

Maestría en
INGENIERÍA AUTOMOTRIZ

**Trabajo de investigación previo a la obtención del título de
Magíster en Ingeniería Automotriz con mención en Procesos y Calidad del Servicio.
automotriz.**

AUTORES:

Sebastián Xavier León Torres
Erik Paul German Chinchuña
Román Alejandro Jácome Parra
Cristian Geovanny López Flores

TUTORES:

José Rivera
Javier Armas
Eduardo Sánchez

Coordinador

Álvaro Miguel Remache

Título del Trabajo de Titulación

Determinar la viabilidad técnica y operativa de un modelo de servicio móvil para reparaciones
estéticas automotrices menores en el concesionario Suzuki SZK en la ciudad de Quito

Quito, Agosto 2026

Certificado de autoría

Nosotros, **Erik Paul German Chinchuña, Sebastián Xavier León Torres, Román Alejandro Jácome Parra, Cristian Geovanny López Flores**, 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

Erik Paul German Chinchuña



Firma del graduando

Sebastián Xavier León Torres



Firma del graduando

Román Alejandro Jácome Parra



Firma del graduando

Cristian Geovanny López Flores

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Nosotros, **Erik Paul German Chinchuña, Sebastián Xavier León Torres, Román Alejandro Jácome Parra, Cristian Geovanny López Flores**, en calidad de autores del trabajo de investigación titulado ***Determinar la viabilidad técnica y operativa de un modelo de servicio móvil para reparaciones estéticas automotrices menores en el concesionario Suzuki SZK en la ciudad de Quito***, autorizamos a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que nos pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autores nos corresponden, 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, (agosto, 2026)



Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
**ERIK PAUL GERMAN
CHINCHUNA**

Firma del graduando

Erik Paul German Chinchuña



Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
**SEBASTIAN XAVIER
LEON TORRES**

Firma del graduando

Sebastián Xavier León Torres



Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
**ROMAN ALEJANDRO
JACOME PARRA**

Firma del graduando

Román Alejandro Jácome Parra



Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
**CRISTIAN GEOVANNY
LOPEZ FLORES**

Firma del graduando

Cristian Geovanny López Flores

Aprobación de dirección y coordinación del programa

Nosotros, **Sergio de Abril y Álvaro Remache**, declaramos que los graduandos: **Erik Paul German Chinchuña, Sebastián Xavier León Torres, Román Alejandro Jácome Parra, Cristian Geovanny López Flores**, son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.

Sergio de Abril

Director de la Maestría en Ingeniería
 Automotriz con mención en procesos y
 calidad del servicio automotriz

Álvaro Remache

Coordinado de la Maestría en Ingeniería
 Automotriz con mención en procesos y calidad
 del servicio automotriz

Dedicatoria

A mi familia: a mi esposa e hijos, quienes son el motor de mi vida y la razón que me impulsa a ser una mejor persona y un mejor profesional cada día. Este logro académico también les pertenece.

Sebastián León

Dedico este trabajo de titulación a mis padres y a mi hermana, quienes han sido la luz que guía mi camino y la razón de muchos de mis esfuerzos. A ustedes, que me han acompañado en cada paso, celebrando mis logros y ayudándome a superar mis dificultades, les dedico este importante momento de mi vida. Gracias por enseñarme con su ejemplo el valor de la responsabilidad, la perseverancia y el trabajo honesto. Este trabajo refleja no solo mi esfuerzo, sino también el amor, la confianza y las enseñanzas que me han brindado a lo largo de los años. Este logro es una muestra de todo lo que he aprendido gracias a ustedes y una forma de expresarles mi profundo cariño, admiración y gratitud.

Román Jácome

A dios por acompañarme durante esta etapa, por haberme dado a los mejores padres y familia que hubiera deseado tener. A mis padres por el apoyo en este largo camino de dificultad y superación. A mi madre, por haberme inculcado valores y formarme como una gran persona, por su apoyo incondicional en todos los días y más en aquellos momentos de adversidad. A mi padre, por ser mi inspiración e inculcarme a no rendirme y seguir mis metas, por influir en mi desarrollo como persona y profesional. A mí hermano, por las palabras de superación e inspiración, por la ayuda al solucionar los inconvenientes que se presentaban día a día.

Erik German



Dedico este trabajo, en primer lugar, a Dios, por ser mi guía, mi fortaleza y mi refugio en cada etapa de este camino. Gracias por concederme la sabiduría, la perseverancia y la oportunidad de alcanzar esta importante meta.

A mi familia, por su amor incondicional, su apoyo constante, su comprensión y por creer en mí en todo momento. Su confianza y sus palabras de aliento fueron el impulso que necesité para seguir adelante y no rendirme ante las dificultades.

A mi hijo, quien ha sido mi mayor inspiración y la razón que me motivó a esforzarme cada día para construir un mejor futuro. Este logro también es para ti, con la esperanza de que siempre encuentres en el esfuerzo, la dedicación y la perseverancia el camino para alcanzar tus propios sueños.

Finalmente, me la dedico a mí mismo, como reconocimiento al compromiso, la disciplina, la resiliencia y el esfuerzo invertidos durante este proceso. Cada desafío superado fortaleció mi determinación y me permitió demostrar que, con constancia y dedicación, es posible convertir las metas en realidad.

Cristian López

Agradecimiento

En primer lugar, quiero expresar mi más profundo agradecimiento a mi esposa. Tu apoyo incondicional y tu impulso diario han sido el motor fundamental para crecer y ser mejor en todos los aspectos de mi vida. Compartir este camino contigo es un privilegio; admiro profundamente tu forma única de ver el mundo y tu capacidad intelectual inigualable, cualidades que me inspiraron en cada momento de esta maestría. Gracias por creer en mí, por tu paciencia y por hacer posible este logro.

Asimismo, extendo mi gratitud a mi madre, y a mis hermanos, por su respaldo constante y por brindarme su apoyo incondicional en cada uno de mis proyectos y metas.

A la Universidad Internacional del Ecuador, por abrirme sus puertas y brindarme las herramientas necesarias para consolidar mi formación profesional en esta maestría.

Finalmente, a mis compañeros de tesis, quienes aportaron con su esfuerzo, experiencia y constancia, para que este proyecto pueda concluirse.

Sebastián León

Agradezco a mis padres y mi hermana, quienes me han apoyado en el transcurso de este camino y estar siempre a mi lado, por creer en mí incluso cuando yo mismo dudaba, por cada palabra de aliento, cada consejo y cada sacrificio realizado para ayudarme a alcanzar mis metas. Su amor, confianza y apoyo incondicional han sido la fuerza que me ha impulsado a seguir adelante en los momentos difíciles y a no rendirme ante los obstáculos. Gracias por inspirarme cada día a ser una mejor persona, a crecer tanto en lo personal como en lo académico y a comprender que la perseverancia, el esfuerzo y la dedicación son las herramientas más valiosas para alcanzar los sueños. Este logro también les pertenece, porque sin ellos nada de esto habría sido posible.

Román Jácome

A mis padres y hermano por apoyarme durante esta larga travesía, demostrando su amor incondicional en las dificultades que se presentaron. Con sus consejos y sabiduría fueron necesarios para guiarme al cumplimiento de mis metas.

A mis compañeros que fueron esenciales para el desarrollo de esta tesis, compartiendo conocimiento y experiencias.

A mis profesores por impartir su conocimiento y enseñanzas en los diferentes módulos, además de brindarme los recursos necesarios para la elaboración de esta investigación.

Por último, quiero agradecer a todas las personas que contribuyeron positivamente para el desarrollo de este documento.

Erik German

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a Dios, por brindarme la fortaleza, la sabiduría y la perseverancia necesarias para culminar esta importante etapa de mi formación profesional.

A mis padres, hermanos e hijo, por su amor incondicional, apoyo constante y confianza en cada paso de este camino. Su motivación ha sido fundamental para alcanzar este logro.

A mi pareja, por compartir sus conocimientos, fomentar el pensamiento crítico y contribuir a mi formación académica y profesional. A todos ellos, mi más profunda gratitud.

Cristian López

Índice de Contenido

Certificado de autoría.....	2
Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual.....	3
Acuerdo de confidencialidad.....	4
Aprobación de dirección y coordinación del programa	5
Dedicatoria.....	6
Agradecimiento	8
Índice de Contenido	10
Índice de Figuras.....	18
Índice de Tablas.....	19
Resumen.....	21
Abstract.....	23
Capítulo 1: Introducción	25
1. Planteamiento del problema e importancia del estudio	25

1.1. Definición del proyecto	25
1.2. Naturaleza o tipo de proyecto.....	29
1.3. Objetivos	30
1.3.1. <i>Objetivo General</i>	30
1.3.2. <i>Objetivos Específicos</i>	31
1.4. Metodología.....	31
1.4.1. <i>Recolección de información</i>	32
1.5. Justificación e importancia del trabajo de investigación.....	35
Capítulo 2: La organización.....	39
2. Perfil de la organización.....	39
2.1. Nombre, actividades, mercados servidos y principales cifras	39
<i>Nombre de la empresa.</i>	39
<i>Misión, visión, valores</i>	39
Misión.....	39
Visión.....	39
Valores.....	39
<i>Actividades, marcas, productos y servicios</i>	40
<i>Ubicación de la sede</i>	41
<i>Ubicación de las operaciones</i>	41

<i>Propiedad y forma jurídica.....</i>	<i>41</i>
<i>Mercados servidos o ubicación de sus actividades de negocio</i>	<i>41</i>
<i>Tamaño de la organización</i>	<i>42</i>
<i>Información sobre empleados y otros trabajadores</i>	<i>42</i>
<i>Procesos claves relacionados con el objetivo propuesto</i>	<i>42</i>
<i>Principales cifras, ratios y números que definen a la empresa</i>	<i>43</i>
<i>Modelo de negocio.....</i>	<i>45</i>
<i>Grupos de interés internos y externos.....</i>	<i>46</i>
<i>Grupo de interés interno.</i>	<i>46</i>
<i>Grupos de interés externos.....</i>	<i>46</i>
<i>Otros datos de interés.....</i>	<i>46</i>
2.2. Situación Actual del Servicio de Enderezado y Pintura (B&P)	47
<i>Servicio B&P.....</i>	<i>47</i>
<i>Funcionamiento actual del servicio B&P.....</i>	<i>47</i>
<i>Problemas actuales del servicio.....</i>	<i>48</i>
2.3. Portafolio técnico de servicios	49
<i>Servicios Incluidos.....</i>	<i>49</i>
<i>Servicios Excluidos.....</i>	<i>50</i>
<i>Restricciones operativas y Condiciones mínimas del lugar de intervención.....</i>	<i>51</i>
<i>Unidad Móvil.</i>	<i>53</i>

<i>Calidad, Gestión de Residuos Peligrosos y Garantía del Servicio</i>	54
Capítulo 3: Contexto del Negocio (Diagnóstico macro y micro)	57
Benchmarking	60
Segmentación y Buyer Person	63
Identificación de Brechas Estrategias	69
<i>Brechas de Visibilidad</i>	69
<i>Brechas de Acciones Concretas (Alcance, Interacción y Conversión)</i>	70
<i>Brechas de Experiencia Digital</i>	71
<i>Brechas de Segmentación</i>	71
<i>Brechas de Coherencia y Diferenciación de Marca</i>	72
Formulación del problema estratégico digital	74
<i>Atributos de la Formulación (Variable Estratégica)</i>	75
<i>Traducción en Variables Medibles (Línea Base)</i>	75
Embudo de Marketing - Taller de colisiones Suzuki SZK Quito	76
Diseño del Customer Journey Estratégico	78
Estrategia de contenido	81
<i>Matriz de contenido por fase del Customer Journey</i>	81
<i>Calendario Editorial</i>	84
<i>Mensaje central estratégico</i>	88

<i>Storytelling</i>	89
Promesa de transformación.	90
Rol de marca dentro de la narrativa.	91
Prueba social como elemento de credibilidad.....	91
Arco narrativo aplicado a campañas de marketing digital.....	92
<i>Marca Personal</i>	94
Rol del Encargado de Colisiones.	95
Uso de Testimonio de Clientes.....	96
Capítulo 4: Gestión Posventa	98
Canvas	98
Business Case	100
<i>Nombre del Proyecto</i>	100
<i>Situación Actual</i>	101
<i>Oportunidad de Mejora</i>	101
<i>Determinación de la capacidad operativa mediante tiempos estándar</i>	102
<i>Desarrollo de Business Case</i>	104
Inversión.	104
Financiación.....	105
<i>Ventas, Gastos y Margen Bruto</i>	107
Factores externos.....	107

Proyección de Ventas	108
Costos de venta de repuestos.....	109
Costos de Venta: Mano de Obra	110
Costos totales de ventas y utilidad bruta.	111
Costos variables y comisiones.	113
Gastos.	114
<i>Análisis Financiero</i>	120
Análisis horizontal, vertical y eficiencia financiera.	120
Punto de equilibrio.....	123
Flujo de caja.	126
Viabilidad del negocio	127
<i>Viabilidad del negocio desde tres escenarios</i>	129
Capítulo 5: Innovación en productos y servicios	132
Síntesis de la oportunidad de innovación.....	132
Tipo de Innovación Propuesta.....	133
Formulación técnica de la solución innovadora.	135
<i>Problema identificado</i>	136
<i>Metodologías aplicadas</i>	138
Design Thinking (Pensamiento de Diseño).	138
<i>Condiciones técnicas, ambientales y de seguridad para la operación</i>	142

Condiciones mínimas para el servicio.....	143
Peligros y Controles Operativo.....	144
Controles operativos para la ejecución segura del servicio móvil.....	148
<i>Funcionamiento de la solución.....</i>	<i>150</i>
Flujo del servicio innovado.	151
Diferencia frente al modelo actual.....	152
Resolución de contradicciones del servicio o proceso	153
<i>Análisis técnico de la resolución.....</i>	<i>155</i>
Rediseño del proceso innovado	158
<i>Estructura del proceso tradicional.....</i>	<i>158</i>
<i>Estructura del proceso innovador.....</i>	<i>160</i>
<i>Análisis del proceso innovador.....</i>	<i>164</i>
Prototipo Mínimo Viable (PMV) de la Innovación	165
<i>Diseño del PMV.....</i>	<i>165</i>
<i>Características del PMV.....</i>	<i>167</i>
<i>Flujo Operativo del PMV.....</i>	<i>167</i>
Evaluación de viabilidad de la innovación	169
Recomendaciones	169
<i>Viabilidad Técnica.....</i>	<i>170</i>
<i>Viabilidad Organizacional.....</i>	<i>171</i>

<i>Riesgos de Implementación.....</i>	<i>172</i>
Modelo de gestión y gobernanza de la innovación	173
<i>Comité de Innovación Suzuki Mobile B&P Exprés</i>	<i>173</i>
<i>Modelo de gobernanza.....</i>	<i>174</i>
Roadmap de Implementación	176
<i>Indicadores de Innovación e Impacto Esperado</i>	<i>177</i>
Capítulo 6: Conclusiones y Aplicaciones	180
Conclusiones generales	180
Conclusiones Especificas.....	182
<i>Análisis del cumplimiento de los objetivos de la investigación.....</i>	<i>183</i>
<i>Contribución a la gestión empresarial.....</i>	<i>186</i>
<i>Contribución a nivel personal.....</i>	<i>187</i>
Limitaciones.....	187
Referencias.....	190
Anexos	195

Índice de Figuras

Figura 1. <i>ERP de la empresa Suzuki SZK año 2025.</i>	44
Figura 2. <i>ERP de la empresa Suzuki SZK en el área B&P año 2025.</i>	45
Figura 3. <i>Diagrama de Proceso Operativo del Área de enderezado y Pintura</i>	48
Figura 4. <i>Situación actual del servicio de Enderezado y Pintura Suzuki SZK</i>	49
Figura 5. <i>Estrategia desarrollada del embudo de marketing</i>	76
Figura 6. <i>Diseño Journey Interventivo – Servicio B&P Suzuki SZK</i>	79
Figura 7. <i>Estrategia para fortalecer la credibilidad del servicio B&P móvil.</i>	92
Figura 8. <i>Estrategia de Marketing: Arco Narrativo</i>	94
Figura 9. <i>Modelo CANVAS</i>	99
Figura 10. <i>Etapas de Design Thinking</i>	140
Figura 11. <i>EPP requerido y Controles técnicos</i>	150
Figura 12. <i>Flujo de un modelo tradicional del taller.</i>	159
Figura 13. <i>Diagrama de Flujo Innovador</i>	163
Figura 14. <i>Flujo del servicio móvil</i>	168
Figura 15. <i>Modelo de gobernanza e Innovación</i>	175

Índice de Tablas

Tabla 1. <i>FODA de Suzuki SZK Ecuador</i>	62
Tabla 2. <i>Perfil de Clientes Retail.</i>	65
Tabla 3. <i>Perfil de usuarios de múltiples marcas</i>	66
Tabla 4. <i>Perfil de administradores de flotas.</i>	66
Tabla 5. <i>Matriz de Jerarquización de Brechas Estratégicas (Suzuki SZK)</i>	73
Tabla 6. <i>Estrategia de Contenido basado en la experiencia del cliente.</i>	82
Tabla 7. <i>Calendario de Contenido.</i>	84
Tabla 8. <i>Capacidad operativa mediante tiempos estándar</i>	103
Tabla 9. <i>Inversión Inicial para el servicio B&P móvil</i>	105
Tabla 10. <i>Capital de trabajo requerido</i>	106
Tabla 11. <i>Factores externos que incrementen costos operativos.</i>	107
Tabla 12. <i>Proyección de ventas del servicio B&P móvil.</i>	109
Tabla 13. <i>Costo de Venta: Repuesto.</i>	110
Tabla 14. <i>Costos de Venta: Mano de Obra.</i>	111
Tabla 15. <i>Costos de Venta Totales y Utilidad Bruta</i>	112
Tabla 16. <i>Costos variables y comisión</i>	114
Tabla 17. <i>Gastos Indirectos</i>	115
Tabla 18. <i>Gastos Fijos</i>	117
Tabla 19. <i>Análisis horizontal, vertical y eficiencia financiera</i>	121
Tabla 20. <i>Punto de Equilibrio</i>	125

Tabla 21. <i>Flujo de caja</i>	127
Tabla 22. <i>Evaluación financiera del proyecto</i>	128
Tabla 23. <i>Tres escenarios basados en el número de servicios y ticket promedio</i>	130
Tabla 24. <i>Innovación</i>	135
Tabla 25. <i>Matriz de Convergencia Metodológica</i>	141
Tabla 26. <i>Matriz de peligros, riesgos y controles propuestos para el servicio Suzuki Mobile B&P Exprés</i>	146
Tabla 27. <i>Controles operativos</i>	148
Tabla 28. <i>Modelo Tradicional vs Modelo innovador</i>	152
Tabla 29. <i>Resolución de Contradicciones</i>	154
Tabla 30. <i>Flujo Innovador del servicio de enderezado y pintura móvil</i>	161
Tabla 31. <i>Diseño del PMV</i>	166
Tabla 32. <i>Riesgos de Implementación</i>	172
Tabla 33. <i>Comité de Innovación</i>	174
Tabla 34. <i>Roadmap de Implementación</i>	176
Tabla 35. <i>Indicadores de Innovación</i>	178

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo determinar la viabilidad técnica y operativa de un modelo de servicio móvil para reparaciones estéticas automotrices menores en el concesionario Suzuki SZK en la ciudad de Quito. El estudio surgió como respuesta a la necesidad de mejorar la experiencia del cliente, reducir los tiempos de espera y optimizar la capacidad operativa del área de enderezado y pintura destinada al servicio de reparaciones exprés.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque metodológico mixto, combinando técnicas cuantitativas y cualitativas. Se realizó una revisión bibliográfica, se analizó la información interna de Suzuki SZK Ecuador, se efectuó un diagnóstico de la situación actual del servicio y se aplicó una encuesta a los propietarios de la marca.

