de la innovación

Finalmente, el blueprint permite la interacción entre el cliente, la atención del mostrador o islas, y los procesos operativos que se realizan. No solo se trata de eliminar las actividades que no aporten un valor operativo sino también mejorar o potenciar el papel del personal operativo para poder brindar una atención más especializada, se oferta una operación más eficaz, estandarizada y que se alinee con las necesidades del cliente en la actualidad sin perder la atención personalizada. (Bitner et al., 2008; Stickdorn et al., 2018).

5.6.1 *Modelo de proceso TO-BE*

Tabla 37

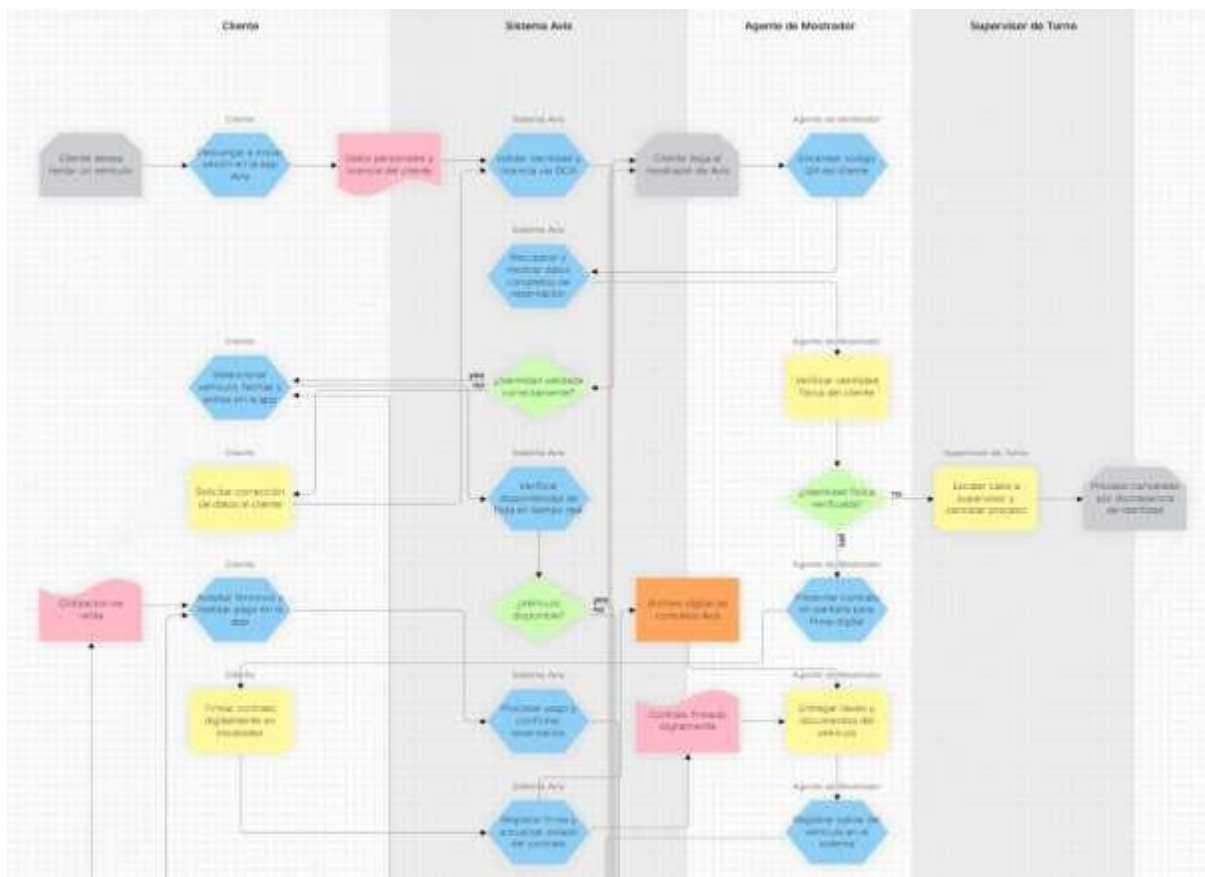
Modelo de procesos TO-BE

Cargo	Descripción
Encargado	Agente encargado turno medio día / antes
Entrada	Reservación, Licencias, Pasaportes, Vehículo limpio
Salida	Contrato firmado, inspección entrega con fotos
Indicador KPI Tiempos atención menor a 8 min.	
Upsell mayor a 25%	
% reporte de incidentes el 100%	

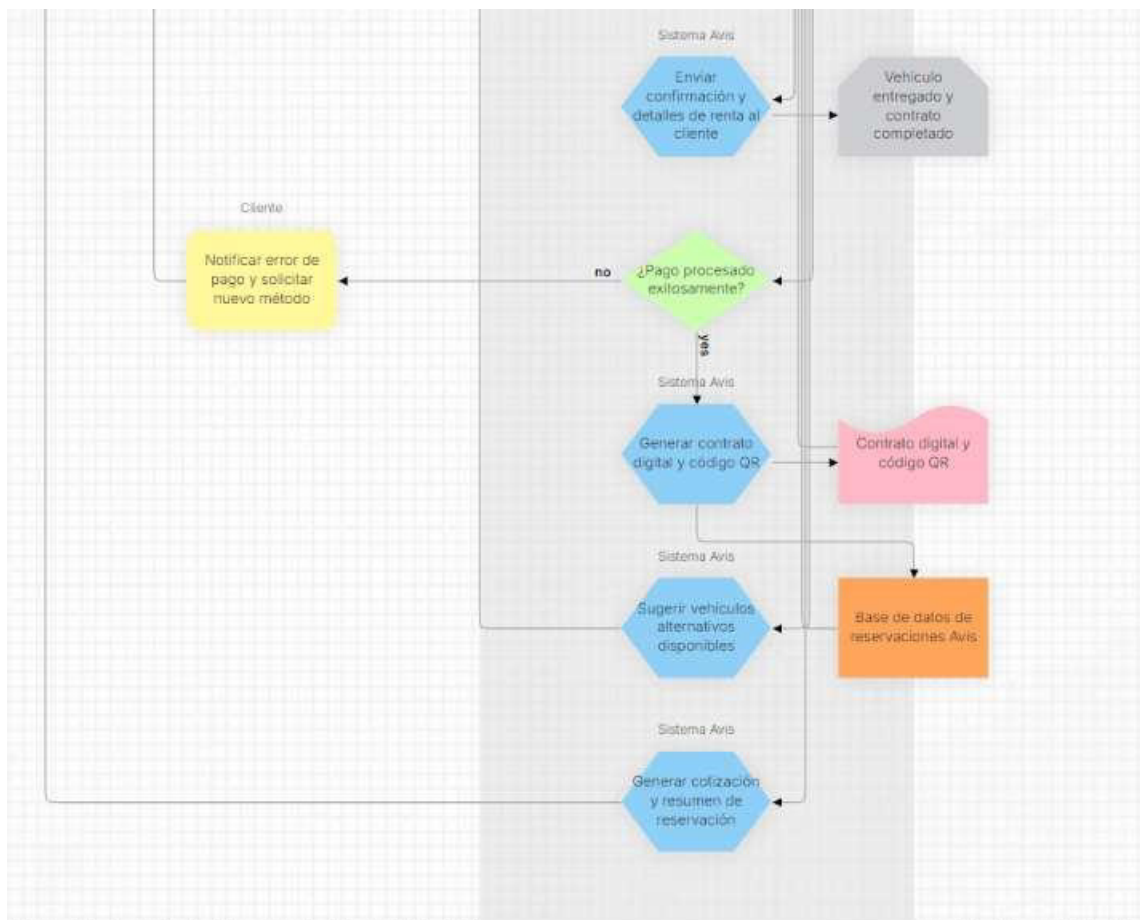
Medición Diaria y recopilación semanal	
Metas	Reducir tiempos de espera 30%
	Aumento de ingresos 20%
Riesgos	Filas extensas por vuelos
	Daños no reportados
	Error de documentación
Control	Revisión online 24h antelación
	Fotos con Tablet

Nota. El modelo describe los movimientos que se desean realizar con un propósito de mejora y ganancia en el servicio. (Dumas, 2018)

Modelo BPMN



Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Figura 7.*Continuación del modelo BPMN*

5.7 Prototipo mínimo viable (MVP)

Con el objetivo de confirmar si la innovación sugerida va a tener un impacto positivo, se propone crear un prototipo mínimo viable (MVP). Con el fin de poner a prueba las hipótesis

estratégicas que se plantean para el modelo de servicio presentado, por lo que se pretende validar y experimentar los MVP necesarios para mejorar, posterior a eso el MVP se implementa siguiendo una lógica de innovación controlada, en donde la empresa disminuye riesgos de inversión al conseguir aceptación del cliente y de la posibilidad de llevarlo a cabo. (Ries, 2011; Blank & Dorf, 2020).

En este caso, en Avis Bonaire, el piloto se aplicará durante un periodo de 30 días en el aeropuerto de Flamingo y estará dirigido a los clientes que frecuentan el lugar y participen en las actividades de buceo. La selección de este grupo o segmento estará basada en la elevada recurrencia, conocimiento del lugar y la respuesta ante la personalización del servicio, comodidad y rapidez del servicio. En esta etapa, se evalúan el check-in digital anticipado, la asignación automatizada por medio de un código QR y el soporte que se brinda posteriormente por medio de los canales digitales identificando al cliente que tome la oportunidad por medio de la plataforma como aventura y buceo. Los cuales generarán descuentos por utilizar los servicios nuevamente y esto tendrá un límite de cupos de 30 vehículos en los cuales se probarán nuestra hipótesis determinando el tiempo en que la promoción se utiliza, la cual tendrá validez únicamente en high season. (Ries, 2011; OCDE & Eurostat, 2018).

Nuestra propuesta sostiene que, si se logra obtener un proceso digital antes de la llegada del cliente, será posible reducir el tiempo de entrega de la unidad automotriz en un porcentaje admisible, comparándolo con el sistema de atención convencional. Tomando en cuenta lo antes

mencionado, se comprobaría que al disminuir el tiempo muerto, o la fricción del servicio existiría un aumento de satisfacción del cliente, la frecuencia de los viajes y la predisposición de que el cliente comente o comparta nuestro servicio a sus conocidos. (Blank & Dorf, 2020; Ries, 2011).

La evaluación del MVP se realizará mediante indicadores operativos, comerciales y de experiencia del cliente, entre los que destacan el tiempo promedio de atención, el nivel de adopción del canal digital, el Net Promoter Score (NPS) (enfocándonos en la respuesta del cliente por medio de entrevistas, calificaciones, nivel de confianza para llegar a las recomendaciones) y la tasa de recompra del segmento piloto. En caso de alcanzar los objetivos definidos, la innovación podrá escalar progresivamente al resto de segmentos atendidos por la empresa, consolidando un nuevo modelo de gestión orientado a la diferenciación competitiva y al crecimiento sostenible. (Reichheld, 2003; Porter, 1985; OCDE & Eurostat, 2018).

5.8 Evaluación de viabilidad

La evaluación de viabilidad permite determinar si la propuesta de innovación “Avis Zero-Friction Dive & Drive” puede implementarse de manera sostenible, rentable y técnicamente factible dentro de la operación de Avis Bonaire. Este análisis considera dimensiones estratégicas, operativas, técnicas, financieras y de gestión de riesgos, con el propósito de sustentar la toma de decisiones empresariales y reducir la incertidumbre asociada a la innovación. (PMI, 2021; OCDE & Eurostat, 2018).

Para la validación de la propuesta se emplea una matriz de evaluación ponderada, en la cual cada criterio posee un peso específico de acuerdo con su influencia en la factibilidad integral del proyecto. La valoración se realiza mediante una escala de 1 a 5, donde 1 corresponde a una valoración muy baja y 5 a una valoración muy alta. La puntuación ponderada se obtiene multiplicando la calificación obtenida por el peso asignado a cada criterio. Se establece como umbral de aceptación un resultado igual o superior al 80 % del puntaje máximo posible. La evaluación fue realizada por el equipo investigador con base en el diagnóstico organizacional, la revisión bibliográfica y el análisis técnico, operativo y financiero desarrollado en la investigación.

Tabla 38

Validación del proyecto

Criterio	Peso	Calificación (1–5)	Resultado ponderado	Justificación
Alineación estratégica	20%	5	1	La propuesta está alineada con la estrategia de AVIS Bonaire y con los objetivos de mejora del servicio. (Porter, 1985)
Factibilidad técnica y operativa	30%	5	1,5	La organización dispone de los recursos tecnológicos y operativos necesarios para implementar la propuesta. (PMI, 2021; Verhoef et al., 2021).

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Valor para el cliente	20%	5	1	El modelo reduce tiempos de espera y mejora la experiencia del cliente mediante procesos digitalizados. (Lemon & Verhoef, 2016).
Impacto financiero	20%	4	0,8	El análisis financiero evidencia VAN positivo y una TIR superior al costo de oportunidad. (Porter, 1985; OCDE & Eurostat, 2018).
Riesgos	10%	4	0,4	Los riesgos identificados pueden mitigarse mediante el plan de implementación y seguimiento. (Porter, 1985; OCDE & Eurostat, 2018).
Total	100%		4,70/5 (94 %)	La propuesta supera el umbral de aceptación del 80 %, por lo que se considera viable para su implementación.

Los resultados obtenidos muestran una puntuación global de 4,70 sobre 5, equivalente al 94 % del puntaje máximo posible. Este resultado supera el umbral de aceptación establecido (80 %), lo que evidencia que la propuesta presenta un alto nivel de viabilidad estratégica, técnica, operativa y financiera. En consecuencia, se concluye que el modelo de gestión por procesos propuesto constituye una alternativa factible para mejorar la calidad del servicio de AVIS

Bonaire, manteniendo riesgos controlables y un impacto positivo esperado sobre la experiencia del cliente.

Análisis financiero preliminar

Desde el punto de vista financiero, la propuesta presenta una viabilidad favorable debido a que la inversión requerida es moderada en comparación con el impacto esperado sobre la experiencia del cliente y la eficiencia operativa. (PMI, 2021; Porter, 1985).

Los principales costos de implementación incluyen:

- Adquisición de dispositivos móviles y tablets para digitalización del proceso de entrega.
- Implementación o adaptación de software para check-in digital y firma electrónica.
- Capacitación del personal operativo y administrativo.
- Adecuación de ciertos vehículos para transporte de equipos de buceo.
- Campañas de comunicación y promoción del nuevo servicio.
- Mejoramiento de unidades con protección salina y corrosión.

A nivel de retorno esperado, el proyecto puede generar beneficios medibles como:

- Reducción del tiempo promedio de entrega vehicular.
- Incremento en la capacidad de atención diaria.
- Mayor satisfacción y fidelización de clientes.
- Incremento en reservas directas y recomendaciones.
- Mayor diferenciación competitiva dentro del mercado turístico de Bonaire.