Los resultados evidenciaron una alta predisposición de los clientes hacia este tipo de servicios (81,8 % de aceptación), así como la viabilidad técnica, operativa y financiera del modelo propuesto. La evaluación financiera del proyecto mostró un período de recuperación de la inversión de 2,28 años y un valor actual neto positivo. Asimismo, el análisis financiero estimó que el punto de equilibrio se alcanzaría con una demanda de un servicio diario, lo que evidencia la factibilidad económica del proyecto.

Se concluye que el modelo de servicio móvil constituye una alternativa innovadora y viable para complementar la operación del taller tradicional de la marca, mejorar la eficiencia operativa y fortalecer la competitividad del servicio posventa de Suzuki Ecuador.



Palabras clave: servicio móvil, innovación del servicio, sector automotriz, servicio exprés.

Abstract

The objective of this research was to determine the technical and operational feasibility of a mobile service model for minor automotive cosmetic repairs at the Suzuki SZK dealership in Quito, Ecuador. The study was undertaken in response to the need to enhance customer experience, reduce service waiting times, and optimize the operational capacity of the body and paint department dedicated to express repair services.

The research adopted a mixed-methods approach, integrating quantitative and qualitative techniques. The methodology included a comprehensive literature review, an analysis of internal operational data provided by Suzuki SZK Ecuador, a diagnostic assessment of the current service operation, and the administration of a survey to Suzuki vehicle owners.

The findings revealed a high level of customer acceptance of the proposed service model (81.8%) and confirmed its technical, operational, and financial feasibility. The financial evaluation indicated an estimated investment payback period of **2.28 years** and a positive Net Present Value (NPV). In addition, the financial analysis projected that the break-even point would be achieved with an average demand of one service per day, demonstrating the economic feasibility of the proposed model.

It is concluded that the proposed mobile service model represents an innovative and feasible alternative for complementing the operations of Suzuki's conventional body and paint workshop, improving operational efficiency, and strengthening the competitiveness of Suzuki Ecuador's after-sales service.



Keywords: mobile service, service innovation, automotive industry, express repair service.

Capítulo 1

Introducción

1. Planteamiento del problema e importancia del estudio

1.1. Definición del proyecto

El presente proyecto de titulación tiene como finalidad determinar la viabilidad técnica y operativa de un modelo de servicio móvil para reparaciones estéticas automotrices menores en el concesionario Suzuki SZK en la ciudad de Quito.

La movilidad vehicular constituye un elemento fundamental de la dinámica actual de la sociedad, generando un incremento en la demanda de servicios postventa que respondan a las necesidades actuales de los propietarios de vehículos. (Pérez Moure et al., 2024). Según el INEC (2024) en la provincia de Pichincha existen 683,48 mil automotores, este valor constituye el 22,29% del parque automotor del país. Por otra parte, en el Distrito Metropolitano de Quito hay 309.443 vehículos matriculados, cifra que evidencia un crecimiento del 20,7% respecto a años anteriores.

De acuerdo con la información institucional proporcionada por Suzuki SZK (2025) el 55% del parque automotor nacional se concentra en la ciudad capital (Quito), con una densidad vehicular aproximada de 13.000 unidades vendidas en un período de 5 años. Esta concentración del parque vehicular incrementa la demanda de servicios de postventa y refuerza la necesidad de implementar soluciones que optimicen la atención de reparaciones

estéticas menores, asimismo, estos datos, obtenidos de registros internos de la empresa, evidencian la importancia estratégica de la ciudad como principal mercado de la marca.

De acuerdo con Palacios Martínez (2026), los servicios de enderezado y pintura constituyen una de las áreas más relevantes en el servicio de postventa automotriz, debido al crecimiento del parque automotor, la demanda de servicios y a la mayor probabilidad de que los vehículos presenten daños estéticos ocasionados por colisiones, rayones o golpes durante su vida útil. En consecuencia, la marca Suzuki en Ecuador ha identificado una oportunidad estratégica para fortalecer su servicio de postventa del área de colisiones; esta tendencia se evidencia en el incremento de las órdenes de trabajo proyectadas para el año 2025, que pasaron de 27.730 órdenes a una ejecución real de 30.805 órdenes de servicios postventa, demostrando la necesidad de desarrollar alternativas de servicio que permitan atender los requerimientos de los clientes, mejorando la accesibilidad del servicio, reduciendo los tiempos de respuesta y espera, y fortaleciendo la experiencia del cliente. (Suzuki SZK, 2025)

Sin embargo, durante el año 2025, el área de colisiones del servicio de enderezado y pintura de Suzuki SZK se registró 1.955 órdenes de trabajo efectivas, cifra inferior a la meta proyectada por la organización de 2.029 órdenes (equivale a un cumplimiento del 96,35%) evidenciando una brecha entre la demanda potencial del mercado y la captación actual del servicio. Asimismo, en base a los datos internos proporcionados por Suzuki SZK (2025) en el año 2025 se generó un ingreso real de \$366.598,00 USD entre clientes retail como compañías aseguradoras.

Se evidencia una desviación respecto a los objetivos comerciales establecidos, particularmente en dos de los cinco concesionarios de la marca en Quito; en el concesionario de Cumbayá, se proyectó una ejecución de 564 órdenes de trabajo y se ejecutaron 285 únicamente alcanzando un cumplimiento operativo del 50,53%. Situación que se evidenció en el concesionario del Sur, se tenía previsto realizar 681 órdenes de trabajo, logrando ejecutar 589 órdenes, lo que representa un cumplimiento del 86,49% de las metas. (Suzuki SZK, 2025)

De acuerdo con información interna de Suzuki SZK (2025) , el taller de Enderezado y Pintura cuenta con una capacidad operativa para atender hasta 75 vehículos mensuales bajo criterios de priorización establecidos por la empresa; las reparaciones derivadas de siniestros ocupan gran parte de la capacidad operativa del taller, incrementando los tiempos de espera para la ejecución del servicio exprés de hasta de 16 horas, adicionalmente el servicio de Enderezado y Pintura tiene una ocupación del 86%, con cuellos de botella en la cabina de pintura, ya que no se puede pintar más de cinco vehículos al día y el espacio físico del taller es limitado. Como consecuencia, debido a los prolongados tiempos de espera de la ejecución; las cotizaciones emitidas no llegan a convertirse en órdenes de trabajo; lo que evidencia una oportunidad para implementar alternativas que incrementen la capacidad de atención y mejoren la experiencia del cliente.

Frente a esta problemática, surge la necesidad de diseñar un modelo de servicio móvil que complemente la capacidad operativa del taller, reduzca los tiempos de espera, traslado y

mejora la accesibilidad del servicio para los clientes de Suzuki SZK en el Distrito Metropolitano de Quito.

En respuesta a esta problemática, se propone determinar la viabilidad de un modelo de servicio móvil de reparaciones estéticas automotrices, orientado a la atención de daños menores contemplados en el catálogo de la empresa, de tal modo que se limitan a reparaciones de rayones superficiales, correcciones localizadas de pintura y otros daños de alcance limitado que se puedan reparar fuera de las instalaciones del taller sin comprometer los estándares de calidad de la marca en la modalidad de servicio a domicilio, bajo cita previa y con un enfoque de servicios exprés que no supere el tiempo de ejecución de 5 horas (contemplando tiempos de traslado, preparación y servicio), con el fin de reducir el tiempo que el cliente destina al traslado hacia el concesionario, los tiempos de espera, reparación.

En función de las condiciones operativas variables presentadas en los entornos externos, el proyecto delimita su alcance a servicios de reparaciones técnicamente viables para ser ejecutadas fuera del taller, en consecuencia, se excluyen daños estructurales, reparaciones derivadas de colisiones mayores, sustitución de componentes con enderezado de compacto, trabajos de banca, pintura completa del vehículo y reparaciones de superficies extensas que impliquen control estricto de temperatura, ventilación y equipamiento especializado. (Suzuki SZK, 2026)

La investigación permitirá diseñar una propuesta técnica y operativa del servicio, acompañada de una evaluación de viabilidad técnica, comercial, operativa y financiera con el

propósito de determinar la viabilidad de la implementación de este modelo de negocio para la mejora de la experiencia del cliente en los concesionarios de Suzuki SZK en el Distrito Metropolitano de Quito, sustentado en los resultados obtenidos durante la investigación.

1.2. Naturaleza o tipo de proyecto

La presente investigación es de carácter aplicado y está orientada al determinar y evaluación la viabilidad técnica y operativa de un modelo de servicio móvil para reparaciones estéticas automotrices menores en el área de Enderezado y Pintura (B&P) de Suzuki SZK Ecuador en la ciudad de Quito, asimismo, presenta un alcance descriptivo y proyectivo, ya que busca analizar la situación actual del servicio del área de enderezado y pintura para identificar oportunidades de mejora y desarrollar una propuesta de servicio orientada a atender las necesidades de los clientes.

El enfoque de la investigación es mixto. Según Hernández-Sampieri & Mendoza (2018), el enfoque de la investigación mixta busca describir con profundidad el fenómeno a investigar de manera descriptiva y a través de datos numéricos, en el caso de esta investigación se busca combinar el análisis de información cuantitativa relacionada con la demanda del servicio, la situación actual, la problemática identificada, indicadores operativos y evaluación financiera para determinar la viabilidad de la propuesta, complementando con información cualitativa obtenida del estudio de procesos, necesidades de los usuarios y requerimientos operativos.

Según Moya (2002), El carácter proyectivo de la investigación radica en que, a partir del diagnóstico de la situación actual, se diseña una propuesta técnica y operativa orientada a solucionar la problemática identificada, sin que ello implique su implementación durante el desarrollo del estudio. En este sentido, la presente investigación busca solucionar una problemática existente en el servicio postventa, mediante el desarrollo de una alternativa de atención a domicilio que permita incrementar la accesibilidad del servicio, mejorar la experiencia del cliente y fortalecer la competitividad de la organización.

Finalmente, según Agudelo & Aignerren (2008), un diseño no experimental es aquel que se realiza sin manipular deliberadamente variables, consiste en la observación del fenómeno y analizarlo, a partir de los datos obtenidos durante la investigación. El diseño de la investigación es no experimental debido a que no se contempla la implementación física del servicio a escala comercial durante el desarrollo de la investigación, sino en el desarrollo de una propuesta técnica, operativa y financiera, con el objetivo de determinar la viabilidad y factibilidad de aplicación en el Distrito Metropolitano de Quito, para ello se analizarán requerimientos técnicos, operativos, comerciales y económicos necesarios para llevar a cabo la ejecución de esta propuesta, considerando las limitaciones, alcance, y condiciones necesarias para garantizar los estándares de calidad de la marca.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Determinar la viabilidad de un modelo de servicio móvil de reparaciones estéticas automotrices menores en el concesionario Suzuki SZK de la ciudad de Quito.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Analizar la situación actual del servicio de enderezado y pintura de Suzuki SZK en los concesionarios de Quito, con el fin de identificar las limitaciones operativas, mejoras y necesidades del servicio.
- Identificar el comportamiento y necesidades del cliente del segmento retail, con el fin de obtener la información necesaria para la mejora del servicio y el diseño de la estrategia de marketing y generación de fidelidad.
- Evaluar la viabilidad técnica, operativa y económica del modelo propuesto, para determinar la factibilidad del servicio móvil en la ciudad de Quito.
- Proponer un modelo operativo de servicio móvil para reparaciones estéticas menores con el propósito de dar una solución innovadora a los clientes.

1.4. Metodología.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, debido a que busca resolver una problemática real identificada en el servicio posventa de Suzuki SZK mediante la propuesta de un modelo de servicio móvil para reparaciones estéticas automotrices menores.

El enfoque cuantitativo se aplicó mediante la recopilación y análisis de los datos obtenidos de la encuesta realizada a propietarios de vehículos Suzuki, permitiendo evaluar la demanda potencial, aceptación del servicio y comportamiento de los usuarios, mientras que el enfoque cualitativo permitió analizar procesos actuales, las necesidades del cliente y requerimientos operativos necesarios para la implementación de la propuesta.

La investigación presenta, además, un alcance descriptivo- propositivo debido a que plantea la propuesta de una solución innovadora orientada a mejorar la accesibilidad y experiencia del servicio postventa, con una propuesta no experimental y de corte transversal, debido a que las variables fueron observadas en su contexto natural, sin ser manipuladas por el investigador, recopilando de información durante un único período de observación.

1.4.1. Recolección de información

La investigación utilizó fuentes primarias y secundarias para la obtención de información, como parte del componente cuantitativo, al inicio del proceso investigativo se realizó una encuesta a propietarios de vehículos de la marca Suzuki con el fin de comprender las necesidades, expectativas y percepciones de los clientes respecto al servicio actual. Por otro, desde el aspecto cualitativo, se realizó una entrevista semiestructurada a un informante clave perteneciente al área de Enderezado y Pintura de Suzuki SZK, con el propósito de identificar la problemática operativa del servicio, conocer el funcionamiento de los procesos internos y definir los principales requerimientos para el planteamiento de la propuesta. La

información obtenida permitió orientar el diagnóstico inicial y complementar el análisis documental realizado durante la investigación.

Con el propósito de cumplir el objetivo específico relacionado con la identificación de las necesidades y expectativas de los clientes retail, se aplicó una encuesta estructurada de 14 preguntas cerradas de selección múltiple a propietarios de vehículos de la marca Suzuki en el Distrito Metropolitano de Quito, diseñada para identificar necesidades, expectativas, hábitos de reparación y aceptación del servicio. La encuesta fue sometida previamente a revisión para verificar la claridad y relación de las preguntas con los objetivos planteados; la encuesta fue aplicada en el mes de marzo del 2026 mediante una plataforma digital.

La población objetivo estuvo conformada por propietarios de vehículos de la marca Suzuki, residentes en la ciudad de Quito, mayores de edad, incluyendo tanto clientes recurrentes del servicio de mantenimiento como propietarios que habían utilizado el servicio previamente, pero no mantenían una frecuencia de atención constante. La variable de edad se clasificó en rangos establecidos en el instrumento de investigación (menores de 25 años, 25-34 años, 35-44 años, 45-54 años y 55 o más).

De acuerdo con Salgado (2019), el muestreo no probabilístico es una técnica donde los elementos de la muestra se eligen según el juicio o conveniencia del investigador. La muestra estuvo conformada por 298 propietarios de vehículos Suzuki, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, considerando la disponibilidad de participación y relación con el servicio postventa.

Se obtuvieron 289 a 293 respuestas válidas según el ítem analizado, debido a que algunas preguntas eran opcionales o no fueron respondidas adecuadamente por todos los participantes, asimismo, para el procesamiento estadístico se consideraron únicamente las respuestas válidas disponibles para cada pregunta, sin realizar imputación de datos faltantes. Como criterio de inclusión se consideró a propietarios de vehículos de la marca residentes en Quito, con experiencia previa o relación con servicios de mantenimiento vehicular.

Los datos obtenidos fueron procesados mediante estadística descriptiva, utilizando frecuencias y porcentajes para interpretar las tendencias de respuesta y determinar el nivel de aceptación del servicio propuesto. En la muestra analizada, el 91,1 % de los encuestados participantes manifestó haber tenido un daño estético menor en su vehículo y el 81,8 % de los encuestados manifiesta que estarían dispuestos a acceder a un servicio a domicilio de arreglo y un 15,4% tiene dudas, pero están abiertos a usar esa posibilidad. (Anexo 1.)

La información obtenida a través de la encuesta permitió identificar las necesidades y expectativas actuales del mercado de manera objetiva, así como evaluar el nivel de aceptación de una modalidad de atención móvil para reparaciones estéticas automotrices menores, de modo que se obtuvo información importante sobre el comportamiento de los potenciales usuarios y factores que influyen en la contratación de este tipo de servicios.

Asimismo, la información recopilada constituyó un insumo fundamental para el desarrollo de la investigación, ya que permitió validar la orientación de la propuesta y establecer criterios técnicos, operativos y financieros para el modelo de servicio de

Enderezado y Pintura (B&P) móvil planteado. Como limitación del estudio se considera la utilización de una muestra no probabilística por conveniencia y la disponibilidad limitada de información histórica específica relacionada con reparaciones estéticas menores, aspectos que pueden influir en la generalización de los datos.

El enfoque mixto se sustentó en la integración de la información cualitativa obtenida mediante la entrevista exploratoria y la revisión documental con información cuantitativa recopilada a través de la encuesta aplicada a propietarios de vehículos Suzuki. La combinación de ambas fuentes permitió comprender la problemática desde la perspectiva operativa de la organización y desde la percepción de los potenciales usuarios del servicio.

1.5. Justificación e importancia del trabajo de investigación

El presente proyecto de investigación adquiere gran relevancia en el contexto actual del sector automotriz y de la digitalización de los servicios ofrecidos al consumidor, los procesos comerciales han evolucionado y cada vez se busca con mayor énfasis el poder ofrecer facilidades a domicilio a través de servicios digitales como respuesta a las expectativas del consumidor. (Aguilera Avellaneda y Castro Velandia, 2022)

Los concesionarios deben ser consciente “de la enorme responsabilidad que supone asesorarte sobre las prestaciones del vehículo que acabas de adquirir... se basa en la necesidad de proporcionar una ayuda rápida y sencilla, además de trabajar exclusivamente con recambios originales y de máxima calidad.” (Gonzales de Automoción, 2021). El servicio

postventa de las concesionarias automotrices debe garantizar la eficiencia, rapidez, confianza y soluciones rápidas a las problemáticas que puedan presentar los propietarios de vehículos en sus autos, para garantizar la confianza en la marca .

Según datos de la marca Suzuki SZK (2025), los resultados operativos del área de Enderezado y Pintura, de Suzuki evidencian una oportunidad de mejora y captación de clientes en conjunto con la mejora del servicio; el concesionario Cumbayá registro únicamente 285 órdenes de trabajo frente a una meta proyectada de 564, es decir, se dejaron de ejecutar 279 órdenes de trabajo, a partir del análisis de estos resultados se identificó la necesidad de determinar factores que podrían ser causantes de la limitación en el uso del servicio por parte de los clientes tales como disponibilidad de tiempo, condiciones económicas o la competitividad del servicio con la rutina del usuario, los resultados de la encuesta evidenciaron que el tiempo es un factor importante para el 47.5% de los propietarios encuestados.