Adicionalmente, al disminuir tiempos improductivos y tareas manuales, la empresa puede optimizar recursos humanos y mejorar la eficiencia operativa sin necesidad de aumentar significativamente la estructura de personal.

Factibilidad técnica

La factibilidad técnica del proyecto es alta, ya que las tecnologías necesarias para su implementación ya existen en el mercado y son ampliamente utilizadas en industrias de movilidad y turismo. La integración de herramientas digitales como firmas electrónicas, check-in online y automatización de procesos no representa una barrera tecnológica compleja para la organización.

Asimismo, el modelo puede implementarse de manera progresiva, iniciando con un piloto operativo en determinados segmentos de clientes o temporadas específicas, lo que reduce el riesgo de inversión y permite realizar ajustes antes de una implementación total. (Verhoef et al., 2021; PMI, 2021).

Evaluación de riesgos

Los riesgos asociados al proyecto se consideran moderados y controlables. Entre los principales riesgos identificados se encuentran:

- Resistencia al cambio por parte de colaboradores.
- Problemas de adaptación tecnológica inicial.
- Posibles fallas operativas durante la transición.

- Dependencia temporal de soporte técnico externo.
- Sin embargo, estos riesgos pueden mitigarse mediante:
- Capacitación continua al personal.
 - Implementación gradual del sistema.
 - Seguimiento de indicadores de desempeño.
 - Soporte técnico permanente durante las primeras fases.
 - Evaluación continua de satisfacción del cliente.

Conclusión de viabilidad

La propuesta “Avis Zero-Friction Dive & Drive” resulta viable desde los ámbitos estratégico, técnico, operativo y financiero. La innovación responde a tendencias actuales de automatización y personalización del servicio turístico, permitiendo mejorar la experiencia del cliente y fortalecer el posicionamiento competitivo de Avis Bonaire en el segmento de movilidad para buceadores. (Porter, 1985; OCDE & Eurostat, 2018).

Además, el modelo presenta riesgos controlables, costos de implementación razonables y un potencial retorno positivo asociado a la eficiencia operativa, fidelización del cliente y diferenciación de mercado.

Por ello, se concluye que la propuesta posee condiciones favorables para su implementación progresiva dentro de la organización. (PMI, 2021).

5.9 Modelo de gestión y gobernanza

Para asegurar una implementación positiva y sostenible de la innovación propuesta, se plantea un modelo de gestión y gobernanza que permita coordinar responsabilidades, supervisar el cumplimiento de objetivos y garantizar la continuidad del proyecto. (Project Management Institute [PMI], 2021; COBIT, 2019).

El modelo se basa en la creación como un equipo multidisciplinario encargado de dirigir, monitorear y optimizar el proceso de transformación. (PMI, 2021).

Objetivo del modelo de gobernanza

El propósito principal de este modelo es “establecer una estructura clara de liderazgo y control, permitiendo que cada actor involucrado tenga funciones definidas, mecanismos de coordinación y responsabilidades específicas.” (PMI, 2021; Kotter, 1996).

Esto permitirá también la medición de funciones asignadas. La gobernanza busca asegurar:

- La correcta asignación de recursos.
- La coordinación entre áreas funcionales.
- El seguimiento de indicadores de desempeño.
- La toma de decisiones rápida ante problemas operativos.
- La mejora continua del proceso innovador. (Deming, 1986).

Estructura organizacional propuesta

La gobernanza del proyecto estará compuesta por los siguientes roles:

- Sponsor Ejecutivo (Gerente General)

El Sponsor representa la máxima autoridad del proyecto y es responsable de brindar respaldo institucional.

Funciones principales:

- Aprobar recursos económicos y tecnológicos.
- Validar decisiones estratégicas.
- Asegurar que el proyecto se mantenga alineado con la visión de la empresa.

(PMI, 2021).

- Resolver barreras organizacionales.
- Monitorear resultados generales.
- Líder del Proyecto (Coordinador de Innovación)

El líder del proyecto será responsable de la ejecución diaria del plan de innovación. Funciones principales:

- Coordinar actividades entre áreas.
- Supervisar cronogramas y entregables.
- Gestionar el piloto y validar resultados.

- Documentar hallazgos y oportunidades de mejora. (PMI, 2021).
- Comunicar avances a la gerencia.
- Área Operativa (Jefe de Flota)

El área operativa garantiza que la experiencia física del cliente coincida con la promesa digital.

Funciones principales:

 - Verificar que los vehículos estén listos para el segmento de buceo.
 - Supervisar el equipamiento técnico de las unidades.
 - Coordinar mantenimiento preventivo.
 - Asegurar disponibilidad de flota. (Slack et al., 2022).
- Área Tecnológica (Consultor Externo o Soporte Avis)

La tecnología es el eje central del modelo “Zero-Friction”, por lo tanto, se requiere soporte especializado.

Función principal:

- Configurar el sistema digital de check-in.
- Integrar CRM y automatización de procesos.
- Resolver incidencias técnicas.
- Garantizar seguridad y respaldo de datos. (ISACA, 2019; Verhoef et al., 2021).

- Monitorear el funcionamiento de la plataforma, mecanismos de control y seguimiento.

Para asegurar el correcto funcionamiento del proyecto, se propone un método de seguimiento continuo mediante reuniones secuenciales y revisión de indicadores.

Tabla 39

Secuencia de reuniones

Tipo de reunión	Frecuencia	Objetivo
Reunión operativa	Semanal	Revisar incidencias, tiempos de entrega y funcionamiento del piloto
Comité estratégico	Mensual	Evaluar indicadores y decisiones de expansión
Evaluación del MVP	Final del piloto	Validar resultados y ajustes necesarios

Nota. La frecuencia de las reuniones entre los departamentos es esencial para verificar datos y mantener controlado el proyecto.

La creación de una Célula de Innovación Digital permite institucionalizar el proyecto y asegurar su permanencia dentro de la organización. Este modelo facilita la coordinación multidisciplinaria y garantiza que la propuesta no sea únicamente una mejora temporal, sino una capacidad organizacional permanente enfocada en innovación y experiencia del cliente con resultados tangibles. (OCDE & Eurostat, 2018; Kotter, 1996).

5.10 Roadmap de implementación

El éxito en la transición de una estructura plana a una gestión digital estratégica no ocurre por casualidad. Es un proceso de madurez. Este plan de acción no es solo un calendario, sino un plan para superar obstáculos culturales y tecnológicos de manera gradual. (Project Management Institute [PMI], 2021; Kotter, 1996).

Fase 1: Diseño Detallado y Preparación (Mes 1)

Objetivo: Entender los problemas principales del usuario y convertir sus necesidades en requisitos técnicos. (Brown, 2009; Plattner et al., 2010).

Estas son las actividades que llevaremos a cabo:

Hicimos entrevistas a fondo con buceadores para encontrar los problemas emocionales que tienen mientras esperan en el aeropuerto.

Diseño QFD: Tomamos lo que el cliente quiere, que es rapidez, y lo traducimos en cosas técnicas, como la configuración del software CRM/BPM y los protocolos de seguridad. (Akao, 1990).

Preparación de Activos: Mapeamos los procesos para que sean lo más fáciles posible e instalamos equipos técnicos en los vehículos que elegimos para la prueba.

Entregable: Un prototipo que ya se ha validado usando la forma de pensar del diseño y los manuales de funciones estratégicas.

Fase 2: Lanzamiento del Piloto Controlado (Mes 2)

Objetivo: Probar el modelo en un lugar real, como el Aeropuerto Flamingo, y medir los resultados con datos del lugar mismo.

Actividades:

Estas son las actividades que llevaremos a cabo:

Se lleva a cabo la ejecución del flujo digital con un grupo seleccionado de 30 vehículos que están listos para empezar.