Estos resultados muestran la existencia de la brecha entre los objetivos comerciales establecidos con el volumen real implementado y evidencia la necesidad de innovar el servicio para poder hacerlo más accesible y mejorar la experiencia de los clientes.

En la actualidad el sector automotriz se caracteriza por un entorno altamente competitivo, el cual toma como factor importante la diferenciación sobre la experiencia que puede llegar a vivir el cliente. El área de posventa se transforma en un área estratégica de contacto con el cliente y la empresa; la calidad del servicio postventa en esta etapa influye

directamente en la creación de un vínculo de confianza, satisfacción y fidelidad de los propietarios de los vehículos, por lo tanto, al generar una innovación en este ámbito es necesario para garantizar la existencia de una relación comercial sostenible a corto, mediano y largo plazo.

Según Vinueza Morejón (2015) el crecimiento de la industria automotriz en el Ecuador ha llevado también a que los servicios adyacentes al producto sean necesarios para complementar el mismo y este es el caso de los servicios correspondientes a la posventa, en el Ecuador existen aproximadamente 20.000 talleres dedicados al servicio de mantenimiento preventivo como también al de correctivo de vehículos, los servicios brindados en la actualidad no han tenido variaciones desde sus inicios es decir que no tienen ninguna innovación diferente a lo que se ha manejado de manera tradicional donde el cliente se dirige al taller para realizar los servicios. Esta realidad evidencia una oportunidad para incorporar modelos de atención innovadora que complementen los servicios tradicionales, como el propuesto en la presente investigación.

Por consiguiente, esta realidad se refleja en el servicio de Enderezado y Pintura de Suzuki, donde se evidencian oportunidades de mejora en la experiencia y satisfacer las necesidades del usuario, con la encuesta realizada, al presentar la oportunidad de usar un servicio móvil 81,8 % de los encuestados manifestó interés, en otras palabras, los usuarios perciben el servicio móvil como una alternativa que podría adaptarse mejor a sus actividades diarias. Adicionalmente, el 65,2% manifestó que selecciona un taller automotriz en función

de recomendaciones y comentarios positivos; la importancia de la experiencia del cliente, la calidad del servicio son factores importantes para la contratación del servicio. Estos resultados generan la necesidad del desarrollo de un modelo de servicio de taller móvil de B&P, constituye una alternativa sumamente innovadora la cual puede cubrir las necesidades del cliente, caracterizado por lo accesible y ágil para el público, este modelo elimina los paradigmas tradicionales sobre el servicio, como lo son el traslado del vehículo a las instalaciones y los prolongados tiempos de espera con la finalidad de mejorar la experiencia del cliente. (Herrera et al., 2016)

Desde el punto de vista empresarial el proyecto contribuye al aumento de los ingresos del área de posventa, la retención de clientes y favoreciendo a la lealtad y fidelidad hacia el concesionario Suzuki SZK y principalmente a la marca. Asimismo, fortalece la marca a través de la innovación del servicio, manteniendo los estándares de calidad característicos y la familiaridad que vincule al cliente con el concesionario con una atención personalizada basada en las necesidades individuales. (Beatriz Galindo y Pérez Tineo, 2018).

Por otro lado, desde la perspectiva académica el proyecto integra conceptos de ingeniería automotriz, gestión de servicios y aplicación de marketing digital en un entorno real, con variables que se pueden medir en la operación cotidiana. (Ordóñez., 2023) . Esto permite desarrollar conocimiento en la identificación y solución de un problema en el sector automotriz.

Capítulo 2

La organización

2. Perfil de la organización.

2.1. Nombre, actividades, mercados servidos y principales cifras

Nombre de la empresa.

La empresa objeto de estudio es Suzuki SZK del Ecuador S.A., representante oficial de la marca Suzuki en el Ecuador. Se dedica a la comercialización de vehículos, venta de repuestos y prestación de servicios automotrices.

Misión, visión, valores

Misión. Llevar la movilidad del Ecuador al siguiente nivel mediante la introducción de una nueva generación de vehículos eficientes, seguros y tecnológicos, respaldados por la calidad japonesa.

Visión. Ser líderes en la descarbonización del sector automotriz, promoviendo la sostenibilidad y democratizando el acceso a tecnologías de eficiencia, con un enfoque en la mejora continua hacia el 2026.

Valores. Sho-Sho-Kei-Tan-Bi: Filosofía de fabricación japonesa: Pequeño, Ligero, Eficiente, Corto y Bello.

- Eficiencia: Enfoque en el menor consumo de combustible y reducción de emisiones.

- Calidad Japonesa: Fiabilidad y diseño funcional en cada detalle.
- Mejora Continua: Búsqueda constante de la excelencia en los procesos y servicios.
- Orientación al Cliente: Priorizar la satisfacción y necesidades del usuario final.

Actividades, marcas, productos y servicios

Suzuki SZK del Ecuador desarrolla sus actividades en el sector automotriz, enfocándose en la comercialización de vehículos nuevos, la venta de repuestos originales y la prestación de servicios de mantenimiento, reparación, enderezado y pintura (B&P).

Desde el año 2022 se convirtió en la única empresa que representa a la marca japonesa en Ecuador, sin otras marcas bajo su distribución, la marca finaliza su alianza con su antiguo distribuidor GM (General Motors) luego de aproximadamente 3 décadas de representación en el país.

Dentro de su portafolio de productos en la actualidad comercializa vehículos livianos:

- SWIFT GLX DSBS AC 1.2 5P 4X2 TM HYBRID
- FRONX ISG GLX AC 1.5 5P TM HYBRID
- S-CROSS BOOSTERJET GLX AC 1.4 5P 4X2 TA
- JIMNY GL AC 1.5 3P 4X4 TM
- JIMNY GLX AC 1.5 5P

- XL7 TA 4X2

Ubicación de la sede

La matriz de SZK del Ecuador está ubicada en Juan Diguja OE1-82 y Vozandes, 170508, Quito – Ecuador.

Ubicación de las operaciones

La empresa cuenta con una red de concesionarios autorizados en las principales ciudades del país:

- Quito.
- Guayaquil.
- Cuenca.
- Ambato (dealer Tercero)
- Manta

Propiedad y forma jurídica

SZK del Ecuador S.A. Es una sociedad anónima constituida bajo la legislación ecuatoriana dedicado a la representación y distribución oficial de la marca Suzuki en el país.

Mercados servidos o ubicación de sus actividades de negocio

La empresa opera a nivel nacional atendiendo a clientes en el mercado ecuatoriano, dentro de sus actividades se enfocan principalmente en mercado de vehículos nuevos, mercado de posventa automotriz segmento retail (clientes particulares) y segmento corporativo (Compañías de Seguros y Flotas).

Tamaño de la organización

Se clasifica como una empresa del tamaño mediano dentro del sector automotriz, inició sus operaciones como una empresa pequeña pero su crecimiento ha sido sumamente rápido lo cual lo categorizado dentro de una de las marcas más influyentes del país.

Información sobre empleados y otros trabajadores

Cuenta con aproximadamente 200 empleados a nivel nacional, Dentro de ellos personal técnico, administrativo y comercial, mismos que tienen áreas de ventas, posventa, administración y marketing.

Procesos claves relacionados con el objetivo propuesto

1. Procesos de atención al cliente.
2. Proceso de reparación de colisiones B&P
3. Procesos de gestión de cita
4. Marketing digital.

Dichos procesos presentan oportunidades de mejora, en especial en la accesibilidad a servicios de posventa y sobre todo en la reducción de tiempos de atención lo cual justifica la implementación de un servicio de taller móvil.

Principales cifras, ratios y números que definen a la empresa

Venta de vehículos desde su apertura, a la fecha Suzuki en Ecuador reporta más de 13.000 vehículos comercializados en todo el territorio ecuatoriano.

Su participación al cierre de 2025 fue del 3% cuando al 2022 fue 1.5% pues logro un crecimiento del 93% en volumen de ventas, lo que ha conllevado reconocimiento de la marca desde su matriz en Japón, por estos motivos se ha posicionado fuertemente en el mercado. Actualmente se encuentra en el Top 6 de marcas en Ecuador, se encuentra dentro de los primeros puestos del top of mind (primera marca o producto que un consumidor recuerda espontáneamente al pensar en una categoría específica) en venta de vehículos en el país,

En el año 2023 Suzuki logra un crecimiento del 93% en volumen de ventas frente a 2022 en donde AEADE reporta 2067 unidades vendidas y en 3993 en 2023.

SZK del Ecuador (2026) reporta que al cierre de 2025 Posventa Suzuki registra 30805 órdenes de trabajo procesadas con una facturación anual de \$ 6,565,040.00, misma que engloba Servicios de B&P, mantenimiento, reparaciones e incluyendo facturación de repuestos por taller.

Figura 1.

ERP de la empresa Suzuki SZK año 2025.

SUZUKI

Año

Mes

Ciudad

Agencia

Tipo de Orden

2022

2023

2024

enero

febrero

marzo

abril

mayo

junio

julio

agosto

septiembre

octubre

noviembre

diciembre

CUENCA

GUAYAQUIL

MANTA

QUITO

CHILLOS

CJA

CUMBAYA

ESPANA

GRANADOS

JTM

LABRADOR

MANTA

SUR

Todas

Autoconsumo

NO

MANO DE OBRA					REPUESTOS				TOTAL			
AGENCIA	META MO	REAL MO	MES ANTERIOR MO	CUMP MO	META RE	REAL RE	MES ANTERIOR RE	CUMP RE	META	REAL	MES ANTERIOR	CUMP
CHILLOS	\$126.283	\$172.482	↑	136,58 %	\$430.577	\$340.391	↑	79,05 %	\$659.730,06	\$684.730,01	↑	103,7 %
CJA	\$198.784	\$257.628	↑	129,60 %	\$446.955	\$537.933	↑	120,36 %	\$677.254,99	\$867.250,34	↑	128,0 %
CUMBAYA	\$232.551	\$258.659	↑	111,23 %	\$601.875	\$516.903	↓	85,88 %	\$899.404,59	\$670.281,55	↓	96,7 %
ESPANA	\$130.532	\$126.732	↓	97,09 %	\$384.048	\$330.744	↓	86,12 %	\$601.764,20	\$591.543,32	↓	98,3 %
GRANADOS	\$140.923	\$142.517	↑	101,13 %	\$353.601	\$425.776	↑	120,41 %	\$554.224,91	\$770.004,82	↑	138,9 %
JTM	\$182.835	\$224.770	↑	122,94 %	\$594.562	\$544.913	↓	91,65 %	\$845.904,38	\$871.550,47	↑	103,0 %
LABRADOR	\$115.113	\$113.238	↓	98,37 %	\$286.455	\$229.830	↓	80,23 %	\$466.446,51	\$419.376,70	↓	89,9 %
MANTA	\$91.332	\$59.789	↓	65,46 %	\$238.180	\$139.764	↓	58,68 %	\$349.641,15	\$246.563,64	↓	70,5 %
SUR	\$370.088	\$339.076	↓	91,63 %	\$701.784	\$787.943	↑	112,29 %	\$1.217.978,07	\$1.243.739,19	↑	101,2 %
Total	\$1.539.341	\$1.695.741	↑	110,16 %	\$4.127,5	\$3.854,1	↓	93,38 %	\$6.272.348,81	\$6.565.040,0	↑	104,67 %

ORDENES DE TRABAJO

SUBCONTRATOS

ACCESORIOS

AGENCIA	META OT	REAL OT	MES ANTERIOR OT	CUMP OT	META SU	REAL SU	MES ANTERIOR SU	CUMP SU	META AC	REAL AC	MES ANTERIOR AC	CUMP AC
CHILLOS	2.926	3675	↑	125,60 %	\$57.072	\$73.934	↑	129,55 %	\$45.798	\$97.923	↑	213,82 %
CJA	3.640	3794	↑	104,23 %	\$13.516	\$42.628	↑	315,39 %	\$18.000	\$29.061	↑	161,45 %
CUMBAYA	3.276	3533	↑	107,84 %	\$28.736	\$49.708	↑	172,98 %	\$36.243	\$45.011	↑	124,19 %
ESPANA	3.101	3153	↓	101,68 %	\$54.061	\$95.288	↑	176,26 %	\$33.123	\$38.780	↑	117,08 %
GRANADOS	2.826	3338	↑	118,12 %	\$47.938	\$154.950	↑	323,23 %	\$11.763	\$46.761	↑	397,53 %
JTM	4.071	4761	↑	116,95 %	\$45.009	\$80.878	↑	179,69 %	\$23.498	\$20.989	↓	89,32 %
LABRADOR	2.715	3364	↑	123,90 %	\$44.564	\$64.127	↑	143,90 %	\$20.315	\$12.181	↓	59,96 %
MANTA	1.628	1447	↓	88,88 %	\$15.211	\$37.187	↑	244,47 %	\$4.918	\$9.824	↑	199,75 %
SUR	3.547	3740	↑	105,44 %	\$37.736	\$67.538	↑	179,01 %	\$73.470	\$48.330	↓	65,78 %
Total	27.730	30805	↑	111,09 %	\$338.343	\$666.238	↑	196,91 %	\$267.128	\$348.863	↑	130,60 %

Ticket Promedio por Agencia

SUR	CUMBAYA	GRANA...
332,55	246,33	230,68
CJA	CHILLOS	MANTA
228,58	186,32	170,40
ESPANA	JTM	LABRA...
187,61	183,06	124,67

Ticket Promedio por Agencia

SUR	CUMBAYA	GRANA...
332,55	246,33	230,68
CJA	CHILLOS	MANTA
228,58	186,32	170,40
ESPANA	JTM	LABRA...
187,61	183,06	124,67

Nota. Software empleado por la empresa Suzuki SZK para la gestión empresarial y facturación durante el año 2025.

En el área de B&P la facturación total de 2025 fue de \$ 2,167,771.30 la cual representa el 33.02% de la facturación total de posventa, además de realizar aproximadamente 1218 órdenes de trabajo mensuales en la ciudad de Quito, esto representa el 62.30% de las órdenes de trabajo que realiza el área de B&P de Suzuki SZK Ecuador.

ERP de la empresa Suzuki SZK en el área B&P año 2025.

Nota. Software de gestión empresarial de la empresa Suzuki SZK en el área de enderezada y pintura.

Centros de servicio B&P en la ciudad de Quito: Chillos, Cumbayá, Granados, Labrador, Sur.

Modelo de negocio

El modelo de negocio de Suzuki SZK del Ecuador se basa en la comercialización de vehículos y la generación de ingresos a través de servicios de postventa.

En este modelo, el área de postventa cumple un rol fundamental, ya que permite generar ingresos recurrentes mediante:

- Servicios de mantenimiento
- Venta de repuestos
- Reparaciones

Grupos de interés internos y externos

Grupo de interés interno. Directivos, Colaboradores, Técnicos y Área comercial.

Grupos de interés externos. Clientes, Compañías de seguros, Comunidad, Competencia y Entidades regulatorias

El proyecto tiene un impacto directo en los clientes, al mejorar la experiencia del servicio, y en la empresa, al incrementar la rentabilidad del área de postventa.

Otros datos de interés

Suzuki es una marca reconocida a nivel internacional por su confiabilidad, eficiencia y tecnología. En el mercado ecuatoriano, la marca ha logrado posicionarse en el segmento de vehículos livianos, destacándose por su propuesta de valor enfocada en eficiencia y economía.

Sin embargo, en el área de postventa, especialmente en el servicio de colisiones, existe una oportunidad de mejora en el posicionamiento frente a talleres multimarca, lo que motiva el desarrollo del presente proyecto.

2.2. Situación Actual del Servicio de Enderezado y Pintura (B&P)

Servicio B&P.

Es el área encargada de las reparaciones estéticas de vehículos dentro de la concesionaria Suzuki SZK-Ecuador. El servicio abarca actividades orientadas a la corrección de daños existentes en la carrocería (abolladuras, rayones y afectaciones en la pintura) con el fin de restaurar y mantener la apariencia original del vehículo.

Funcionamiento actual del servicio B&P.

El proceso operativo del área de B&P se desarrolla bajo un modelo tradicional basado en atención al cliente en un taller físico. Las etapas que comprenden este servicio son: Agendamiento de cita (cita programada a través de la página web oficial de la empresa), Recepción del vehículo (El cliente acude al concesionario y entrega su vehículo), Inspección (evaluación visual del daño con registro), Cotización (determina el tipo de reparación, materiales necesarios, tiempo estimado, generación de un presupuesto), Aprobación (autorización de la ejecución del trabajo), Reparación (ejecución del servicio) y Entrega (revisión del trabajo, puntos de calidad y entrega del vehículo al cliente).

Figura 3.

Diagrama de Proceso Operativo del Área de enderezado y Pintura



Nota. Representación gráfica del proceso actual de enderezada y pintura en el concesionario Suzuki SZK. Proceso lineal y dependiente del taller físico.

Problemas actuales del servicio.

El proceso operativo de este servicio es eficiente y acorde a las necesidades tradicionales que tenían los clientes, sin embargo, estas han cambiado, es decir, en la actualidad presenta diversas limitaciones operativas que afectan su eficiencia y la experiencia del cliente. Entre estas se identifican, los tiempos prolongados de atención, saturación de la agenda del taller, dependencia del taller físico, falta de flexibilidad en la atención, esto se debe a la falta de tiempo que enfrentan muchos propietarios para realizar este tipo de servicio, en algunos casos, no tienen tiempo para llevar al taller, esperar la cotización o incluso la dependencia cotidiana del vehículo que dificulta que el cliente decida realizar el trabajo estético que necesita su automóvil.

Figura 4.

Situación actual del servicio de Enderezado y Pintura Suzuki SZK



Nota. Problemáticas actuales en el servicio. (Suzuki SZK, 2025)

El proyecto propone fortalecer este modelo mediante la incorporación de un servicio móvil, que permita ampliar la cobertura, mejorar la experiencia del cliente y captar nuevos segmentos de mercado.

2.3. Portafolio técnico de servicios

Servicios Incluidos

El servicio móvil estará orientado a reparaciones estáticas menores de carrocería y pintura que pueden ser ejecutadas fuera de las instalaciones del taller principal, con el objetivo de eliminar cuellos de botella, retrasos y aplazamientos de citas, basado en el

servicio exprés, es decir, trabajos ejecutados en 5 horas máximo, manteniendo los estándares técnicos del concesionario.

Los servicios que se realizarán son:

- Enderezado de chapa menor: Corrección de pequeñas deformaciones sin afectación estructural en la carrocería o componentes del chasis.
- Pintura por áreas: Aplicación de pintura localizada en piezas específicas de la carrocería.
- Pintura parcial: Reparaciones de zonas pequeñas y delimitadas con daños superficial.
- Retoques de pintura: Corrección de rayones, desgaste o pérdida de acabado automotriz.
- Pulidos totales: Recuperación estética de las superficies de la carrocería del vehículo,
- Cambios de partes menores: Sustitución de componentes estéticos de la carrocería del vehículo que son fáciles de instalar.

Servicios Excluidos

Para garantizar la seguridad y calidad del trabajo, el servicio móvil no contemplará:

- Pinturas completas del vehículo.
- Enderezado pesado.
- Mecánica de colisión.