El personal que opera estos vehículos recibe una capacitación intensiva en el mismo lugar donde trabaja, lo que les permite cambiar de tareas manuales a la gestión de la plataforma digital.

Después de entregar los vehículos, se capturan los datos de la experiencia del personal operativo mediante encuestas de satisfacción.

Entregable: Informe que muestra la evidencia operativa, la detección de errores tempranos y la validación de la hipótesis de que se reducirán los tiempos.

Fase 3: Ajustes, Refinamiento y Optimización (Mes 3)

Objetivo: Corregir los problemas técnicos y mejorar la conexión con el usuario es importante.

Las actividades que se llevarán a cabo son:

Ajustar la forma en que nos comunicamos con los clientes a través de WhatsApp y correo electrónico, basándonos en cómo actúan durante la prueba.

Mejorar la interacción entre las personas y la tecnología para evitar problemas cuando se entregan las llaves. (Verhoef et al., 2021).

Entregable: Un proceso mejorado y seguro, listo para usarse a gran escala. (PMI, 2021). Fase 4: Escalamiento e Institucionalización (Mes 4 - 6)

Objetivo: Hacer que la innovación sea la forma normal de trabajar en Avis

Bonaire. Para hacerlo, nos enfocaremos en las siguientes actividades:

Implementar el modelo en la mitad de la flota y para todos los clientes, continuando con el plan Drive and Dive para Aventurera.

Crear un equipo especial llamado “Célula de Innovación” que se encargue de asegurar que el modelo funcione sin depender de personas específicas, sino de la estructura de la empresa.

Conectar los indicadores de innovación con los incentivos del personal, para asegurar que el cambio sea sostenible a largo plazo. (Kotter, 1996; OCDE & Eurostat, 2018).

Entregable: Informe que muestre el impacto inicial y cómo se ha institucionalizado la gestión estratégica digital en Avis Bonaire. (PMI, 2021; Kotter, 1996).

Tabla 40*Tiempos por fases*

FASE DEL PROTOCOLO	TIEMPO DEL PROTOCOLO
Fase 1	Mes 1
Fase 2	Mes 2
Fase 3	Mes 3
Fase 4	Mes 4 a 6

Nota. Esta tabla muestra los tiempos por fases con sus respectivos meses.

5.11 Indicadores de innovación e impacto esperado (KPIs Estratégicos)

Para medir el éxito de esta transformación, se han establecido indicadores que van más allá de la rentabilidad tradicional. Estos indicadores se centran en la eficiencia de la innovación y en el esfuerzo del cliente. (Kaplan & Norton, 1992; OCDE & Eurostat, 2018).

1. Dimensión de Adopción y Eficiencia Digital

Tasa de uso del Check-in Digital: Es el porcentaje de clientes que completan su contrato en línea antes de llegar. (Esperamos que los 30 vehículos plazos adopten el Check-in Digital en un plazo de 6 meses y tengan una excelente acogida para poder expandir la flota de buceo.)

Time-to-Key (Tiempo de entrega): Medimos el tiempo que pasa desde que el cliente llega al mostrador hasta que sale con las llaves de su vehículo. (Bajar de 15 minutos a menos de 4 minutos.)

Time-to-Water: Esto es desde que el cliente llega hasta que entra en el agua para bucear. Es el tiempo total hasta que llega a su primer sitio de inmersión. Esto es lo que realmente importa para el cliente. (Lemon & Verhoef, 2016).

2. Dimensión de Experiencia del Cliente (Calidad)

Índice de Fricción (CES - Customer Effort Score): Evaluamos qué tan fácil fue usar el nuevo sistema para el cliente. La meta es que el cliente tenga que hacer menos esfuerzo para usar el sistema, específicamente menos de 2 puntos en una escala de 1 a 7, donde 1 es el menor esfuerzo que tiene que hacer el cliente.

Net Promoter Score Innovado: Queremos saber si los usuarios del flujo digital recomiendan nuestro servicio en comparación con el servicio tradicional. (El impacto esperado es una mejora de 15 puntos.)

3. Dimensión Operativa y Humana

Reducción de Retrabajos Administrativos: Esperamos disminuir los contratos con errores hechos a mano. (Queremos reducir los errores en un 40%.)

Índice de Clima Organizacional (Transición): Estamos monitoreando cómo los empleados aceptan las nuevas herramientas. (Hammer & Champy, 1993).

4. Dimensión Financiera y de Escalabilidad

Margen Incremental por Especialización: El porcentaje de ingresos adicionales que se obtienen de los extras como los racks, y seguros premium que están relacionados con el modelo

Dive & Drive. El impacto que se espera es que el margen de contribución por unidad aumenta un 10%. (Porter, 1985; OCDE & Eurostat, 2018).

Payback de la Inversión Tecnológica: Esto se refiere al tiempo que se estima que tomará recuperar la inversión que se ha hecho en el software BPM y la capacitación, gracias al ahorro de costos operativos y al aumento de las ventas directas. Calculamos que recuperaremos la inversión en software y capacitación en 19-20 meses. (Project Management Institute [PMI], 2021).

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y APLICACIONES

6.1. Conclusiones generales

Este estudio muestra que las estructuras organizacionales planas en empresas de servicios globales con operaciones locales, como Avis Bonaire, suelen tener problemas operativos. Esto se debe a que dependen mucho del conocimiento práctico de los empleados y no tienen procesos estandarizados. La investigación encontró que el principal problema de la organización no era solo que sus sistemas informáticos fueran lentos, sino que también tenía un diseño de procesos desorganizado que no consideraba las necesidades emocionales y los tiempos de los usuarios.

A través del Design Thinking, se concluye que implementar un modelo de gestión por procesos (BPM) en un ecosistema digital no es solo una mejora tecnológica, sino una nueva forma de dirigir el negocio.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Al cambiar de funciones separadas a flujos de valor conectados, la empresa se especializa en el nicho de buceo y aventura. Esto elimina los desperdicios operativos y asegura una ventaja competitiva a largo plazo en el mercado turístico de Bonaire.

6.2. Conclusiones específicas

La investigación posibilitó comprobar que la implementación de un modelo de gestión por procesos se convierte en un instrumento estratégico con el que se maximiza la calidad del servicio ofrecido en AVIS Bonaire, a través de la determinación de una estructura organizativa basada en procesos, de la definición de los indicadores de rendimiento, de unas herramientas digitales y de los principios de mejora continua. La propuesta está alineada evidentemente con las necesidades detectadas en el diagnóstico organizativo realizado, y además establece una buena base para incrementar el rendimiento operativo y la capacidad de reacción de la empresa

La evaluación de la situación actual muestra que la principal limitante de AVIS Bonaire no consiste en la calidad de su marca ni en su nivel de posicionamiento en el mercado, sino en la falta de una gestión estratégica que vorazmente conecte adecuadamente los distintos procesos internos. La falta de estandarización, la utilización escasa de indicadores de gestión y la ausencia de sinergia entre las áreas funcionales provocan ineficiencias tanto en el rendimiento de la organización como, en la percepción del servicio por parte del cliente. La propuesta presentada

demuestra que la incorporación de las metodologías de gestión por procesos, Gestión de procesos de negocio (BPM), los indicadores clave de desempeño (KPI), las herramientas de transformación digital y las estrategias de experiencia del cliente pueden constituirse en un modelo organizacional más flexible, no sólo medible, sino también orientado a resultados. De este modo, no sólo puede contribuir a la optimización de los recursos existentes, sino que también permite una mayor adaptación de la organización a un entorno competitivo en el sector turístico.