- Diagnósticos mecánicos.
- Solución de ruidos.
- Reparaciones estructurales.

Debido a que estos trabajos requieren infraestructura especializada e implica el uso de equipos y herramientas más especializadas de banco o mayor intervención en conjunto con una evaluación especializada o cuando existe daños estructurales.

Restricciones operativas y Condiciones mínimas del lugar de intervención.

La prestación de servicios automotrices en el área de enderezado y pintura conllevan una serie de riesgo laborales como otros trabajos, que afectan la salud física de los trabajadores, los mismos que se producen durante el proceso de reparación. (Zapatería, 2025). Los principales riesgos van desde quemaduras térmicas, fatiga postural, golpes y cortes hasta exposición a sustancias nocivas. Es importante, tomar en cuentas estas condiciones de trabajo existentes en el taller convencional de enderezado y pintura que se encuentran controladas y poseen protocolos de control y prevención de riesgos para reducir las variables del entorno que puedan causar un accidente laboral.

El servicio de enderezado y pintura móvil se desarrollarán en entornos variables que pueden influir directamente en el resultado del proceso de la operación y en la seguridad de la operación. Por esta razón la viabilidad técnica del modelo propuesto no depende únicamente de la disponibilidad de herramientas y equipos portátiles, sino también en la evaluación de las

condiciones del lugar y el cumplimiento del protocolo operativos que minimice los riesgos asociados, que cumplan con los estándares y normativa establecida por la marca Suzuki, para mantener los estándares de calidad.

En consecuencia, el servicio móvil se limitará exclusivamente a la ejecución de reparaciones estéticas menores técnicamente viables para realizarse fuera de las instalaciones del taller, evitando aquellos trabajos que requieren infraestructura especializada o representen un riesgo elevado para la operación. Por tanto, quedan excluidos las siguientes intervenciones.

- Colisiones medias y fuertes.
- Daños estructurales.
- Reparación con desmontajes complejo.
- Procesos que necesitan cabina de pintura.

Asimismo, se limita el área de cobertura del servicio al Distrito Metropolitano de Quito, en donde posteriormente se llevará a cabo un plan piloto, una vez acabado el proceso de investigación y determinación de la viabilidad del servicio móvil.

Adicionalmente, antes de programar cualquier intervención será necesario verificar que el lugar propuesto por el cliente cumpla con las condiciones técnicas mínimas requeridas para la ejecución segura del servicio. Se presentan a continuación:

- Espacio requerido: Área mínima de 36 m² (6mx6m)
- Superficie: Área plana y segura.
- Clima: Condiciones climáticas y ambientales favorables.
- Suspensión del servicio: Lluvia fuerte o condiciones que afecten el proceso y pongan en riesgo a los técnicos.
- Ventilación: Adecuada, Espacio con circulación de aire constante o Espacio abierto.

Unidad Móvil.

La unidad móvil contará con equipos diseñados para el controlar la emisión de gases generados durante el proceso de servicios, como complemento de las condiciones de ventilación suficientes del espacio donde se realizará la reparación, garantizando la seguridad del trabajo. Para ello es importante tomar en cuenta el que la unidad móvil constará con herramientas para ejecutar los procesos de preparación, reparación y acabado superficial bajo las condiciones de control y seguridad. (Suzuki SZK, 2025)

Los recursos a continuación responden a la configuración técnica que la unidad móvil debe tener para llevar a cabo el servicio.

- Compresor portátil.
- Pistola de pintura HVLP.
- Pulidora orbital portátil.
- Lijadora portátil.
- Lámparas LED de inspección.
- Medidor de espesor de pintura.
- Aspiradora industrial

Calidad, Gestión de Residuos Peligrosos y Garantía del Servicio

La prestación de servicios de enderezado y pintura requiere el cumplimiento de criterio de calidad, seguridad y protección ambiental que garanticen la conformidad de las reparaciones realizadas y minimicen los impactos derivados del uso de pinturas, solventes y otros productos químicos. En Ecuador, El Gobierno Nacional, mediante el decreto ejecutivo N° 307 del 28 de junio del 2024, impulsa la actualización y fortalecimiento de los reglamentos técnicos claros y aplicables para la competitividad nacional, asegurando la calidad y seguridad de la población ecuatoriana. (INEN, 2025)

En este contexto, el modelo de servicio móvil propuesto deberá ejecutarse bajo los mismos estándares técnicos y de calidad establecidos por Suzuki SZK para las reparaciones realizadas fuera de sus instalaciones, garantizando que el cambio del lugar de intervención no afecte a la calidad del acabado y la seguridad de la operación, ni la satisfacción del cliente, cumplimiento con las reglamentos y normativas establecidas por el INEN. Debido a que durante estas actividades se utilizan pinturas, solventes, masillas y materiales abrasivos, que pueden generar residuos peligrosos es necesario que se apliquen protocolos de seguridad basados en el reglamento del INEN, entre ellos: RTE181(3R), RTE 270 (1R), RTE 086 (2R), RTE 061 (2R), de manera obligatoria, para evitar accidentes laborales potenciales.

Al mismo tiempo que se asegura la salud de los trabajadores y clientes, es necesario proteger el medioambiente ante la exposición de materiales y sustancias peligrosas, será necesario implementar procedimientos para su adecuada recolección, almacenamiento temporal, transporte y disposición final, evitando la contaminación. Entre los residuos generados se consideran envases contaminados, paños impregnados con solventes, residuos de pintura y elementos de protección personal desechable. Basado en la normativa NTR INEN 2 266:2000, que establece el transporte, almacenamiento y manejo de productos químicos peligrosos.

Finalmente, el modelo de servicio móvil incorporará una garantía para las reparaciones efectuadas, siempre que el daño presentado esté relacionado con defectos del proceso de reparaciones y no con factores externos posteriores a la entrega del vehículo. Las



condiciones, alcance y procedimiento para la aplicación de la garantía serán establecidas por Suzuki SZK dentro de los protocolos operativos del servicio

Capítulo 3:

Contexto del Negocio (Diagnóstico macro y micro)

La propuesta de un modelo de servicio móvil para reparaciones estéticas automotrices menores surge como respuesta a los cambios experimentados en el entorno del sector automotriz y en el comportamiento del consumidor. La creciente demanda de servicios rápidos, personalizados y apoyados en herramientas digitales ha impulsado a las empresas a replantear sus estrategias de postventa. (Aguilera Avellaneda y Castro Velandia, 2022).

Las empresas automotrices deben adaptarse a la era digital, priorizando la accesibilidad, la reducción de tiempos de atención y la mejora de la experiencia del cliente. En este contexto, resulta pertinente analizar el entorno macro y micro que influye de manera directa e indirecta en la viabilidad de la propuesta para Suzuki SZK-Ecuador.

El modelo de servicio propuesto integra la prestación del servicio móvil con herramientas digitales orientadas al fortalecimiento de la comunicación con el cliente, facilitando el agendamiento y mejorando la experiencia del usuario. La digitalización del servicio postventa implica que las empresas integren canales digitales que faciliten la comunicación, el agendamiento y el seguimiento de los servicios, aspectos que actualmente son valorados por los consumidores. El proyecto no solo se basa en el desarrollo de la unidad móvil de enderezado y pintura como una forma de crear una presencia en el servicio, es la combinación de la presencia digital, calidad del servicio, para atraer y retener clientes, de modo que es necesario la presencia en línea y el marketing digital.

Por consiguiente, es fundamental la mejora de la página web de la empresa con un apartado de información sobre el nuevo servicio que se planea ofrecer, la cual debe ser clara y abarcar los costos, servicios ofrecidos (detalles del servicio a domicilio de enderezado y pintura), áreas de cobertura, un sistema de agendamiento y atención al cliente personalizada, potenciado por motores de búsqueda en Google, que empleen palabras clave como “Enderezado y Pintura a domicilio” “Reparaciones a domicilio”. La tecnología y la conectividad constituyen elementos fundamentales para los negocios en la industria automotriz, de acuerdo con Moreno et al. (2024), las redes sociales constituyen uno de los principales canales de comunicación entre empresas y los consumidores.

La estrategia digital contempla el empleo de redes sociales y plataformas digitales con el fin de crear familiaridad y expectativa del servicio; mediante el uso de testimonios de clientes, promociones y consejos útiles, logrando consolidar su presencia en redes sociales, conseguir seguidores, finalizando el proceso de una fuerte presencia en redes, al construir una comunidad en línea que este atenta a las publicaciones, promociones, calidad de servicio y recomiende su servicio.

El sector automotriz está en constante cambio y es dinámico, se adapta a los cambios de la sociedad; el incremento del parque automotor es la respuesta a la necesidad de la movilidad de los ecuatorianos y la industria automotriz al ver esta demanda, debe incrementar la oferta de servicios postventa en Quito, con una gama de posibilidades que se adapta a la sociedad, es decir a los recursos de la misma, demostrando unos escenarios económicos

ajustados, por otro lado existen clientes que priorizan las reparaciones estéticas parciales o localizadas, en lugar de reparaciones totales más costosas y menos accesibles. (Arroyo y Buenaño, 2017)

La empresa Suzuki SZK Ecuador, como parte de su responsabilidad empresarial busca ofrecer soluciones al consumidor que optimicen sus tiempos de atención y reduzcan los costos indirectos asociados al traslado del vehículo, en un contexto donde la disponibilidad de tiempo constituye un recurso limitado para los consumidores, lo que genera mayor demanda por este tipo de servicios de soluciones rápidas y eficientes para daños estéticos leves que no se llevan a cabo por el tiempo y costos asociados por el traslado al taller.

La tecnología cumple un papel importante en este proyecto investigativo, permitiendo la creación de un sistema diferente al molde de los talleres tradicionales, sin comprometer los estándares de calidad, técnicos, optimizando recursos y tiempos de operación. Un ejemplo de la ayuda de la tecnología es la pintura de secado rápido y procesos de bajo impacto ambiental, en conjunto con una conciencia ambiental, que se adapte al entorno social, comportamientos del consumidor, logrando ofrecer un modelo de negocio donde la tendencia es el “Servicio donde está el cliente”, eliminando fricciones, mejorando la percepción de marca.

- Consumidor: Convivencia y rapidez
- Tiempo: Importancia del tiempo y planificación

- Decisión por el servicio: Preferencia basado en experiencias del servicio.
- Confianza en servicios a domicilio: Delivery, mecánica móvil, detailing a domicilio.

Como consecuencia es necesario un servicio innovador y conveniente que genere un impacto positivo y diferencial de la competencia basado en la experiencia, rapidez y cercanía, apoyado por talleres tradicionales con infraestructura fija y competencia basada en precio, para la diversificación del mercado.

Por lo tanto, una unidad móvil de enderezado y pintura puede maximizar su alcance con la mejora de la experiencia del cliente y convirtiendo el servicio postventa en un motor de ingresos, sin reducir y comprometer la eficiencia que genere datos claves para una atención personalizada, automatización de proceso, prever demandas y enfocándose en la experiencia del cliente.

Benchmarking

El servicio postventa tiene como objetivo la mejora continua para lograr fidelidad, aumentar los ingresos y competitividad en una industria dinámica y con una oferta elevada; el mercado ecuatoriano demanda servicio ágil, rápido que ofrezcan soluciones eficientes, con estándares de calidad característicos de la marca, garantizando la disponibilidad del vehículo y reduciendo los tiempos de inoperatividad. (Beatriz Galindo y Pérez Tineo, 2018) La empresa Suzuki SZK- Ecuador, dentro de su ideales y visión, desea una mejora constante y continua del servicio postventa que fortalezca la relación consorcio-cliente, para ello se plantea la introducción de un modelo móvil de enderezado y pintura (servicio a domicilio)

para la optimización de recursos, mejora de la experiencia del cliente, incremento de la cobertura del servicio y fortalecer el crecimiento de las ventas del sector minorista.

Se realizó un análisis comparativo (Benchmarking) entre tres empresas automotrices de gran presencia en el mercado ecuatoriano como son Automotores Continentales, Grupo Mavesa y Suzuki SZK, las cuales cuentan con infraestructuras postventa diferentes y robustas, siendo referentes en liderazgo de gestión comercial en el área postventa con su alcance del servicio y eficiencia operativa. Asimismo, el Benchmarking se desarrolló mediante la comparación de aspectos relacionados con la oferta de servicios, presencia digital, canales de atención, comunicación comercial y estrategias de marketing utilizadas por las empresas representativas del sector automotriz ecuatoriano.

Este análisis comparativo, es esencial para reconocer las ventajas competitivas, fortalezas, oportunidades, debilidades de las marcas en su presencia en redes sociales, visibilidad y presencia de marca. Permitiendo comprender el escenario actual y desarrollar una propuesta de valor única con una accesibilidad y tiempos de atención propios de la marca, consolidando un factor diferenciador frente a la competencia que promueva la lealtad del consumidor y aumentando las ganancias después de la venta, incluso la preferencia sobre otras marcas.

El análisis benchmarking constituye un insumo para el desarrollo del análisis FODA, para identificar las oportunidades que reestructuren la visión de la propuesta e incluso

conociendo las fortalezas para potenciarlas y atacar las debilidades para mejorarlas. (Anexo 2. Análisis Benchmarking).

El análisis FODA es una herramienta sumamente importante para identificar aspectos fundamentales y acciones de mejora. Mediante este análisis se evidencia que Suzuki SZK posee fortalezas relacionadas con el reconocimiento de marca e infraestructura de servicios, sin embargo, presenta oportunidades de mejora en la comunicación del área de Enderezado y Pintura, particularmente en la difusión digital de sus servicios.

Tabla 1.

FODA de Suzuki SZK Ecuador

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
• Campañas de servicios técnicos, con una gran comunidad de Facebook. • Marca reconocida y confiable, con servicio autorizado (servicio postventa) • Amplia red de talleres con cobertura nacional • Servicios digitales para clientes.	• Campañas educativas mensuales (Tip's de pintura, enderezado.) • Realizar una campaña para posicionamiento de marca. • Automatización de redes y atención personalizada. • Videos del proceso y resultado del servicio. • Testimonios en video de clientes.

DEBILIDADES	AMENAZAS
• Poca educación técnica. • Servicios y atención basada en la venta de vehículos. • No hay información sobre el servicio posventa de enderezado y pintura. • Escasez de una estrategia de marketing digital.	• Posicionamiento de otros talleres automotrices multimarca de enderezado y pintura. • Mejores experiencias en otros talleres. • Posicionamiento de repuestos genéricos. • Promoción en redes de servicios B&P de talleres multimarca.

Nota. Análisis FODA basado en la información obtenida en el Benchmarking

EL análisis FODA realizado a Suzuki SZK Ecuador, da a conocer una realidad importante, en el área de B&P, la falta de información y el posicionamiento de otros talleres multimarca, además de la carencia de una estrategia de marketing digital, a pesar de su gran comunidad en Facebook, genera varias debilidades que mediante una buena estrategia de marketing, aprovechando las oportunidades del mercado como dar a conocer sobre su servicio, consejos educativo, una automatización del servicio y la atención, puede potenciar su nuevo servicio, potenciando a la marca y logrando posicionarse por encima de otros talleres multimarca.

Segmentación y Buyer Person

El análisis del perfil del cliente constituye un componente estratégico importante para el diseño de una propuesta de valor, ya que permite comprender las necesidades, expectativas y comportamientos de un mercado objetivo, facilitando el desarrollo de estrategias alineadas a dichos requerimientos. (Romero et al., 2024)

En Ecuador, las plataformas digitales son la nueva forma de realizar negocios, debido a que en la actualidad las redes sociales concentran un público potencial de convertirse en clientes (TikTok: 17.3 millones de usuarios; Instagram: 7.4 millones de usuarios; Facebook: 7.3 millones en el mundo), de modo que estos canales son fundamentales para la investigación de servicios automotrices y sus comparativas.

Suzuki SZK identifica tres segmentos principales dentro de su mercado objetivo, los cuales representan los pilares estratégicos para la implementación del modelo de servicio móvil de enderezado y pintura.

- Clientes de retail: Personas que no utilicen un seguro para daños estéticos menores.
- Usuarios de múltiples marcas: Clientes que prefieran los servicios postventa de la marca por su rapidez y precio competitivo.
- Administradores de flotas: Empresas pequeñas que necesitan un funcionamiento constante.

La presencia digital constituye un elemento diferenciador entre estos segmentos, debido a la presencia de hábitos de consumo de información y criterios de decisión distintos.

La correcta identificación de estos perfiles permite diseñar estrategias de comunicación efectiva, específica y fortalecer las campañas de marketing dirigidas a la captación y fidelización de clientes.

Tabla 2.

Perfil de Clientes Retail.

Atributo	Detalles del Perfil
Perfil	Personas activas en redes sociales.
Demografía	Edad: 25 a 44 años (Presencia en redes sociales) Ubicación: Distrito Metropolitano de Quito.
Comportamiento	Tiene una fuerte presencia en redes sociales, es decir, las usan varias horas, interactúan con la tecnología, emplean servicios de entrega a domicilio, además de buscar referencias visuales por medio de redes sociales.
Motivaciones.	Optimizan el tiempo. Buscan soluciones rápidas, eficientes y sobre todo que faciliten su vida, es decir en donde no tengan que emplear un tiempo específico para las reparaciones.

Nota. Los clientes retail piensan que el tiempo es dinero y están en una carrera constante contra el mismo.

Tabla 3.

Perfil de usuarios de múltiples marcas

Atributo	Detalles del Perfil
Perfil	Personas que prefieren calidad y confianza
Demografía	Edad: 35 a54 años. Ubicación: Distrito Metropolitano de Quito.
Comportamiento	Priorizan la calidad y el tener confianza con el servicio, de modo que realizan reparaciones parciales sobre costosas reparaciones integrales. Valoran los testimonios reales y la verdad del servicio.
Motivaciones.	Precio- Servicio, que le servicio este acorde a su costo. Calidad-Precio, servicio con procesos estandarizados y personal capacitado. Confianza en el personal.

Nota. Los usuarios de múltiples marcas son un segmento que busca precio-servicio-calidad y la confianza del profesionalismo.

Tabla 4.

Perfil de administradores de flotas.

Atributo	Detalles del Perfil
Perfil	Personas que buscan la eficiencia operativa.
Demografía	Propietarios de pequeñas empresas o administradores. Usuarios activos en plataformas de negocios (LinkedIn: 5.9 millones de usuarios)

Atributo	Detalles del Perfil
Comportamiento	Soluciones efectivas, rápidas en tiempos cortos, reducción de tiempos de inoperancia. Garantías técnicas y trabajos en conjunto, procesos estandarizados.
Motivaciones.	Flota operativas, impecables, iguales para la representación de una imagen, logística coordinada y efectuada según lo programado
Nota. Los administradores de flotas buscan estandarización de procesos y mantener la flota en perfecto estado con tiempos de inoperancia mínimos.	

Suzuki SZK en su área de enderezado y pintura tiene una presencia débil en redes sociales y la transmisión de información de su servicio, es decir, su presencia digital no es tan fuerte como la de su competencia, a pesar de estar enfocado a un segmento de clientes donde la confianza y calidad es lo primordial, al no tener un impacto en redes sociales, dejan de ser una competencia directa, por lo cual, su baja presencia en redes, en la actualidad donde las redes sociales es la mejor estrategia para el crecimiento y fortalecimiento de una marca, genera un desconocimiento y fuga de potenciales clientes.

Esta situación genera un menor conocimiento del servicio y favorece la migración de potenciales clientes hacia competidores con mayor presencia digital. No obstante, el reconocimiento de la marca y su amplia comunidad en Facebook representa una oportunidad para impulsar el modelo de servicio móvil y vincular los tres segmentos estratégicos

definidos, especialmente el segmento retail, considerado el mercado objetivo para la etapa inicial del proyecto.

Por otro lado, según Suzuki (2025), su contenido actual no aborda de manera directa las principales inquietudes del clientes y las dificultades que enfrenta la sociedad actual, la falta de tiempo, costos, confianza y garantía, ya que es este presenta varias limitaciones, debido a la escasez de información sobre el servicio de enderezado y pintura (costos, referencias, modalidades), ni da a conocer el servicio como tal, es decir, no hay testimonios, un antes o después; al no tener acceso a esta información se genera desconfianza y preferencia por otros talleres que le brindan más información. En la actualidad, el conocer y observar el proceso del servicio genera confianza y fidelidad, mejorando el posicionamiento de una marca sobre otra.

Después de analizar los tres perfiles de los clientes potenciales para el servicio móvil de enderezado y pintura, y considerando la capacidad inicial operativa prevista para la etapa inicial, el desarrollo del modelo de servicio y su posterior implantación oficial, se determina que el resultado del estudio de mercado se enfoque en el segmento de clientes retail. Esta decisión responde a que dicho segmento representa el mayor potencial de adaptación del servicio, al estar conformado por usuario que priorizan la rapidez, la comodidad y la optimización del tiempo, características que se alinean con la propuesta de valor del modelo de servicio móvil. Asimismo, concentra los esfuerzos iniciales en este grupo permitirán validar la viabilidad del servicio, optimizar los recursos y proceso operativos, en conjunto

con la creación de una base de clientes que facilite su futura expansión hacia los demás segmentos identificados.

Identificación de Brechas Estrategias

Con el análisis del posicionamiento digital, además del análisis comparativo entre otros competidores del mercado, se evidencia la existencia de varias brechas estratégicas, que limitan la factibilidad del modelo de negocio de servicio de enderezado y pintura a domicilio. Esto no quiere decir que no existe una presencia digital, sino que no se ha empleado todo el potencial del ecosistema digital para potenciar el posicionamiento de mercado del área de postventa, principalmente el área B&P.

Brechas de Visibilidad

El servicio de enderezado y pintura pasa desapercibido por la comunidad de Suzuki SZK Ecuador en Facebook, en este contexto, el contenido digital de esta área se mezcla entre todo el contenido digital; esto puede ser debido al enfoque principal que se tiene en las plataformas, ya que el contenido se centra en la venta de vehículos nuevos, dejando el servicio postventa sin relevancia, lo cual limita la presencia digital del área de colisiones.

El cliente asocia a Suzuki SZK-Ecuador con vehículos nuevos, siendo esta la primera referencia que se construye en la mente de los clientes, lo que hace que el área de colisiones no sea su primera opción para una reparación estética menor. En otras redes sociales como TikTok aparte de su enfoque a la venta de vehículos, se destina al área técnica, pese a ser una

de las redes sociales con mayor crecimiento de usuarios en la actualidad, por lo cual en esta plataforma su contenido no es relacionado a un enfoque educativo sobre cómo actuar ante un siniestro leve, no hay una narrativa fuerte que de la apertura para hablar con un modelo de servicio a domicilio. Como consecuencia de la falta de contenido sobre el área de enderezo y pintura, la preferencia de los propietarios de vehículos es por talleres multimarca ante el concesionario.

Brechas de Acciones Concretas (Alcance, Interacción y Conversión)

El servicio B&P no tiene una estrategia clara de conversión, a pesar de la presencia e interacción de la marca, es decir una de cada tres publicaciones se relaciona con servicio postventa de todas las áreas que conforman el servicio, además su contenido del área de colisiones es mínimo y no comunica precios, referencias ni beneficios claros de la accesibilidad, ni campañas exclusivas del servicio.

El interés por el área no se ve reflejado, por lo cual no se convierte en una acción, aún con preguntas, comentarios consultas sobre el servicio, no hay un embudo digital para que este tipo de interacciones se conviertan en clientes potenciales o incluso en agendamiento de citas, en otras palabras, existe una comunidad, pero no una estrategia para crear fidelidad, leads cualificados, ni remarketing enfocado en postventa.

Brechas de Experiencia Digital

El modelo de servicio a domicilio o servicio móvil se alinea con las tendencias de la sociedad actual, donde se prioriza el tiempo o que los servicios vayan a donde está el cliente, lo que resuelve y disminuye la fricción de dejar el vehículo varios días en el taller, pero, esta idea no está siendo transmitida con claridad a la comunidad.

El poco contenido sobre testimonios, antes y después del servicio, escasez de información de procesos técnicos, estándares de calidad, garantías y uso de repuestos originales, además de no tener un enfoque claro que transmitan confianza para crear fidelidad y promover la convivencia y rapidez del servicio móvil. Como resultado la experiencia digital no transmite la innovación que quieren mostrar, ni la seguridad y menos demuestran su diferencia con otros talleres multimarca, por lo cual el cliente no comprende el valor real del servicio.

Brechas de Segmentación

Existen 3 grupos de importancia para Suzuki SZK, clientes retail (personas con gran presencia digital), usuarios múltiples marcas (personas que buscan calidad-servicio-precio) y administradores de flotas, sin embargo, esta segmentación no refleja la comunicación operativa. Además, la mayoría del contenido es orientada a venta de vehículos nuevos, no al servicio postventa.

El público del servicio postventa móvil en el área de enderezado y pintura, tiene otros objetivos, es decir otros “dolores” que deben ser solucionados de manera rápida, estos son: Falta de tiempo, necesidad de rapidez, costos que se ajusten con su economía, deseo por mantener lealtad a la marca, esto no quiere decir que se está hablando de un segmento estratégico como los usuarios multimarca que priorizan precio-eficacia, administradores de flota que tiene claro que el tiempo de inoperancia. Es una campaña enfocada a diferentes públicos y plataformas con clientes potenciales.

Brechas de Coherencia y Diferenciación de Marca

A pesar de la innovación que proyecta Suzuki SZK Ecuador con sus modelos híbridos y SUV's, pero esta no se refleja en el área postventa, menos en el área de colisiones (Servicio B&P), como consecuencia no tiene un storytelling propio, ni una identidad visual dentro de la marca, campañas para el posicionamiento de la innovación móvil, incluso la falta de comunicación sobre las garantías de servicios autorizados, el uso de repuestos originales, capacitación técnica o tecnología especializada.

Lo que genera es que dentro del mercado no tenga una presencia y se percibe como un servicio más, perdiendo la oportunidad de tener mayor presencia sobre otros talleres.

Tabla 5.

Matriz de Jerarquización de Brechas Estratégicas (Suzuki SZK)

Prioridad	Brecha	Justificación (Por	Impacto en el	Variable
	Estratégica	qué es crítica)	Negocio (Riesgo)	Medible
				(Baseline)
1	Invisibilidad	El 75% del contenido	Lucro cesante por	SoC (Share of
(Maestra)	Técnica e	para la venta de autos	capacidad	Content):
	Innovación	nuevos.	instalada de la	Actualmente <5%
		El cliente no asocia a	unidad móvil	dedicado a B&P
		Suzuki con servicios	subutilizada	móvil.
		postventa.		
2	Acciones de	Comunidad de 250k	Fuga de clientes	SoC (Share of
	Conversación	de Facebook.	potenciales.	Content):
	y Funnel	No hay embudo para	Uso de talleres	Actualmente <5%
		atrapar clientes	multimarca	dedicado a B&P
		potenciales,		móvil.
3	Segmentación	La comunicación es	Bajo Engament	Engagement Rate
	Operativa	genérica.	cualificado. El	por Segmento:
		No se habla de la	contenido pasa	Bajo en temas
		problemática actual.	desapercibido	técnicos/B&P.

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.

Prioridad	Brecha Estratégica	Justificación (Por qué es crítica)	Impacto en el Negocio (Riesgo)	Variable Medible (Baseline)
4	Diferenciación y Prueba Social	Escasez de contenido de testimonios, antes y después. No hay información del servicio B&P	Sin información sobre el servicio B&P, los clientes eligen un taller multimarca.	Trust Index: Falta de testimonios reales y comparativas técnicas en redes.

Nota. Tabla resumen de las brechas estratégicas de Suzuki SZK.

Formulación del problema estratégico digital. Suzuki SZK del Ecuador enfrenta una invisibilidad estratégica crítica, debido a un “silencio estratégico” sobre el área de colisiones, es decir, no se percibe como un experto en estética y menos en servicios móviles (a domicilio), además el 75% de su comunicación digital exclusivamente en la venta de vehículos nuevos, lo que genera una brecha de posicionamiento donde el cliente no tiene en mente como primera opción el concesionario para reparaciones estéticas menores.

Lo que genera es que los clientes no se sientan escuchados y sus “dolores” (tiempo de inoperancia de los vehículos, reparación de daños estéticos menores, etc.) no tengan soluciones rápidas en la imagen de Suzuki SZK, se observa esta situación dentro de lo que se proyecta para el periodo 2025-2026, un riesgo inminente de lucro cesante y deserción acelerado de clientes hacia talleres multimarca, por las soluciones rápidas, mayor agilidad y menor costo. Sin un sistema digital que se convierta en un embudo digital de conversión

técnica, viabilidad financiera para la innovación móvil, con un crecimiento proyectado de ingresos por postventa retail, lo que compromete el servicio y el posicionamiento de la marca.

Atributos de la Formulación (Variable Estratégica). Enfocarse en el servicio B&P de Suzuki SK y atraer al segmento retail de Quito, además de un incremento de creación de contenido donde 1 de cada 4 posts sea referente al servicio posventa (área de colisiones) dentro de las plataformas de TikTok e Instagram. Al mismo tiempo, se debe alinear con la transformación del servicio postventa de un modelo pasivo a un motor de ingresos recurrente y ser una referencia en el mercado, mediante la una reingeniería del contenido e implementación de pautas segmentada y optimización SEO. Logrando: Priorizar la brecha crítica, Integrar la estadística de frecuencia de publicaciones como base de mejora.

Traducción en Variables Medibles (Línea Base). La movilidad del embudo, no solo se mide por medio de los like que existe en las publicaciones, es parte del proceso de diagnósticos y transformación de la estrategia de marketing, (Martinez, 2024). Para generar la idea de que Suzuki SZK no es solo venta de vehículos nuevos, sino que también es servicio postventa.

- Incrementar el contenido técnico-educativo de B&P del 5 % al 25 % de las publicaciones mensuales.
- Incrementar la fidelidad de los clientes, reduciendo la tasa de deserción, posicionamiento la unidad móvil como una solución.

- Generar una base de datos mínimos de leads mensuales mediante el diagnóstico móvil.

Embudo de Marketing - Taller de colisiones Suzuki SZK Quito

De acuerdo con Kotler & Keller (2016), el embudo de Marketing se convierte en una representación visual de plan de marketing con los procesos que un cliente potencial, descubre la marca Suzuki SZK en su servicio postventa, principalmente en el área de colisiones (Servicio B&P) hasta que se convierte en un cliente fiel. Es el viaje que el consumidor realizará hasta acceder al servicio.

Figura 5.

Estrategia desarrollada del embudo de marketing



Nota. Embudo de marketing desarrollado para atraer clientes.

La idea del embudo de marketing para posicionar a Suzuki SZK -Ecuador en su área de colisiones (Servicio B&P) es la aplicación de un embudo de marketing AIDA, que consta de cuatro etapas:

- **Atención:** Reconocimiento preventivo donde se logre que la marca sea reconocida antes de que suceda un daño estético, mediante el uso de Google Ads y reels educativos en redes sociales, donde se encuentre la información sobre el servicio de enderezado y pintura móvil, debido a que el 72% de las personas investigan en Google o Redes Sociales cuando se necesita un servicio técnico.
- **Interés:** Leads calificados, es decir identificar clientes potenciales que muestran un interés real en los servicios, mediante el redireccionamiento de los clientes a una Landing Page (página web de aterrizaje) donde se logre informar más al cliente de las condiciones del servicio, costos, servicios, agendamiento o atención personalizadas mediante WhatsApp para tener un contacto directo con el cliente. Logrando una tasa de conversión de entre el 12% y 18%.
- **Deseo:** Confianza y Testimonio, emplear los testimonios de trabajos realizados o antes y después, procesos del servicio, las garantías, que ayuden a generar la confianza para que el cliente elija el servicio de enderezado y pintura de Suzuki SZK frente a otros servicios. Para ellos se planea usar el Remarketing, es decir, volver a mostrar anuncios a quienes ya visitaron la página, logrando incrementar la preferencia den un 34%.

- **Acción.** Cierre y Servicio Móvil, donde se concrete el agendamiento y la relación comercial para realizar un servicio al cliente, mediante ofrecer promocione y destacar el servicio a domicilio como una solución innovadora, con una tasa de cierre mayor al 20% y un retorno de inversión en publicidad de 4 a 6 veces más de lo invertido.

Para ello se estima que en un periodo de 9 meses de aplicado el embudo de marketing, se logre tener un 35% de tráfico en la web, +40% de clientes potenciales calificados, con un +20% de órdenes de trabajo por colisión y con porcentaje de reducción del 18% de clientes Suzuki que prefieran un servicio en talles multimarca.

Diseño del Customer Journey Estratégico

La experiencia del cliente es sumamente importante para la generación de fidelidad y posicionamiento del servicio B&P, de modo que se cree un mapa detallado en donde se describa cada una de las interacciones, emociones y decisiones que debe toar un cliente desde la necesidad hasta que se utiliza el servicio y lo recomienda, siendo una visión profunda de la experiencia del usuario.

Figura 6.

Diseño Journey Interventivo – Servicio B&P Suzuki SZK



Nota. Mapa de experiencia del cliente

Un mapa de experiencia del cliente es un plan de acción que debe seguir el cliente desde que tiene un accidente hasta que elige un taller y lo convierte en su primera opción. Para ello se desarrolló un Customer Journey Estratégico de siete pasos:

- **Descubrimiento (El problema):** El cliente sufre un daño estético leve y comienza a buscar opciones para la reparación de su vehículo, para ellos realiza una búsqueda acerca de la marca en anuncios de Google y Reels (Contenido en Redes Sociales) que le ofrecen le generen seguridad e interés.
- **Consideración (Las Dudas):** El cliente se comienza a preguntar por el proceso y su costo, además de que comienza a realizar comparativas entre varios servicios para

reconocer cual es la mejor opción y existe el primer contacto con la marca por medio de WhatsApp.

- **Evaluación (Prueba Social):** Para tener más confianza en el servicio, se muestra testimonios, antes o después, trabajos terminados, garantías, es decir, se le entrega más información al cliente sobre el servicio, con repuestas en menos de 10 minutos.
- **Agendamiento Móvil:** Se le presenta una solución innovadora, una solución tecnológica, se comienza el proceso de evaluación y cotización, mediante el uso de fotos sobre el daño y se establece una relación comercial mediante el agendamiento de una cita digital.
- **Conversión:** El cliente potencial se transforma en la generación de una orden de trabajo con un cliente real con la confirmación de su cita y se establece las condiciones del servicio (a domicilio o en un taller físico).
- **Postventa:** Se comienza con el servicio de reparación y se comienza a establecer una relación de confianza con fotos del proceso al cliente y detalles del mismo y finalizando con una encuesta de satisfacción como parte de la mejora continua.
- **Fidelización:** a propuesta plantea que el cliente prefiera el servicio B&P de Suzuki SZK sobre otros talleres, siendo su primera opción, es decir que el cliente regrese para futuros mantenimientos usando correos electrónicos con descuentos y campañas de marketing dirigidas, con 3 principales aspectos que los diferencia de otros como son: Rapidez de respuesta, contenido visual (B&P) y una buena experiencia postventa.

Estrategia de contenido

La emoción es algo que mueve a las personas, los seres humanos son seres con una percepción emocional, siendo esta una pieza clave para atraer clientes y generar confianza (Chaffey y Chadwick, 2019). En otras palabras, cuando sucede una colisión o un daño estético por primera vez, se experimenta por varias emociones como: miedo, estrés, incertidumbre y culpa, más si el vehículo es parte de un logro personal, por ello es necesario emplear un mensaje para generar confianza o familiaridad como sinónimo de que la marca Suzuki SZK, busca proteger el esfuerzo y la historia de los propietarios de los vehículos. Para ello se tiene como slogan “Tu primer choque no tiene que ser tu peor experiencia”

De modo que el contenido se basa en el sufrimiento emocional (miedo y culpa) brinda una solución rápida que devuelva el control al cliente, sobre todo su tiempo, para ello se desempeñará tres funciones fundamentales:

- Disminuir la incertidumbre y el miedo del usuario tras un accidente.
- Instruir acerca de los servicios que tienes y en donde se puede realizar, como un taller móvil y sus ventajas.
- Transformar el interés en pedidos de cotización y reparaciones.

Matriz de contenido por fase del Customer Journey

Con el fin de tener una estrategia basada en la experiencia de cliente con tres fases:

Descubrimiento, Consideración y Conversión con contenido creado para atender

requerimientos particulares de cada usuario potencial, para convertirlo en un cliente que piense primero en Suzuki SZK para cada servicio postventa que necesite.

Tabla 6.

Estrategia de Contenido basado en la experiencia del cliente.

Fase	Tipo de Contenido	Formato	Canal	Objetivo
Descubrimiento	Contenido emocional con que el cliente se sienta identificado	Reels/ TikTok, videos cortos	Instagram, Facebook, TikTok.	Generar una familiaridad con el cliente que pasa por un problema y darle confianza.
	Información técnica	Carruseles informativos	Instagram, Facebook.	Mostrar emociones comunes, reducir ansiedad, darles el conocimiento necesario a los clientes
	Contenido SEO	Blogs educativos	Web	Captar clientes interesados por medio de búsquedas como “qué hacer si choqué mi auto.”

Fase	Tipo de Contenido	Formato	Canal	Objetivo
Consideración	Explicación del servicio	Videos de ventaja del servicio	Instagram, TikTok, Facebook.	Mostrar la diferencia entre talleres tradicionales y un servicio móvil
	Contenido educativo	Infografías	Instagram, Facebook.	Informar al cliente sobre el servicio, costos, información gráfica que ayude al cliente a elegirlos.
	Autoridad de marca	Videos de testimonios, antes y después	Instagram, Facebook, TikTok	Construir la confianza en el servicio.
	Diferenciado	Post comparativo	Instagram	Destacar la calidad-servicio-precio del proceso de los servicios que ofrece Suzuki SZK.
Conversión	Oferta promocional	Post promocionales	Instagram, Facebook.	Incentivar a que el cliente los elija.