Desde el punto de vista económico y estratégico, el análisis financiero realizado ha permitido llegar a la conclusión de que la propuesta es viable y sostenible, ya que la inversión realizada puede traducirse en incrementos de productividad, reducciones de ineficiencias, incrementos de la satisfacción del cliente y aumentos de la competitividad empresarial; por lo que la aplicación de este modelo puede ser considerado una posibilidad de generar valor a corto, medio y largo plazo.

Con todo ello, esta investigación aplica más allá del caso específico de AVIS Bonaire, presentándose como un modelo de gestión replicable de empresas del sector de alquiler de vehículos y organizaciones del sector servicios que desean evolucionar hacia otros esquemas de gestión estratégica basados en procesos, en la innovación y en la transformación digital; permitiendo la mejora del servicio y llegar a consolidar una cultura organizacional en la mejora continua, en la generación de valor y en la sostenibilidad empresarial.

6.2.1. Análisis del cumplimiento de los objetivos de la investigación

La investigación cumplió satisfactoriamente con los objetivos planteados mediante un enfoque metódico:

Diagnóstico del entorno y experiencia del usuario: Se logró identificar los puntos de dolor profundos del cliente mediante mapas de empatía, descubriendo que la burocracia física generaba altos niveles de ansiedad por el "tiempo de agua" perdido.

Diseño e ingeniería de la solución: A través de la matriz QFD, se tradujeron con éxito los requerimientos cualitativos de los usuarios ("entrega inmediata y seguridad") en especificaciones técnicas de procesos (Check-in Express Digital y adecuación de flota técnica).

Validación de la propuesta: Mediante un prototipo denominado Mago de Oz, se procura validar esta hipótesis en un entorno real (Aeropuerto Flamingo), el prototipo deberá demostrar que la digitalización previa reduce el tiempo en mostrador al menos cuatro minutos, garantizando la viabilidad del modelo antes de realizar inversiones de capital.

6.2.2. Contribución a la gestión empresarial

En la propuesta presentada contribuye a gestión empresarial gracias a la creación de un modelo de gestión por procesos que tiene la finalidad de mejorar la gestión operativa de AVIS Bonaire, la estandarización de tareas como las tomas de decisiones fundamentadas en los KPIs de rendimiento.

La identificación de los procesos permite al personal de AVIS la identificación clara de sus funciones, reduciendo actividades innecesarias mejorando la coordinación de actividades de la empresa, contribuyendo a una gestión más organizada y alineada con las metas empresariales.

Por otra parte, la implementación de herramientas de control, medición y monitoreo para el desarrollo del servicio que brinda AVIS Bonaire. Tomando como objetivo principal la satisfacción del cliente mejorando los procedimientos en todas las etapas que se mantienen en contacto con el cliente, con el fin de fortalecer a la empresa en comparación con otras compañías generando valores agregados al servicio y generando más eficiencia en respuesta a las demandas del sector turístico.

6.2.3. Contribución a nivel académico

Desde el punto de vista educativo, la investigación ayuda en la aplicación a los procesos administrativos, la mejora de la calidad del servicio y el desarrollo organizacional a lo largo de la investigación realizada. las hipótesis y metodología aplicada, supieron aprovecharse para identificar las oportunidades de mejora y proponer las soluciones que contribuyen a fortalecer la gestión de AVIS Bonaire.

Adicionalmente, el estudio puede ser tomado como referencia para estudios relacionados con la gestión de procesos, mejora continua y la calidad del servicio empresarial. Los resultados obtenidos son la evidencia de cuán importante es la implementación de un proceso para mejorar

el sistema organizacional de una empresa, aportando información a investigadores (estudiantes, profesores, profesionales, etc).

6.2.4 Contribución a nivel personal

- Wilson Guanga

En mi trabajo y en mi vida personal, esta tesis me ha ayudado a crecer como ingeniero y como líder. Me ha enseñado a encontrar problemas complicados en las organizaciones y a buscar soluciones que involucren tecnología. También he aprendido a manejar cambios en los equipos de trabajo, entendiendo que la innovación técnica no es suficiente si no se consideran los sentimientos y necesidades de las personas que trabajan conmigo y de los usuarios. Es importante tener empatía hacia ellos y encontrar formas de superar las barreras que puedan surgir.

- Fernanda Pastuña

El desarrollo de este proyecto ha representado una valiosa oportunidad para poner en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera, permitiéndome relacionar la teoría con la experiencia laboral y fortalecer mis competencias en el sector automotriz. Asimismo, la aplicación de estos aprendizajes ha contribuido al mejoramiento de procesos y al enriquecimiento de mi formación profesional.

De la misma forma, el intercambio de ideas, experiencias y metodologías de aprendizaje

con mis compañeros ha sido un elemento fundamental para ampliar mi perspectiva y consolidar mis habilidades profesionales, fomentando el aprendizaje colaborativo y el crecimiento conjunto.

- David Tapia

La elaboración de esta investigación constituyó una etapa crucial en mi desarrollo profesional, puesto a que me sirvió en la aplicación de los conocimientos adquiridos en relación a mejora del servicio, potenciando la habilidad analítica para determinar los problemas y oportunidades de mejoras que se dan día a día.

Finalmente, esta experiencia reforzó mi visión sobre el trabajo en equipo, innovación y adaptación al cambio, así como su gestión para implementar mejoras con el fin de incrementar la eficiencia de procesos y calidad del servicio en el sector mecánico automotriz.

- Joel Cardona

Esta investigación contribuyó en la adquisición de conocimientos en el ámbito automotriz, aportaciones como la gestión de procesos y medición de servicios y satisfacción al cliente, utilización de KPIs y tableros de control para el manejo y supervisión de la gestión en talleres o similares. Ahora con los conocimientos contemporáneos los puedo aplicar al desarrollo de proyectos para su mejora y mantenimiento constante basados en los modelos aprendidos.

En sí el conocimiento adquirido fue fundamental para aplicarla en el desarrollo de la empresa para la que actualmente me encuentro laborando.

6.3. Limitaciones a la Investigación

A pesar de que la propuesta es sólida en cuanto a método, se encontraron complicaciones que limitan el alcance del estudio y abren caminos para futuras investigaciones.

* Dependencia Tecnológica Tercerizada: El sistema “Zero-Friction” que se propone depende de que se abran y se integren las APIs del sistema global de reservas corporativas de Avis Rent a Car. Las restricciones de seguridad en línea o las políticas de gestión de tecnología de la información de la casa matriz podrían hacer que el desarrollo técnico final sea más lento.

* Inestabilidad de la Infraestructura de Conectividad Local: La isla de Bonaire tiene problemas con la conectividad y el internet de alta velocidad. Aunque se intentó solucionar con un diseño de software que funciona sin conexión a internet, la experiencia del usuario en tiempo real sigue dependiendo de la estabilidad de las redes de telecomunicaciones locales.

* Tamaño de la Muestra en el Pilotaje: La fase de prueba del prototipo se realizó los 30 días y solo incluyó a 30 vehículos que se apartaron para realizar el pilotaje de implementación en el servicio. Aunque los resultados fueron muy precisos, el sistema podría tener problemas menores cuando se use en temporadas de mucho turismo en el Aeropuerto Flamingo.

6.4 Recomendaciones



- Realizar un modelo piloto durante los treinta días antes de continuar con la inversión.