Fase	Tipo de Contenido	Formato	Canal	Objetivo
Conversión	Contenido emocional profundo	Videos de Storytelling	Instagram, Facebook, TikTok.	Reforzar el vínculo emocional y la lealtad hacia la marca
	Landing page optimizada	Página Web	Página Web	Generar leads y solicitudes de cotización, atención personalizada.

Nota. La experiencia del cliente es parte importante de la estrategia de contenido y que tipo de contenido se recomienda realizar para que los clientes potenciales elijan la marca.

Calendario Editorial

Es un mapa estratégico de sus contenidos, es una herramienta de planificación que permite visualizar qué contenido, dónde y cuándo vas a publicarlo. Se basa en cuatro contenidos por semana, en la que se integran educativamente, emocional y comercial.

Tabla 7.

Calendario de Contenido.

Semana	Objetivo	Día	Formato	Mensaje Clave	Canal	CTA
Semana 1: Conexión emocional	Generar una familiaridad e identificación del problema	Lunes	Reel emocional	“Tu auto ... tu primer choque. ¿Quién hacer ahora?”	Instagram, Facebook	Descubrir cómo solucionar tu problema

Semana	Objetivo	Día	Formato	Mensaje Clave	Canal	CTA
Semana 1: Conexión emocional	Generar una familiaridad e identificación del problema	Miércoles	TikTok, POV	Reacción que tiene el cliente ante el choque	TikTok	Conocer una solución al problema
		Viernes	Carrusel	“Emociones después de chocar” “Como solucionar este problema	Instagram	Guardar este post.
		Domingo	Blog	“¿Qué hacer si chocas tu auto”	Web	Encontrar información Encontrar servicios
		Lunes	Reel comparativos	Ventajas del servicio móvil	Instagram, Facebook.	Cotizar la reparación Agenda una cita para un servicio.
Semana 2: Beneficio Funciona	Destacar la conveniencia del taller móvil	Miércoles	Video dinámico	“Tiempo perdido por trasladar tu auto al taller”	TikTok	Información del servicio. Atención al cliente.

Semana	Objetivo	Día	Formato	Mensaje Clave	Canal	CTA
Semana 2: Beneficio Funciona	Destacar la conveniencia del taller móvil	Viernes	Infografía	¿Cómo funciona el servicio del taller de enderezado y pintura a domicilio?	Instagram	Solicitar un cotización o mayor información del servicio.
		Domingo	Landing page	Beneficios del servicio.	Web	Cotización en línea
		Lunes	Videos de Testimonio de otros clientes, Antes y Después	Experiencias reales sobre el servicio B&P a domicilio	Instagram, Facebook	Agendar una cita de reparación
Semana 3: Confianza y credibilidad	Eliminar dudas, generar seguridad y mostrar interés por el servicio	Miércoles	TikTok educativos o de información	Información técnica como errores comunes, procesos actuales.	TikTok	Aprender más, conocer más
		Viernes	Post comparativo	Información sobre porque elegir la marca Suzuki SZK.	Instagram	Hablar sobre calidad- servicio

Semana	Objetivo	Día	Formato	Mensaje Clave	Canal	CTA
Semana 3: Confianza y credibilidad	Eliminar dudas, generar seguridad y mostrar interés por el servicio	Domingo	Blogs educativos o de información	Avances tecnológicos, técnicos y certificados	Página Web	Conocer sobre el servicio, condiciones, costos.
		Lunes	Video de Storytelling	“Tu auto es parte de ti... cuenta tu historia.”	Instagram, Facebook.	Forma de proteger tu inversión, tus vivencias.
		Miércoles	TikTok de conexión emocional	Recuerdos sobre el proceso que se realiza para las reparaciones de daños menores estéticos	TikTok	Una forma de mostrar tu historia y lograr conectar con la marca como alguien que protege tu historia.
Semana 4: Conexión emocional + conversión	Cerrar ventas empleando el storytelling y promociones.					

Semana	Objetivo	Día	Formato	Mensaje Clave	Canal	CTA
Semana 4: Conexión emocional + conversión	Cerrar ventas empleando el storytelling y promociones.	Viernes	Post de promociones	Ofertas especiales por los servicios B&P	Instagram, Facebook	Cotiza con Suzuki SZK Ecuador... hoy
		Domingo	Banner digital	Descuentos por tiempo limitado, Descuentos por fidelidad	Web, Ads	Agenda ahora, planea usar los servicios postventa.

Nota. Planificación para publicar contenidos, además de los objetivos que se desea lograr, para convertir clientes potenciales en clientes fieles que eligen la marca sobre otros.

Mensaje central estratégico

El uso de las emociones que todos los clientes de la marca Suzuki SZK - Ecuador, es un primer gran éxito para un punto de partida de la estrategia de marketing, se debe porque para muchas personas su auto representa un logro después de mucho esfuerzo, independencia y cuando sucede un accidente, el problema no es solo estético, sino que también causa daño emocional. Por lo que el contenido debe ser una forma de generar calma y recuperar el control, confianza de que existe una solución a su problema y el mensaje que se tiene “Tu auto representa tu esfuerzo... Un choque no debería arruinarlo...Nosotros podemos proteger tu historia... tus recuerdos” Suzuki SZK, Servicio B&P móvil.

Storytelling

El principal problema que enfrentan en la actualidad los propietarios de los vehículos para reparar sus daños estéticos menores es el tiempo, movilidad y recursos económicos. El servicio de enderezado y pintura en la actualidad requiere el traslado del vehículo hasta el establecimiento y exista periodos grandes de inoperancia, por lo que el cliente tiene una pérdida temporal de movilidad, la necesidad de realizar desplazamientos hacia el taller y la incertidumbre respecto al tiempo real de reparación, al dar una solución a esta situación desde la perspectiva del marketing, se puede desarrollar una estrategia para generar una mejor experiencia y reducción de fricciones entre el servicio postventa y el cliente. (Kotler y Keller, 2016)

En el caso del servicio móvil de enderezado y pintura automotriz es una propuesta que quiere transformar una experiencia tradicional en un proceso ágil, transparente y conveniente, con una promesa de reparaciones de daños menores en la carrocería del vehículo en el lugar que desee el cliente, con rapidez, calidad, profesionalismo sin interrumpir sus tareas diarias, genera una expectativa en el cliente y le devuelve el control sobre su tiempo, su decisiones sobre qué hacer con el daño o la presencia de rayones o abolladuras, las emociones que estas situación produce y la incertidumbre que siente, para darle una solución en poca horas, eliminando tiempos muertos innecesarios (traslado al taller) y una experiencia cómoda y eficiente.

El servicio de enderezado y pintura a domicilio no es el protagonista de la historia, es una herramienta que emplea el cliente para facilitar y ayudarlo en sus problemas, además de darle al cliente el control sobre la situación siendo el protagonista que busca una solución sobre la apariencia estética de su vehículo Suzuki sin que su rutina se tenga que adaptar a las condiciones de un taller tradicional, es decir, su rutina diaria se mantiene sin alteraciones; con esto se logra destacar la marca por sus estándares, conocimiento técnico especializado, su garantías y su proceso estandarizado, presentándose como un aliado confiable, rápido y fácil, que responde a las necesidades de sus clientes.

Promesa de transformación. La propuesta de valor de un taller móvil de enderezado y pintura, se basa en la transformación de la experiencia de propietario del vehículo, pasando de un taller tradicional a uno con un proceso ágil, transparente y conveniente, donde la promesa central del servicio es la reparación de daños menores en la carrocería del vehículo en el lugar que el cliente decida con rapidez, calidad profesional y sin interrumpir las actividades diarias. Una comparativa de servicio es que antes, existía una mayor presencia de raspones, rayones o abolladuras visibles que generan un estrés por la gestión que se debe realizar para la reparación en conjunto con la incertidumbre del tiempo y costo del servicio, mientras que ahora, se propone que el vehículo debe ser reparado en pocas horas eliminando interrupciones en la rutina diaria del cliente al evitar el desplazamiento al taller en conjunto con una experiencia cómoda y eficiente.

Rol de marca dentro de la narrativa. La idea del posicionamiento de la marca no es que Suzuki SZK sea visto como un protagonista de la historia, sino como una herramienta de ayuda que facilite y ayude al cliente a resolver sus problemas. Para la marca, el cliente siempre será el protagonista, que busca obtener una solución sobre la apariencia de su vehículo Suzuki, sin afectar su rutina diaria, mientras se presenta como una herramienta que ayuda a los propietarios a cumplir con su objetivo con estándares de calidad, conocimiento técnico especializado. El servicio de B& P móvil se presenta como un servicio aliado confiable que simplifica el proceso de la marca, mostrándose como una solución moderna para los usuarios que responde a sus necesidades de manera rápida, fácil, sin tiempos de movilización y dándole al usuario una nueva experiencia.

Prueba social como elemento de credibilidad. El servicio B&P móvil se puede convertir en una referencia de confiabilidad y credibilidad, al emplear recursos que están a su disposición y que genere una familiaridad con la situación de los propietarios. Es decir, uno de las mejores formas de obtener un posicionamiento positivo, es empleando los testimonios reales de los clientes como una forma de recomendación para futuros clientes, es unilateral, pero sobre todo real. Además, de usar fotografías que pueden evidenciar los resultados de antes y después de reparaciones, generando una expectativa sobre el servicio; vídeos cortos, donde se muestre los procesos de reparación, incluso se podría emplear transmisiones en tiempo real del proceso como reels, esto aporta tranquilidad al cliente sobre la calidad que se emplea y transparencia sobre el proceso. Valoraciones y comentarios positivo en redes

sociales, siendo este uno de los primeros puntos donde el cliente buscará información y comenzará a pensar si usar el servicio, ya que este tiene una buena aceptación.

Figura 7.

Estrategia para fortalecer la credibilidad del servicio B&P móvil.



Nota. Para crear credibilidad del servicio B&P móvil, empleando a los clientes satisfechos, que han tenido una buena experiencia del servicio.

Arco narrativo aplicado a campañas de marketing digital. El storytelling es parte importante de las diferentes campañas de marketing, para ellos es necesario saber cuál será la idea que se quiere transmitir a los clientes, que mensaje potencial se desea comunicar. Se debe realizar en 6 etapas.

- Identificar el problema: Con el incremento del parque automotor existen la posibilidad de daños estéticos leves como rayones, abolladuras menores y la falta de tiempo. Logrando que el cliente se sienta identificados con esas situaciones y tiene dificultad por su rutina para esas reparaciones. ¿Un rayón en tu auto? ¿Sin tiempo para llevarlo al taller?
- Presentación de la solución: Se introduce el concepto del servicio B&P móvil, como una alternativa que da solución a sus conflictos.
- Demostración del servicio: Por medio de contenido visual se demuestra el funcionamiento del servicio que enseñe el proceso de reparación y sobre todo el resultado que se puede obtener.
- Transformación del cliente: Con los testimonios, evidencia visual, junto con los beneficios del servicio B&P móvil, un cliente potencial muestra su interés por obtener el servicio.
- Llamado a la acción: Se crea un vínculo comercial con una atención a la cliente personalizada, donde se dé la información necesaria del servicio al cliente.
- Integración en canales digitales: El cliente puede tener una cercanía con el proceso y servicio mediante redes sociales que muestran el trabajo de calidad, eficiencia y contribuyen a la visibilidad y confianza del servicio, del mismo modo se emplea el Email marketing para consejos, promociones, casos reales y creación de órdenes de

trabajo; WhatsApp para un contacto directo de con la marca y comenzar el proceso de planificación previo al día de realizar el servicio móvil.

Figura 8.

Estrategia de Marketing: Arco Narrativo



Nota. Es la narrativa que se planea contar para que el cliente use el servicio B&P móvil.

Marca Personal

El servicio B&P móvil se modela como un vocero del área técnica como del área comercial, representante de la experiencia y conocimiento detrás del servicio, es decir que son encargados de promocionar al área de colisiones, asesor de servicio de B&P, técnico líder del área, Pintor A.

Rol del Encargado de Colisiones. El encargado de colisiones desempeñará el papel de ser el embajador de la marca y servicio, explicando el servicio de enderezado y pintura móvil, siendo el primer contacto con el cliente, en conjunto con la planificación del día para la realización de las citas agendadas, en conjunto con los detalles del daño que se debe reparar, los parámetros permitidos máximos y mínimos para el servicio.

Su intervención es la forma de dar profesionalismo a la marca, además de explicar las ventajas del servicio que se está lanzando y que paradigmas o necesidades responde; pasando de un servicio tradicional a uno móvil, mostrando la organización e imagen gerencial que se necesita de un negocio para comenzar con el posicionamiento de la marca. Para ello, es necesario la utilización de redes sociales que tengan videos educativos sobre el proceso técnico que se lleva a cabo, información sobre el servicio que finalice con el agendamiento de la cita, también se integra la presentación del equipo de trabajo como un forma de representación del servicio, que genere la familiaridad y confianza necesaria para que el cliente conozca al cuerpo técnico encargado del servicio, un personal capacitado en atención al cliente, mostrando que la marca tiene un personal capacitado y que en este se puede confiar.

El asesor de servicio, es el encargado de representar el vínculo entre el cliente y el personal operativo, es confiable y debe transmitir tranquilidad necesaria para transformar un cliente potencial en un cliente fiel y que prefiera su servicio por encima de otras marcas, además se encarga de transmitir crear videos cortos de contactos, información y procesos de

agendamiento del servicio. Por otro lado, se encuentra la parte técnica, que tiene como rol mostrar al público general los antes y después consejos prácticos, métodos de operación que dan un resultado de calidad.

Uso de Testimonio de Clientes. El emplear los testimonios de clientes para establecer una marca personal, es sumamente ventajoso, debido a que se exponen testimonios de clientes que han usado el servicio B&P móvil y dan a conocer su experiencia, lo que aporta credibilidad a la calidad del servicio y busca crear reseñas positivas en la página web para las mejora de opiniones y que los clientes potenciales se sientan identificados y sean capaces de imaginar el proceso, el resultado, siendo estos testimonios un aval de la marca de calidad.

Aporte de la marca personal a la credibilidad. El servicio de B&P dentro de los servicios automotrices tiene un riesgo elevado, debido al valor económico que implica llevar a cabo estos servicios para los clientes, pero sobre todo la dificultad de establecer una confianza total. Para ello es necesario:

- **Humanizar la marca:** Los clientes tienen un rostro familiar lo que hace más cómodo la decisión de usar el servicio.
- **Transmitir experiencia:** Se muestra la capacidad del personal, su conocimiento técnico, la ventaja de emplear la marca.
- **Generar confianza:** Las personas confían más en las personas que en las marcas.

- Reducir incertidumbres: Explicar el proceso para incrementar la seguridad del cliente y la transparencia en el servicio.

La marca personal es un mecanismo de confianza que facilita la decisión de optar por el servicio, al darle un rostro al servicio, es decir familiarizar al cliente con un personal capacitado que está dispuesto a ayudarlo en su problema y se preocupa por su bienestar y deseos.

Capítulo 4:

Gestión Posventa

Canvas

La visualización completa de los elementos fundamentales que constituyen la oferta empresarial, es importante para comprender, analizar y diseñar un negocio de manera organizada en nueve bloques esenciales, para determinar la forma en que una organización genera, distribuye y captura valor dentro de un mercado específico.

El modelo Canvas se utiliza para desarrollar el servicio móvil de enderezado y pintura en reparaciones estéticas menores a los vehículos, desde el desarrollo de una propuesta original en respuesta a las necesidades actuales del cliente, priorizando la calidad del servicio, comodidad y rapidez, reduciendo los tiempos de inactividad del vehículo. (Osterwalder y Pigneur, 2010)

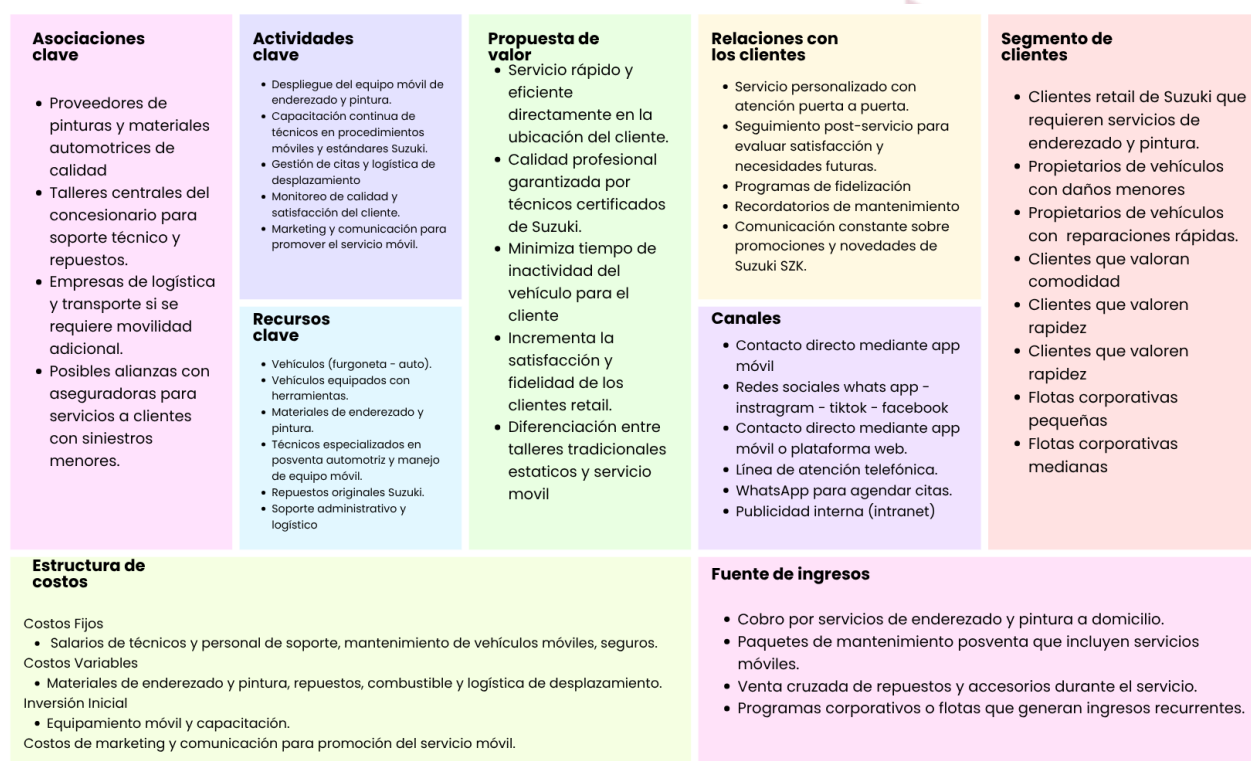
Se analizan aspectos clave como el segmento de cliente, la propuesta de valor, los canales de comunicación, las relaciones con los clientes, las fuentes de ingresos, los recursos, actividades y asociaciones clave, así como la estructura de costo, en consecuencia, no solo se puede estructurar de manera eficiente el servicio, sino que se puede identificar las oportunidades de mejora, ventajas competitivas y sostenibilidad del negocio.

La innovación en el ámbito del servicio postventa automotriz es necesaria y se ajusta a las tendencias contemporáneas del servicio enfocadas en la comodidad, la agilidad y la

personalización. Con la propuesta de un servicio de enderezado y pintura móvil, se planea cubrir la necesidad de los clientes de manera eficaz, disminuyendo los tiempos de espera y mejorando la experiencia del usuario.

Figura 9.

Modelo CANVAS



Nota. Herramienta visual para la organización de la gestión del negocio.

Para la competitividad y sostenibilidad del servicio es fundamental identificar el segmento de clientes, logrando crear una propuesta de valor única, por lo que en el modelo

del servicio se enfoca en el cliente retail, propietarios de vehículos, flotas corporativas pequeñas, etc. La diversificación de los clientes garantiza una fuente de ingreso y una demanda estable, esto establece un modelo de negocio más sólido. El éxito del proyecto está en la consolidación y eficiencia administrativa operativa, capacidad técnica del personal técnicos y el establecimiento de alianzas estratégicas en respuesta de la calidad del servicio y los repuestos empleados en el servicio.

El modelo Canvas desarrollado tiene un potencial de rentabilidad con estrategias de venta cruzada, programas de fidelización y acuerdos con compañías aseguradoras, con una proyección de recuperación de la inversión inicial, además de asegurar un ingreso constante a lo largo del tiempo.

Business Case

Es importante el desarrollo de un Business Case del modelo de negocio que justifique la inversión del servicio de enderezado y pintura móvil, que demuestre los beneficios, costos y riesgos, de modo que se evalúe la viabilidad y el valor de la propuesta, alineándose con la visión empresarial de Suzuki SZK para lograr la aprobación y la toma de decisiones.

Nombre del Proyecto.

Determinar la viabilidad de un modelo de servicio móvil para reparaciones estéticas automotrices menores en el concesionario Suzuki SZK en la ciudad de Quito.

Situación Actual.

El servicio postventa del concesionario Suzuki SZK, ubicado en la ciudad de Quito, ofrece un sistema convencional con un taller fijo, por lo que el cliente debe trasladar su vehículo hasta el establecimiento para recibir el servicio de enderezado y pintura para daños estéticos menores, como consecuencia se crean tiempos de espera largos (16 horas laborables), congestión en el taller (ocupación del 86%) y molestias para el cliente. Debido a estos inconvenientes muchos clientes van a talleres multimarca o buscan soluciones más rápidas fuera de la red del concesionario, lo que genera una fuga de ingresos en el servicio de reparaciones estéticas menores y en efecto la lealtad del cliente se pierde y la rentabilidad de la zona de postventa. (Suzuki SZK, 2025)

Oportunidad de Mejora.

La innovación en el servicio postventa en conjunto con la tecnología crea una mejora evidente en el servicio de enderezado y pintura, al crear un modelo de servicio móvil para arreglos estéticos menores automotrices, que brinden un servicio veloz y eficaz directamente en el sitio que el cliente desee, respondiendo a las exigencias del mercado sobre la comodidad y la inmediatez son elementos cruciales para la toma de decisiones. Al ser respaldado por la marca Suzuki con su personal técnico capacitado que asegure la calidad del servicio y cree confianza, además de generar confianza en los clientes.

Este modelo busca reducir los tiempos de inoperancia de los vehículos al realizarse este tipo de reparaciones de daños menores, sin interrumpir la rutina o tareas importantes de

los clientes, de modo que este servicio incremente la fidelización y satisfacción del cliente del sector retail, ofreciéndole una experiencia única y personalizada, con una ventaja competitiva que le diferencie de los talleres tradicionales y posicionar al concesionario como una alternativa innovadora en el mercado de posventa de automóviles.

Determinación de la capacidad operativa mediante tiempos estándar

La capacidad operativa del servicio móvil se estableció calculando los tiempos estándar de cada actividad que compone el proceso de atención, expresados en minutos. Considerando una jornada de trabajo de ocho horas, la cuadrilla tiene a su disposición 480 minutos al día. Para lograr una capacidad de dos servicios por día, cada atención debe realizarse en un promedio de aproximadamente 220 minutos.

El proceso operativo, como se muestra en la Tabla 8, está compuesto por nueve actividades que suceden una después de otra: el transporte al hogar del cliente, la preparación de la zona laboral, el enderezamiento y arreglo de la pieza, la adecuación de la superficie, la pintura, el secado, el pulido y control de calidad, limpiar el área tratada y devolver la unidad móvil. El procedimiento de reparación y enderezado requiere la mayor cantidad de tiempo, alrededor de 90 minutos, lo que equivale a aproximadamente el 41 % del tiempo total del servicio. Esto se debe a que es la etapa técnica más compleja y precisa. Las labores de preparación, pintura y acabado constituyen una fracción del 36 % del tiempo total, en tanto que los viajes de ida y vuelta representan el 14 %, un porcentaje apropiado para un servicio que se brinda directamente en las instalaciones del cliente.

Por lo tanto, se necesitan 440 minutos de trabajo para realizar dos servicios diarios en una jornada laboral de 480 minutos. Esto deja un margen operativo de 40 minutos para imprevistos, coordinación con el cliente, retrasos menores, aprovisionamiento de materiales y otras tareas no productivas. El porcentaje de uso eficaz de la jornada es de cerca del 91,67 %, lo que demuestra un buen uso de los recursos sin poner en riesgo la calidad del servicio ni crear una carga excesiva a nivel operativo.

Con un funcionamiento de 22 días laborales al mes, la capacidad instalada facilita la atención a cerca de 44 servicios por mes, lo que equivale a 528 servicios al año. Esta estimación es una previsión operativa realista, basada en los tiempos estándar y en la capacidad efectiva de una cuadrilla móvil única, que ofrece un fundamento técnico sólido para el cálculo financiero y la evaluación de la factibilidad del proyecto.

Tabla 8.

Capacidad operativa mediante tiempos estándar

Actividad	Tiempo promedio
Traslado de ida	15 min
Preparación y aislamiento	10 min
Reparación / enderezado	90 min

Actividad	Tiempo promedio
Preparación de superficie	25 min
Aplicación de pintura	20 min
Secado	15 min
Pulido y control de calidad	20 min
Limpieza y gestión de residuos	10 min
Traslado de retorno	15 min
Tiempo total por servicio	220 min

Nota. Elaboración propia con base en la estandarización del proceso operativo del servicio móvil.

Desarrollo de Business Case

Inversión. La tabla a continuación describe la inversión fija requerida para poner en marcha el servicio móvil de enderezado y pintura, incluye los precios del vehículo, los equipamientos y equipos especializados, kits de herramientas operativas, adecuación de condiciones físicas y entrenamiento para fortalecer las competencias técnicas necesarias para la ejecución del servicio.

Tabla 9.*Inversión Inicial para el servicio B&P móvil*

INVERSIÓN		
Concepto	Costo estimado	Clasificación
Vehículo tipo van adaptado	\$ 15.000,00	CAPEX
Equipos de enderezado y pintura	\$ 4.000,00	CAPEX
Compresor y herramientas	\$ 1.500,00	CAPEX
Sistema eléctrico portátil	\$ 1.500,00	CAPEX
Branding del vehículo	\$ 900,00	Gasto preoperativo
Entrenamiento	\$ 500,00	Gasto preoperativo
TOTAL	\$ 23.400,00	

Nota. Se necesita 23.400 dólares estadounidenses para poner en marcha el servicio B&P móvil

Financiación. La financiación para llevar a cabo este proyecto y cubrir la inversión inicial, tomando en cuenta el riesgo financiero, la ejecución y distribución se realiza mediante la combinación de recursos propios (recursos propios de la empresa) y financiamiento externo (prestado). Por lo que se planea tener un total de \$35.959 para cubrir la inversión

inicial, donde \$20.000 es dinero en efectivo de la empresa y \$15959 se obtendrán mediante un préstamo.

Del financiamiento externo, USD 5.000 se destinarán a cubrir parte de la inversión inicial del servicio B&P, mientras que los USD 10.959 restantes se asignarán al capital de trabajo necesario para cubrir aproximadamente dos meses de operación. Este capital permitirá disponer de liquidez para atender oportunamente los costos de ventas, gastos operativos, materiales, combustible, personal y demás desembolsos necesarios durante la etapa inicial del proyecto, período en el que el flujo de ingresos aún puede ser irregular mientras el servicio alcanza su nivel esperado de demanda

Tabla 10.

Capital de trabajo requerido

	Financiamiento	
	Un Mes	Dos meses
Gasto operativo	\$3.239	\$6.479
Mano de obra	\$1.800	\$3.600
Costo ventas	\$440	\$880
Total	\$5.479	\$10.959

Nota. Se necesita una capital de \$10.959 dólares estadounidenses como capital de trabajo para 2 meses.

Ventas, Gastos y Margen Bruto.

En esta sección se presentan las tablas de la proyección financiera del negocio durante cinco años considerando las variables y factores externos, además del crecimiento esperado de ventas, costos directos e indirecto, utilidad bruta.

Factores externos. Las variables económicas que afectan directamente al negocio y a su operatividad, donde se proyecta lo que puede pasar durante cinco años, es decir, la inflación con el paso del tiempo tiene un incremento progresivo lo que impacta a los precios de insumos y gastos operativos. Además del incremento salarial que tiene un incremento anual estable del 2,6% y con un crecimiento inicial del 10% y disminuye hasta el 5%, lo cual proyecta una expansión acelerada al inicio y estabilidad del negocio con el paso de los años.

Tabla 11.

Factores externos que incrementen costos operativos.

Factores Externos					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inflación	0%	3%	3,50%	4,00%	4,50%
Inc. Salarial	0%	2,6%	2,60%	2,60%	2,60%
Crecimiento	0%	10%	8%	6%	5%

Nota. Se considera un escenario realista para establecer la rentabilidad del negocio, en el cual se establece un crecimiento desacelerado y un aumento en los costos operativos.

Proyección de Ventas. El cálculo estimado de las ventas que se proyecta para el período de 5 años en el servicio B&P móvil, permite estimar los ingresos proyectados y la planificación de la materia prima y los costos operativos, es el estimado de ingresos por servicios y repuestos. Se proyecta que en el primer año se realicen 528 servicios con una venta proyectada total de \$95.040 a 698 servicios con una venta total de \$139.579 en conjunto de la mano de obra y la venta de repuestos.

Se espera que las ventas crezcan de manera sostenible a lo largo de los años de evaluación, debido al aumento paulatino de la demanda y del número de servicios atendidos, además de una gradual adecuación del precio medio del servicio. Se proyecta que, a medida que el modelo obtenga un mayor posicionamiento y visibilidad en el mercado, la cantidad de vehículos atendidos crezca gradualmente en comparación con el primer año de operación.

Esta proyección es factible desde el ángulo técnico y operativo, ya que la experiencia adquirida en los primeros años hará posible mejorar de manera gradual los procedimientos de atención. El aumento progresivo de la productividad del equipo será posible gracias a la optimización de los tiempos de traslado, entrega, reparación y preparación, así como a la planificación óptima de las rutas y la agenda laboral y a la estandarización de las tareas. Por lo tanto, la experiencia obtenida y la mejora constante de los procesos permitirán una eficiencia operativa superior, ofreciendo la oportunidad de atender cada día a un número

creciente de vehículos en comparación con el primer año, sin que esto requiera necesariamente un aumento proporcional de los recursos empleados.

Tabla 12.

Proyección de ventas del servicio B&P móvil.

Proyección de Ventas								
	Ticket	Día	Mes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicios		2	528	581	627	665	698	528
Exprés								
C/OT MO	\$140	\$280,00	\$6.160,00	\$73.920	\$83.199	\$92.018	\$99.932	\$107.527
Repuestos	\$40	\$80,00	\$1.760,00	\$21.120	\$23.866	\$26.610	\$29.271	\$32.052
Total Anual		\$360	\$7920	\$95.040	\$107.065	\$118.629	\$129.203	\$139.579

Nota. Se espera obtener un crecimiento gradual en las ventas pasando de \$95040 USD en el primer año a \$139.579 USD en el quinto año de operación.

Costos de venta de repuestos. Se estima el valor directo que la empresa tendrá que pagar para que el servicio se encuentre operativo, es decir el costo de la adquisición de repuestos y la utilidad que genera. El margen de utilidad bruta que se estima es del 50% en el primer año con un costo del repuesto de \$10.560 USD hasta llegar a 55% y una utilidad bruta \$17.708 USD.

Tabla 13.
Costo de Venta: Repuesto.

Costos Venta: Repuestos								
	Ticket	Día	Mes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Repuesto	\$20,0	\$40,00	\$880,00	\$10.560,00	\$11.932,80	\$12.887,42	\$13.660,67	\$14.343,70
Utilidad								
Bruta de		\$40,00	\$880,00	\$10.560,00	\$11.933	\$13.723	\$15.610	\$17.708
Repuesto								
% de								
Margen		50%	50%	50%	50%	52%	53%	55%
Bruto								

Nota. Se proyecta que la rentabilidad del negocio mejora con el tiempo.

Costos de Venta: Mano de Obra. Representa el gasto directo necesario para ejecutar el servicio, se toma en cuenta el tiempo productivo de los técnicos, es el pago a los dos técnicos que realizan la mano de obra, el costo de cada técnico es de \$900 con todas las obligaciones que la empresa debe cubrir, se planea mantener durante los 5 años un margen bruto del 71%, con costos de venta de mano de obra del primer año del servicio B&P móvil de \$21.600 USD y en el quinto año con un incremento de \$31.420 USD, lo que representa una utilidad bruta en mano de obra de \$76.107 USD.

Tabla 14.

Costos de Venta: Mano de Obra.

Costos Venta: Mano de obra								
	Técnico	Día	Mes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de Mano de obra	2	\$81,82	\$1.800,00	\$21.600,00	\$24.311	\$26.889	\$29.201	\$31.420
Utilidad Bruta Mano de Obra		\$198,18	\$4.360,00	\$52.320,00	\$58.888	\$65.130	\$70.731	\$76.107
% de Margen Bruto		71%	71%	71%	71%	71%	71%	71%

Nota. La mano de obra es la principal fuente de rentabilidad con un margen bruto muy alto y estable.

Costos totales de ventas y utilidad bruta. Son los costos que integran los costos de repuestos más la mano de obra, es decir el costo operativo para que el servicio B&P móvil

pueda estar en funcionamiento. De modo que se proyecta que el margen bruto total sea del 66-67%; representa un valor de \$32.160 USD en costos totales en el 1er. año y subirá a \$45.763,89 en el 5to. año y con una utilidad bruta total es de \$62.880 en el primer año con un incremento a una utilidad bruta de \$ 93.814 para el quinto año.

Tabla 15.

Costos de Venta Totales y Utilidad Bruta

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos					
Totales de	\$32.160,00	\$36.244,29	\$39.775,93	\$42.861,59	\$45.763,89
Venta					
Utilidad	\$62.880,00	\$70.820,63	\$78.852,66	\$86.341,60	\$93.814,89
Bruto total					
%Utilidad	66%	66%	66%	67%	67%
Bruta					

Nota. Con la proyección de los costos de venta total se espera que la empresa mantiene una estabilidad financiera y buen control de costos, además de estimar variables proporcionales al incremento de las ventas.

Costos variables y comisiones. Los insumos consumibles que se emplean en cada servicio y la comisión que recibe el técnico especialista constituyen los costos variables del proyecto. Se asigna una comisión que equivale al 10% del costo de cada servicio realizado, como estímulo directamente vinculado con el número de vehículos reparados. Además, se estima un costo variable de 10 dólares por vehículo para cubrir materiales menores y consumibles, como wiper, productos de limpieza, franelas y otros elementos que son imprescindibles para la limpieza y finalización del servicio.

Según la estimación financiera, el valor de las comisiones se incrementa de manera gradual desde USD 7.392 en el primer año hasta USD 10.753 en el quinto, a causa del aumento de las ventas. Asimismo, en el periodo proyectado, los costos variables por vehículo suben de USD 5.280 a USD 7.295,61 debido al crecimiento del número de servicios atendidos. Estos costos se comportan de manera directamente proporcional al grado de actividad del negocio, lo que significa que su crecimiento está relacionado con el aumento de la capacidad operativa proyectada y la demanda.

Tabla 16.*Costos variables y comisión*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Comisión					
10%	\$7.392	\$8.320	\$9.202	\$9.993	\$10.753
Costo					
variable	\$5.280,00	\$5.982,24	\$6.492,18	\$6.914,96	\$7.295,61
por auto					

Nota. Costos variables proyectados según el crecimiento de las ventas y el número de servicios atendidos.

Gastos. La proyección de los gastos administrativos, operativos e indirecto resulta fundamental para la operatividad del servicio B&P. El jefe de taller y el asesor de servicio realizan tareas que respaldan a múltiples operaciones de la compañía, sus sueldos no se destinan íntegramente al proyecto. Por lo tanto, se aplica un factor de participación del 20 % que equivale a la estimación de la fracción de tiempo y tareas que cada funcionario asigna al modelo de servicio móvil. Siguiendo este método, se asignan \$360 al proyecto de un salario mensual total de \$1.500 para el jefe del taller, lo que equivale a \$3.600 anualmente.

Asimismo, se asignan \$180 mensuales sobre un salario de \$900 al mes para el asesor de servicio, lo que equivale a \$2.160 al año.

Tabla 17.

Gastos Indirectos

Gasto Indirectos							
Descripción	#	Sueldo	IESS	Subtotal		AÑO	Mes
Jefe Taller	1	\$1.000,00	1,5	\$1.500,00	20%	\$3.600,00	\$300,00
Asesor							
Servicio	1	\$600,00	1,5	\$900,00	20%	\$2.160,00	\$180,00
Total		\$1.600,00		\$480,00		\$5760,00	\$480,00

Nota. El valor 1,5 representa el factor que se debe multiplicar para cumplir con las obligaciones legales que tiene la empresa con sus trabajadores.

La tabla 17, contiene los costos necesarios para asegurar el funcionamiento del servicio móvil a lo largo del periodo de proyección. En el primer año, estos gastos suman un total de \$20.440 y aumentan gradualmente hasta \$23.341 en el quinto año, a causa de la implementación de una proyección anual del 3 %.

Los gastos más significativos son los de materiales, con \$8.400 en el primer año; marketing y publicidad, que suman \$6.000; y combustible, con \$3.300. En su conjunto, estos conceptos constituyen la mayor parte de los gastos operativos previstos. Además, los gastos de matrícula y RTV, software y seguro del vehículo son más bajos porque los costos compartidos se distribuyen proporcionalmente. Por su parte, el mantenimiento del vehículo y de los equipos cuesta 2.400 dólares al año.

Es importante tener en cuenta que el valor del software, matrícula, seguro y RTV es menor al costo total de estos servicios porque solamente se le asigna al proyecto el 18 % de su valor total. Este porcentaje es el que se calcula con respecto a la participación del modelo de servicio móvil dentro de las operaciones generales de la compañía debido a que se trata de recursos compartidos con otras tareas de la entidad.

Tabla 18.