- Determinar una base de tiempos desde el check-in, errores mutuos, NPS, flota.
- Ratificar el modelo direccionado, personal operativo, tecnología y representación de clientes.
- Aplicar el modelo propuesto por fases y continuidad
- Recalcular el modelo financiero
- Integrar las plataformas corporativas de AVIS en conjunto.
- Integrar protección de datos, ciberseguridad y continuidad tecnológica.
- Evaluación de datos cada tres, seis y doce meses.
- Renovar procedimientos y KPI con propósito de mejora continua.
- Aplicar las propuestas después de la verificación de datos reales.

Bibliografía

ABPMP International. (2023). *Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge (BPM CBOK®)* (5th ed.). ABPMP International.

Altshuller, G. (1999). *The innovation algorithm: TRIZ, systematic innovation and technical creativity*.

Technical Innovation Center.

Association of Business Process Management Professionals International. (2023). *BPM CBOK®: Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge* (5th ed.).

Avis Budget Group. (2025). *About Avis Budget Group*. <https://www.avisbudgetgroup.com>

Baca Urbina, G. (2016). *Evaluación de proyectos* (8.^a ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Bitner, M. J., Ostrom, A. L., & Morgan, F. N. (2008). Service blueprinting: A practical technique for service innovation. *California Management Review*, 50(3), 66–94.
<https://doi.org/10.2307/41166446>

Blank, S., & Dorf, B. (2020). *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company* (2nd ed.). K&S Ranch.

Bravo Carrasco, J. (2019). Gestión de procesos con enfoque en la calidad y alineados con la estrategia (5ta ed.). En J. Bravo Carrasco, *Gestión de procesos con enfoque en la calidad y alineados con la estrategia* (págs. p. 67-89 Mapa de procesos). Evolucion S.A.

Brown, T. (2009). *Change function deployment: Integrating customer requirements into product design*. Productivity Press. / Harper Business.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). SAGE Publications.

Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1992). *Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension*.

Journal of Marketing, 56(3), 55–68.

Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Press.

Dixon, M., Freeman, K., & Toman, N. (2010). Stop trying to delight your customers. *Harvard Business Review*, 88(7–8), 116–122.

Freeman, R. E., Dmytriiev, S., & Phillips, R. A. (2021). Stakeholder theory and management.

Garrison, R. H., Noreen, E. W., y Brewer, P. C. (2017). *Contabilidad administrativa* (15.^a ed.). McGraw-Hill Education.

Google. (2026). *Reseñas de Avis Bonaire*. <https://www.google.com/maps>

Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge (BPM CBOK®). (5th ed.).

Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. Harper Business.

Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A model for change in business, government and our community*. Prosci Learning Center Publications.

Horngren, C. T., Datar, S. M., y Rajan, M. V. (2012). *Contabilidad de costos: Un enfoque gerencial* (14.^a ed.). Pearson Educación.

International Organization for Standardization. (2015). *ISO 9001:2015 Quality management systems — Requirements*.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

ISACA. (2019). *COBIT 2019 framework: Governance and management objectives*. ISACA.

José Antonio Pérez Fernández. (2010). *Gestión por procesos* (5.^a ed.). ESIC Editorial.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard—Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.

Kemp, S. (2025, November 8). *Digital 2026: Bonaire, Sint Eustatius and Saba*. DataReportal. <https://datareportal.com/reports/digital-2026-bonaire-sint-eustatius-and-saba>

Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs (5th ed.).

Wiley. Kotler, P., & Keller, K. L. (2022). *Marketing Management* (16th ed.). Pearson.

Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.

Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>

Mann, D. (2007). *Hands-on systematic innovation for business and management*. IFR Press.

Mannadhan, P., & Mohan, M. G. (2024). *Enhancing customer experience in car servicing: Insights from Indian markets*. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 9(2), 113–123.

<https://doi.org/10.21791/IJEMS.2024.020>

Marlon Dumas, M., Rosa, M. L., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2018). *Fundamentals of Business Process Management* (2nd ed.). Springer.

Mateusz Sliż. (2024). *Digital Transformation and Business Process Management*. Springer.

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). *Going Digital Toolkit 2023*. OECD Publishing.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) & Eurostat. (2018). *Manual de Oslo 2018: Guía para la recopilación, presentación e interpretación de datos sobre innovación* (4.^a ed.). OCDE Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-es>

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). *SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.

Plattner, H., Meinel, C., & Leifer, L. (Eds.). (2010). *Design thinking: Understand–Improve–Apply*.

Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-13757-0>

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*.

Free Press. Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.). Project Management Institute.

Reichheld, F. F. (2003). The one number you need to grow. *Harvard Business Review*, 81(12), 46–54.

Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Business.

Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). Free Press.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2023). *Research methods for business students* (9th ed.). Pearson.

Slack, N., Brandon-Jones, A., & Burgess, N. (2022). *Operations management* (10th ed.).

Pearson. Stickdorn, M., Hormess, M., Lawrence, A., & Schneider, J. (2018). *This is service design doing:*

Applying service design thinking in the real world. O'Reilly Media.

Tomaž Indihar. (2024). *Business Process Management and Digital Transformation*.

Springer. Tripadvisor. (2026). *Avis Bonaire: opiniones y comentarios*.

<https://www.tripadvisor.com>



Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M.

(2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of*



Business Research, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>

World Economic Forum. (2024). *The Future of Jobs Report 2024*. World Economic Forum.

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2021). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm* (8th ed.). McGraw-Hill.

Damodaran, A. (2012). *Investment valuation: Tools and techniques for determining the value of any asset* (3.^a ed.). Wiley.

ANEXOS

Anexos:

Documentación interna de la empresa

Tabla 41

Análisis del entorno digital según DataReport

Métrica	Dato Estimado	Análisis
Población total	31,600	Representa un mercado geográfico pequeño y Concentrado. Es ideal para implementar y controlar de cerca las innovaciones en servicios

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Penetración de Internet	70,1%	Existen 22,100 usuarios activos. Esto muestra que muchos clientes potenciales ya están conectados en línea antes de visitarnos.
Usuarios de redes sociales	8,7% ⁶	Tenemos 21,700 identidades de usuario. La mayoría de la gente de la comunidad está conectada a las redes sociales, lo que significa que podemos usar canales automatizados, como WhatsApp Business, que se integra con el sistema de gestión de relaciones con los clientes, para manejar el recorrido del usuario de manera efectiva.
Conexiones móviles	154%	El número de líneas celulares es mucho mayor que la población total. Esto pasa porque muchos turistas usan eSIMs cuando llegan a la isla. Esto muestra que es necesario tener una estrategia de transformación digital que se centre en los dispositivos móviles.

Nota. Datos obtenidos del datareport

Tabla 42

Tabla comparativa de la competencia actual

Dimensión	Avis	AB Car Rental	Hertz Bonaire
	Bonaire (Premium)	(Especialista)	(Corporativo)

Propuesta de Valor Digital	Fundada en la confianza global de la marca y reserva rápida.	Atención	
		completa en el	Recompensas Gold Plus y
		buceador y	procedimientos corporativos
		turistas amantes	normalizados.
		de la aventura.	
Uso de Redes Sociales	Institucional.	Comunidad	
		activa de	Escasa localización de contenido
	Boletín sobre	buceo, tips y	para Bonaire.
	horarios y vehículos.	testimonios.	
Tipo de Contenido	Imágenes de catálogo y guías de uso práctico.	Contenido	
		generado por	
		usuarios,	Promociones de precios y ofertas de fidelidad.
		videos de	
		trayectos y	
		vistas	
panorámicas			

Nivel de Interacción	Baja reacción a quejas y dudas.	Grupo dinámico de aventureros	Fundado en atención al consumidor internacional.
Experiencia Web	Funcional, aunque transaccional. Reserv o y pago	Mapas interactivos de buceo y guías de seguros.	Empresarios muy parecidos en todo el mundo. Poco marketing local.

Nota. Reporte de páginas web y adjuntos de la competencia. (abcarrental, 2026)

Tabla 43

Identificación de segmentos prioritarios

Segmento	Flota asociada	Prioridad	Objetivo
----------	----------------	-----------	----------

Parejas, amigos, buceadores	Compact Pickup Compact Car	Primario	Debemos convencerlos que reserven con Avis Bonaire. Es el público más valioso para la empresa porque saben a lo que van no necesitamos ofrecerles servicios de buceo sino darles movilidad inmediata.
Grupos familias activas	Economy Economy Recreational Size truck Luxury Pickup	ar o I ull- Secundari	Este no solo busca un público traslado sino una extensión del hogar capaz de llegar a cada rincón del lugar con confort y fiabilidad mecánica. Por lo tanto, deben enamorarse del vehículo y sus prestaciones.

Familias grand es	Premium Minivan Jeep Wrangler Full Size Elite Van	Terciario	Este público tiene muchas dudas logísticas ¿Cabemos todos? ¿Hay suficiente espacio para las maletas? Por lo tanto, debemos darles a conocer que Avis tiene vehículos de gran capacidad para minimizar la fatiga en trayectos prolongados.
-------------------	---	-----------	---

Nota. Segmentación en base a reporte de comentarios y datos en la web. (maps/searh, 2026)

Tablas de análisis específicos

Tabla 44
Matriz de contenidos por fases.

Fase	Tipo de contenido	Formato	Canal	Objetivo
Awareness	Inspiracional y experiencial mostrando destinos de Bonaire accesibles en vehículos	Reels, videos cortos de viajes	Instagram, Tik Tok, YouTube	Generar interés en explorar la isla de forma independiente.
Consideración	Contenido educativo sobre tipos de vehículos según tipo de viajero (buceadores, parejas, familias)	Carrusel es informativos, web, blog	Sitio web, Instagram	Ayudar al usuario a elegir el vehículo adecuado
Evaluación	Testimonios reales de turistas y experiencias de uso	Videos testimoniales, reseñas	Google Reviews, Web, redes	Generar confianza en la marca

 sociales

Contenido persuasivo		Landin	Reducir
		g	
Conversión	sobre facilidad de reserva y beneficios del servicio	page, videos explicativos	abandono en el proceso de reserva
		web	Sitio
	Recomendaciones de rutas, lugares turísticos y consejos de conducción		Mejorar la experiencia del cliente
Postventa		Email, blog	Email marketing
	Comunidad de viajeros que comparten sus experiencias	Historias, concursos de fotos	Incentivar recompra y recomendaciones
Fidelización		Facebook	

Nota. Procedimiento de publicaciones para mejorar fidelización.

Tabla 45

Calendario editorial

Semana	Formato	Mensajes claves	Canal	CTA
Seman	Reels	El fin será:	Instagram	“Explora nuestra
	ost			
a 1	tipo carrusel	Que el cliente descubre Bonaire con ayuda de un auto o Web Generar la pregunta ¿Pickup, SUV o compacto? Que Elija el vehículo ideal para su aventura	Siti	gama de vehículos” “Flota Disponible” “Planifica tu viaje”
Blog				

Seman a 2	Reel Publicacione s tipo testimonio s Post informativos	Engancharlos como: Estrategias para cargar el equipo de buceo en una pickup en menos de 30 segundos Ayudar que reserven el vehículo antes de llegar a tu destino Mostrar las Experiencia reales de un turista en Bonaire.	Inst agram Tik Tok YouTube Facebook.	“Reserva tu vehículo” “Resérvalo ahora” “Ver disponibilidad”
-----------	--	---	---	--

Seman a 3	Post tipo carrusel l Vid eos cortos Reels	Mostrar paisajes o lugares turísticos de Bonaire. Espacio para toda la familia: vehículos para viajes en grupo	Inst agram YouTube	“Opciones familiares” “Resérvalo ahora” “Descubre nuevas rutas” “Descubre nuevos lugares”
Seman a 4	Reels Post educativos Post tipo testimonios, comentarios	Que tengan claro la facilidad para reservar el vehículo en AVIS. Mostrarle los mejores lugares de buceo en donde tengan acceso en vehículos de conducción en Bonaire Testimonios de las familias que ya han viajado por la isla en un vehículo AVIS.	Inst agram Facebook Blog	“Descubre más” “Reserva tu viaje” “Planifica tus aventuras” “Que falta por conocer”

Nota. Tiempo de publicaciones en las plataformas de redes

Tabla 46

Modelo Canvas, AVIS Bonaire

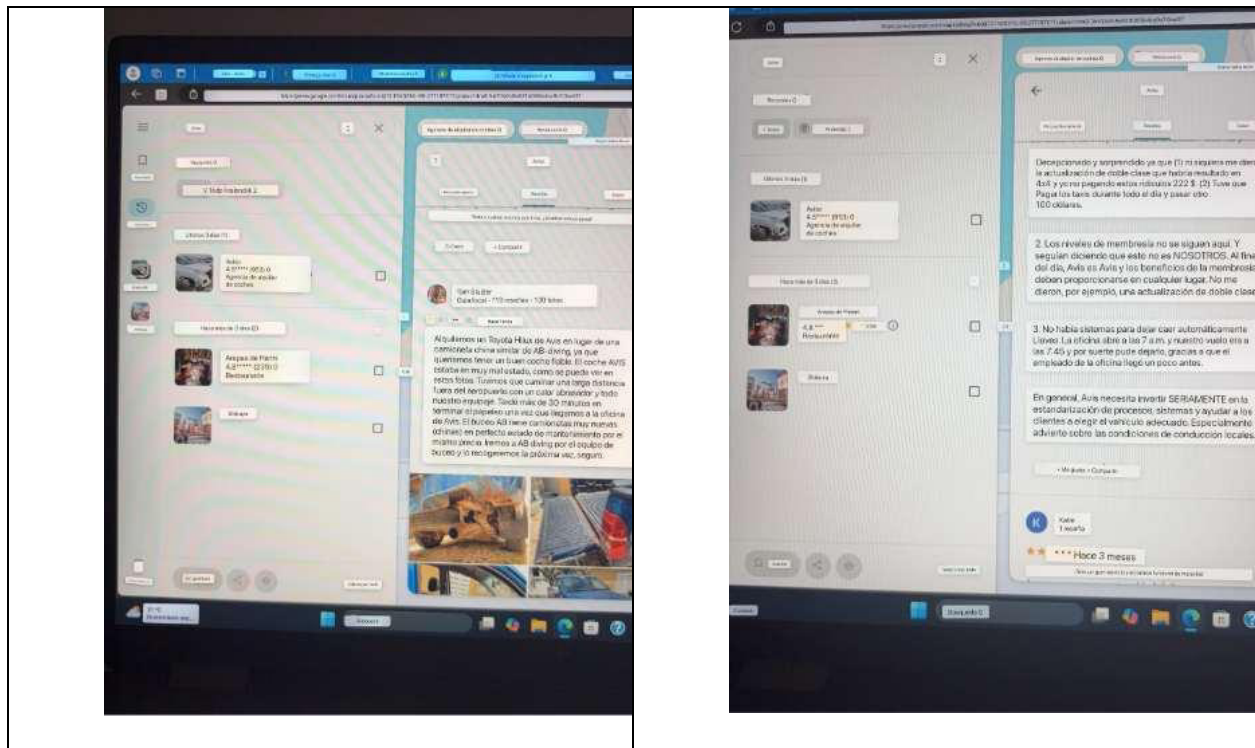
SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTAS DE VALOR
AVIS Budget Group Empresas turísticas Proveedores de vehículos	Gestión de reservas Atención al cliente Mantenimiento Marketing digital Postventa	Servicio personalizado Descuento hasta 20 % Variedad de vehículos Atención digital y presencial Servicio rápido y seguro
RECURSOS CLAVE	RELACIONES CON CLIENTES	CANALES
Flota de vehículos Personal capacitado Plataformas digitales Infraestructura	Atención personalizada Seguimiento Encuestas CRM	Página web CRM WhatsApp Aeropuerto Oficinas Convenios

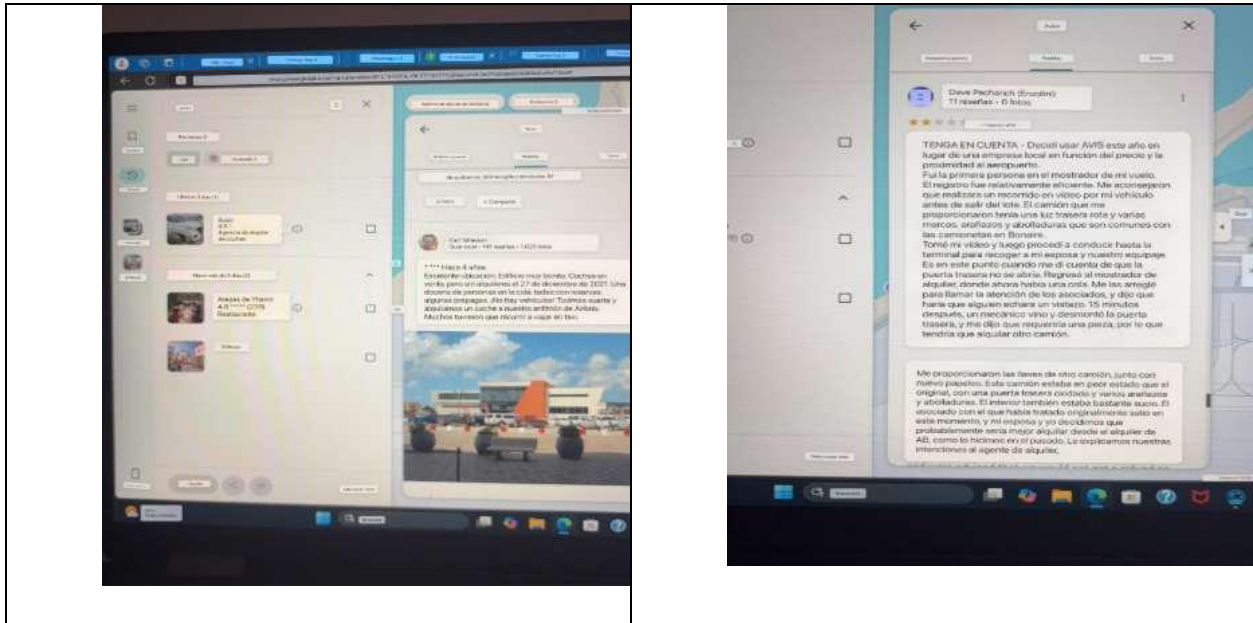
 WhatsApp

ESTRUCTURA DE COSTOS	FUENTES DE INGRESO	SEGMENTOS DE CLIENTES
Sueldos básicos Arriendo Marketing Servicios Mantenimiento Tecnología	Alquiler de vehículos venta de autos Seguros Cobros de daños	Turistas Familias Parejas Empresas Expatriados

Nota. Definición del modelo canvas para Avis Bonaire. (Dabboussi, 2020)

Figura 6.
Imágenes y gráficos complementarios





Nota. Las imágenes detallan observaciones y quejas específicas de los clientes de las cuales nos dieron paso para formular la propuesta. (maps/search, 2026)

Figura 7.
Vehículos que retornan semanalmente

Name	RA Number	TIME	MVA#	Vehicle Color	Vehicle Make/Model	License Plate	Spec SVC/Remarks	AND
VEEDUTRA, RINCHI	U561145465	07:00 07/08	014817121	WHI	CHAM NEMA5413	4DR		
LALEIVAN, GARCIA	U560053351	09:15 07/08	014818014	WHI	CHAM F7023720	4DR	EVRL	03482000
MORSEN, BRIAN	U561145362	12:00 07/08	014815905	WHI	CHAM F7023653	4DR	PREFERRED RENTER	
FRANCHI, DENNIS	U560054994	13:00 07/08	014817051	RED	CHAM F70 514	4DR		
ETHOV, MICHAEL	U561143301	13:30 07/08	014815043	WHI	CHAM F7021925	4DR		
MURKIN, CHRIS	U560053620	13:30 07/08	014815301	WHI	MYR L2001887	2DR		
WILKS, DAVID	U560054810	13:30 07/08	021492914	WHI	CHAM F701702	4DR		
WILLIAMS, DMIT	U561145270	14:00 07/08	014815684	WHI	CHAM F702661	4DR		A1772090
BATER, DALE	U560054515	15:00 07/08	014815613	WHI	CHAM NEMA5534	4DR		A3287038
DE MIT, VAN CORN	U561145432	15:30 07/08	014818661	WHI	CHAM F-705198	4DR	EVRL	80179000
VAN NOLEN, V.B.	U560053782	16:30 07/08	014818436	WHI	CHAM F-703452	4DR	EVRL	80179000
ELLSON, CHRISTOPH	U560053513	17:00 07/08	014817224	WHI	CHAM NEMA5217	5DR		
NEELSEN DE JONG	U560054574	20:00 07/08	014818484	WHI	CHAM C83510735	5DR	ADD/	80179000
RICHARD, TODD	U561145546	08:00 07/08	020873985	WHI	CHAM F7013545	4DR		
WATZON, KENNETH	U561145592	09:30 07/08	014818112	WHI	CHAM F7013658	4DR		
CAMPBELL, WIAQUA	U561146132	10:00 07/08	014817202	WHI	CHAM NEMA5415	4DR		
CRESCO, EUSTANAN	U561146180	15:30 07/08	014817316	SIL	CHAM NEMA13653	4DR	PREFERRED RENTER	
NICOLAAS, ETHAN	U561146154	18:00 07/08	014817062	RED	CHAM F70 3517	4DR		

Page 1 of 2

REPORT: BOM PLANNING AIRPORT
 RETURN DATE: 06/06/2016
 START TIME: 08:00
 END TIME: 16:23
 FILTER DATA

Name	RA Number	TIME	NVA#	Vehicle Color	Vehicle Make/Model	License Plate	Spec EVC/Remarks	RND
DAVIS, LUTAS	US61143255	13:00 06/08	014815286	WHI	NITS 12001902			
DIETS, KATH	US61144191	09:30 06/08	021482940	WHI	CHAM F7011889	SVK1	T0517000	
GOING, MICHAEL	US61144143	10:00 06/08	014815824	BLU	CHAM HEMA5536	SVK1	00179000	
CAMPBELL, NIAGGA	US61146132	15:00 06/08	014817202	WHI	CHAM HEMA5415	ADR		
ROBERTS, NIAN	US61144034	17:00 06/08	014817133	WHI	CHAM HEMA116	ADR	A7658000	
BENSCROF, JUNGAM	US61148244	18:00 06/08	014818543	WHI	CHAM CLO 5234	RSN1		
DAVIS, NIKERA	US61146224	21:00 06/08	014818215	BLU	JEEP WRAN6140	PREPPERED PLUS CM	A7549000	

Page 1 of 1

Nota: Se puede presenciar el número de vehículos que entran por retorno tras un periodo de renta.