Gastos Fijos

Gastos Fijos							
Concepto	Costo mensual	Factor	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Combustible	\$ 275,00	12 meses	\$3.300,00	\$3.399,00	\$3.517,97	\$3.641,09	\$ 3.768,53
Matricula y RTV	\$ 200,00	12 meses	\$200,00	\$206,00	\$213,21	\$220,67	\$228,40
Software	\$ 100,00	18%	\$18,00	\$18,54	\$19,19	\$19,86	\$20,56

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.

Concepto	Costo mensual	Factor	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Mto Equipo							
Equipos y vehículo	\$ 200,00	12,00	\$2.400,00	\$2.472,00	\$2.558,52	\$2.648,07	\$2.740,75
Seguro vehículo	\$ 675,00	18%	\$121,50	\$125,15	\$129,53	\$134,06	\$138,75
Publicidad y marketing	\$ 500,00	12 mese	\$6.000,00	\$6.180,00	\$6.396,30	\$6.620,17	\$6.851,88

Concepto	Costo mensual	Factor	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Materiales							
de pintura y reparación	\$ 700,00	12 meses	\$8.400,00	\$8.652,00	\$8.954,82	\$9.268,24	\$9.592,63
Total	\$ 2.650,00		\$20.440	\$21.053	\$21.790	\$22.552	\$23.341

Nota. Los gastos fijos crecen moderadamente por variables como la inflación, sin comprometer la rentabilidad y dando un panorama más real a la proyección de gastos

Análisis Financiero

Análisis horizontal, vertical y eficiencia financiera. El estado de pérdidas y ganancias proyectado evidencia un crecimiento sostenible del servicio B&P móvil durante los cinco años analizados. Las ventas suben de \$95.040 en el primer año a \$139.579 en el quinto, lo que equivale a un incremento acumulado cercano al 46,9 %. Este comportamiento evidencia el aumento previsto en la demanda y en la capacidad de atención del servicio.

La utilidad bruta también muestra un progreso positivo, aumentando de \$62.880 en el primer año a \$93.815 en el quinto. El margen bruto se sostiene con estabilidad y presenta un leve aumento del 66,2 % al 67,2 %, lo que señala que el progreso de los ingresos es superior al incremento proporcional de los costos por ventas.

Durante el periodo previsto, los costos operativos se elevan de \$38.872 a \$47.770. No obstante, su participación en las ventas baja del 40,9% al 34,2%, lo que refleja una optimización de la eficiencia operativa y un uso más eficaz de los recursos conforme el nivel de ventas crece.

El EBITDA muestra un aumento notorio, de \$24.009 en el primer año a \$46.045 en el quinto año. Asimismo, su margen se eleva del 25,3 % al 33,0 %, lo que indica que el crecimiento de las ventas produce una capacidad más alta para absorber los costos y gastos operativos. Esto evidencia que la rentabilidad operativa y la eficiencia del modelo de negocio han mejorado.

El PyG muestra una tendencia financiera sustentable y positiva. La utilidad neta se duplica en el periodo proyectado gracias al aumento de las ventas, la estabilidad del margen bruto, la disminución relativa de los gastos operativos y la reducción del peso de los gastos financieros.

Tabla 19.

Análisis horizontal, vertical y eficiencia financiera

Concepto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$95.040	\$107.065	\$118.629	\$129.203	\$139.579
Costo de ventas	\$32.160	\$36.244	\$39.776	\$42.862	\$45.764
Utilidad bruta	\$62.880	\$70.821	\$78.853	\$86.342	\$93.815
% Utilidad bruta	66,2%	66,1%	66,5%	66,8%	67,2%
Gastos operativos	\$38.872	\$41.262	\$43.544	\$45.679	\$47.770
% Gasto operativos	40,9%	38,5%	36,7%	35,4%	34,2%
Comisiones del personal	\$7.392	\$8.320	\$9.202	\$9.993	\$10.753
Gastos fijos	\$20.440	\$21.053	\$21.790	\$22.552	\$23.341
Costos variables por auto	\$5.280	\$5.982	\$6.492	\$6.915	\$7.296
Gastos Administrativos	\$5.760	\$5.907	\$6.061	\$6.218	\$6.380
EBITDA (Utilidades antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones)	\$24.009	\$29.559	\$35.308	\$40.663	\$46.045

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.

Concepto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
% EBITDA	25,3%	27,6%	29,8%	31,5%	33,0%
Depreciaciones y amortizaciones	\$4.680	\$4.680	\$4.680	\$4.680	\$4.680
EBIT (Utilidades antes de intereses e impuestos)	\$19.329	\$24.879	\$30.628	\$35.983	\$41.365
% EBIT	20,3%	23,2%	25,8%	27,8%	29,6%
Gasto financiero (intereses bancarios)	\$2.553	\$2.553	\$2.553	\$2.553	\$2.553
% Gasto financiero	2,7%	2,4%	2,2%	2,0%	1,8%
GASTO TOTAL	\$46.105	\$48.495	\$50.778	\$52.912	\$55.003
UTILIDA OPERATIVA	\$16.775	\$22.325	\$28.075	\$33.430	\$38.812
EFICIECIA FINANCIERA	73,32%	68,48%	64,40%	61,28%	58,63%
Utilidad antes de impuestos y participación	\$16.775	\$22.325	\$28.075	\$33.430	\$38.812
Utilidad antes de impuestos y participación %	17,7%	20,9%	23,7%	25,9%	27,8%
Utilidades trabajadoras	\$2.516	\$3.349	\$4.211	\$5.014	\$5.822

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.

Concepto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad accionista antes de		\$18.976	\$23.864	\$28.415	\$32.990
Impuesto	\$14.259				
Impuestos a la renta	\$3.137	\$4.175	\$5.250	\$6.251	\$7.258
Repartición Accionista		\$14.802	\$18.614	\$22.164	\$25.732
	\$11.122				
Utilidad del Accionista	11,7%	13,8%	15,7%	17,2%	18,4%

Nota. La tabla muestra una parte de los datos tomados debido a la gran cantidad de cifras obtenidas.

Punto de equilibrio. La tabla indica que, durante los cinco años proyectados, el proyecto ha mostrado un progreso positivo en su capacidad para cubrir los costos y generar ganancias. Las ventas proyectadas para el primer año llegan a USD 95.040; en cambio, el punto de equilibrio se encuentra en USD 49.595. Esto quiere decir que el proyecto tiene que generar alrededor del 52,2 % de las ventas estimadas para poder cubrir sus costos variables y fijos. Las ventas adicionales, a partir de este nivel, aportan directamente a la creación de utilidad.

El punto de equilibrio anual crece gradualmente, pasando de USD 49.595 a USD 54.753, lo que equivale a un aumento cercano al 10,4 %. El incremento de los costos fijos, que ascienden de USD 26.200 a USD 29.721, es la razón principal del crecimiento. No obstante, este aumento del punto de equilibrio es notablemente menor que el incremento de

las ventas proyectadas, que pasan de USD 95.040 a USD 139.579, lo cual representa un crecimiento cercano al 46,9 %. Esto demuestra que el incremento previsto de los ingresos es mayor que el aumento de los costos operativos.

El margen de seguridad se incrementa del 47,7 % en el primer año al 60,7 % en el quinto. Esto indica que en el primer año las ventas podrían bajar alrededor de un 47,7 % antes de que el proyecto llegue al punto de equilibrio; en cambio, en el quinto año hay más capacidad para soportar una disminución de la demanda sin ocasionar pérdidas operativas.

A pesar de que la tabla muestra un valor cercano a 1,0 servicio diario, el cálculo preciso tiene en cuenta los 22 días laborables al mes durante 12 meses, es decir, 264 días operativos al año. Por esta razón, los servicios anuales requeridos para llegar al punto de equilibrio se distribuyen entre los días efectivos de trabajo. Así, en los años 1, 2, 3 y 4 se obtienen cerca de 1,05 servicios diarios; mientras que, en el año 5, la cifra es de aproximadamente 1,04. Por lo tanto, el valor de 1,0 servicio diario que aparece en la tabla es un redondeo. El valor más preciso desde el punto de vista técnico es el promedio diario, que se obtiene a partir de los servicios anuales de equilibrio.

Tabla 20.**Punto de Equilibrio**

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$95.040	\$107.065	\$118.629	\$129.203	\$139.579
Costos variables	\$44.832	\$50.546	\$55.470	\$59.770	\$63.813
Costos fijos	\$26.200	\$26.960	\$27.851	\$28.770	\$29.721
Margen de contribución	52,83%	52,79%	53,24%	53,74%	54,28%
Punto de equilibrio anual (USD)	\$49.595	\$51.071	\$52.311	\$53.536	\$54.753
Punto de equilibrio mensual	\$4.133	\$4.256	\$4.359	\$4.461	\$4.563
Servicios proyectados	528	581	627	665	698
Venta promedio por servicio	\$180,00	\$184,28	\$189,20	\$194,29	\$199,97
Punto de equilibrio anual	276	277	276	276	274
Punto de equilibrio mensual	23	23	23	23	23
Punto de equilibrio diario	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0

Nota. La tabla muestra el aumento del margen refleja la eficiencia operativa y mejor absorción de costos del crecimiento del negocio.

Flujo de caja. El flujo de caja proyectado indica que el proyecto genera flujos de efectivo suficiente para hacer frente a sus compromisos financieros y sostener un crecimiento constante durante el período de cinco años evaluados. La inversión inicial de \$35.959, es financiada a través de un préstamo bancario de \$15.959 y con fondos propios por valor de \$20.000. Esta cantidad incluye el capital de trabajo, la inversión en bienes y una reserva de \$1.600 para gastos imprevistos y contingencias a lo largo de la ejecución del proyecto.

El flujo neto de caja aumenta gradualmente, subiendo de \$13.463 en el primer año a \$37.261 en el quinto año, lo cual demuestra que la liquidez va en aumento a medida que crecen las ventas y la rentabilidad del servicio. El flujo acumulado logra recuperar la inversión inicial en el tercer año, con un saldo positivo de \$14.420, lo que demuestra una capacidad apropiada para recuperar lo invertido.

El préstamo fue estructurado a través del sistema de amortización francés. Los intereses del crédito, alrededor de \$2.553 durante el primer año, ya están incluidos en el Estado de Resultados (P&G). Por esta razón, se deduce solamente la amortización del capital en el flujo de caja para no repetir el gasto financiero. Por último, en el año cinco se incluye la recuperación del capital de trabajo de \$10.959, lo que aumenta el flujo final y ratifica la factibilidad económica del proyecto.

Tabla 21.
Flujo de caja

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad del accionista	-	\$11.122	\$14.802	\$18.614	\$22.164	\$25.732
(+) Depreciación	-	\$4.680	\$4.680	\$4.680	\$4.680	\$4.680
Flujo operativo	-	\$15.802	\$19.482	\$23.294	\$26.844	\$30.412
(-) Amortización capital préstamo	-	\$2.339	\$2.713	\$3.147	\$3.650	\$4.110
Recuperación capital de trabajo	-	-	-	-	-	\$10.959
Flujo Neto de Caja	-\$35.959	\$13.463	\$16.769	\$20.147	\$23.194	\$37.261
Flujo de Caja acumulado	-\$35.959	-\$22.496	-\$5.727	\$14.420	\$37.614	\$74.875

Nota. El flujo de caja se elaboró a partir del PyG, considerando la depreciación, la amortización del capital del préstamo y la recuperación del capital de trabajo en el último año.

Viabilidad del 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.

La viabilidad económica del proyecto se demuestra con los resultados de la evaluación financiera. El proyecto, tras la recuperación de la inversión inicial y el descuento de los flujos de caja a un tipo del 25 %, produce un valor adicional positivo, lo cual indica que aumenta la riqueza de los inversores. Esto se refleja en el VAN de USD 17.568,77.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) de 43,47 % es significativamente mayor que la tasa mínima requerida del 25 %. Esto prueba que el rendimiento esperado de este proyecto excede el rendimiento requerido para compensar el riesgo asociado a la inversión. Este resultado es uno de los argumentos más importantes para aceptar la realización del proyecto.

El Payback Period de 2,28 años señala que se recupera la inversión inicial en un lapso de cerca de 2 años y 3 meses, lo cual es un intervalo relativamente breve si tenemos en cuenta que el horizonte de evaluación dura cinco años. Desde entonces, los flujos de efectivo que se generan constituyen beneficios netos para la compañía.

Tabla 22.

Evaluación financiera del proyecto

Indicador	Resultado
Required Rate of Return (RRR)	25 %
Net Present Value (NPV - VAN)	USD 17.568,77
Internal Rate of Return (IRR - TIR)	43,47 %

Indicador	Resultado
Payback Period (PR)	2,28 años

Nota. Elaboración propia con base en el flujo neto de caja del proyecto.

Viabilidad del negocio desde tres escenarios

Para el servicio móvil de pintura y enderezado automotriz Suzuki Mobile B&P Express, se fijó como escenario previsto la realización promedio de dos servicios al día, cifra que constituye la base para el análisis financiero del proyecto. Sin embargo, con el objetivo de estudiar cómo se comporta financieramente la empresa bajo diferentes condiciones, se proponen también un escenario optimista y uno conservador, dada la incertidumbre inherente al mercado.

Con el objetivo de examinar la robustez financiera y la sensibilidad del proyecto ante distintas circunstancias operativas, para obtener información importante de indicadores que influyen en la viabilidad del negocio; Indicadores como Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), el punto de equilibrio y el período de recuperación de la inversión (Payback) acordes a cada escenario.

Estos escenarios toman en cuenta posibles cambios provenientes de factores internos y externos, como alteraciones en la demanda del servicio, las preferencias de los consumidores, el crecimiento de la competencia, las oscilaciones en los costos de materiales e insumos para pintura y enderezado, el incremento de los gastos operativos, la disponibilidad

de personal técnico y las condiciones económicas que tengan el potencial de impactar al sector automotriz. De esta forma, el análisis permite determinar si el proyecto es capaz de sostener su rentabilidad y sostenibilidad en diferentes situaciones operativas.

Tabla 23.

Tres escenarios basados en el número de servicios y ticket promedio

Indicador	Conservador	Esperado	Optimista
Servicios diarios	2	2	3
Ticket promedio (USD)	\$170	\$180	180
Ventas anuales (USD)	\$89.760	\$95.040	142.560
VAN (USD)	\$9.845	\$17.568,77	56.432
TIR (%)	34,8 %	43,47 %	79,6 %
Payback (años)	2,8	2,28	1,6

Nota. Elaboración propia con base en el flujo neto de caja proyectado y una tasa mínima de rendimiento del 25 %.

La propuesta de escenarios es coherente, ya que tiene como base el escenario esperado, que se basa en el modelo financiero creado para el proyecto. Esta situación toma en cuenta un ticket medio de \$180 y una atención diaria promedio de 2 servicios, sin alterar los

indicadores financieros que se habían calculado antes, como el valor actual neto (VAN) de \$17.568,77, la tasa interna de retorno (TIR) del 43,47 % y un tiempo de recuperación de la inversión (payback) de 2,28 años.

En el escenario conservador, se mantiene la capacidad operativa de dos servicios al día; sin embargo, el ticket medio baja de \$180 a \$170. Esta fluctuación refleja un escenario de mercado que se distingue por una competencia más alta, la implementación de rebajas comerciales o un aumento en la necesidad de reparaciones a menor costo. Por lo tanto, los ingresos del proyecto se reducen sin alterar la capacidad instalada, lo que resulta en una disminución de la TIR y el VAN, además de requerir más tiempo para recuperar la inversión.

En cuanto a la perspectiva optimista, conserva el ticket promedio de \$180 pero aumenta la atención diaria de 2 a 3 servicios. Esta conducta conlleva una optimización del uso de la capacidad operativa de la unidad móvil, un diseño más efectivo de las rutas laborales y una aceptación más alta del servicio. La ampliación en el volumen de servicios produce un aumento de los ingresos y de los flujos monetarios, lo que resulta en una elevación del VAN y la TIR, así como una disminución del lapso para recuperar la inversión.

Capítulo 5:

Innovación en productos y servicios

Síntesis de la oportunidad de innovación

Desde la perspectiva empresarial, las limitaciones de un modelo tradicional del servicio de enderezado y pintura (B&P) representan una oportunidad de innovación. Estas limitaciones se caracterizan por los altos tiempos de espera, dependencia de la infraestructura física del concesionario y una experiencia poco flexible para el cliente, especialmente frente a las nuevas exigencias de inmediatez, comodidad y movilidad. En respuesta a esta problemática, se plantea la propuesta de un modelo de negocio basado en un servicio móvil orientado a responder a las necesidades del cliente, con el propósito de optimizar los tiempos de atención, y ajustarse a la rutina de los propietarios de Suzuki.

Según Fitzsimmons & Fitzsimmons (2022), la administración del servicio debe optimizar la capacidad operativa y el uso de los recursos para reducir tiempos de espera, eliminar cuellos de botella y mejorar la experiencia del cliente. La innovación consiste en la transformación de un servicio tradicional en una solución móvil accesible y alineado a las tendencias actuales de consumo y atención inmediata generando así una ventaja competitiva y satisfacción del cliente. Desde la perspectiva de Gerencia de Servicios, se ha identificado una ineficiencia operativa, un hallazgo clave que afecta significativamente la viabilidad del negocio; aunque las reparaciones estéticas menores requieren tiempos de ejecución

relativamente reducidos, menos recursos y tiempo dentro del taller, afectando la capacidad de servicios de mayor complejidad y generando cuellos de botella en la operación.

En este contexto, la propuesta de un modelo de negocio no solo representa una mejora en la experiencia del cliente, sino también una alternativa estratégica para optimizar la utilización de recursos y aumentar la eficiencia operativa del concesionario. Por otro lado, desde el enfoque de Marketing Digital y los resultados de la encuesta aplicada a los propietarios de vehículos Suzuki se evidencia que los clientes valoran la rapidez, accesibilidad y personalización del servicio, teniendo tendencia por soluciones que reduzca desplazamiento y tiempos muertos, además, se evidencia una oportunidad de aprovechar la utilización de canales digitales como herramienta de captación, gestión y fidelización de clientes en el servicio de enderezado y pintura.

Con base en los hallazgos obtenidos durante la investigación, se propone un modelo de servicio móvil para reparaciones estéticas automotrices menores, orientado a responder a las necesidades identificadas en los clientes y alineado con las tendencias actuales del mercado.

Tipo de Innovación Propuesta

El propuesta del modelo de negocio del servicio de enderezado y pintura móvil, se fundamenta en la innovación de servicios, ya que propone una nueva forma de entrega de valor en el servicio posventa, principalmente en el servicio B&P, sin modificar la naturaleza del servicio(Reparaciones estéticas) transformando la experiencia del cliente, pasando de un

modelo donde el cliente tiene que llevar su vehículo al concesionario hacia otro en el que el servicio se realice en la ubicación seleccionada por el cliente, alineándose con las tendencias actuales de consumo, inmediatez y personalización.

Adicionalmente, esta innovación incorpora elementos de innovación de proceso, basado en la reconfiguración operativa en la ejecución del servicio (planificación, logística, asignación de recursos y tiempos), así como un soporte en herramientas digitales para la gestión de citas, seguimientos y comunicación con el cliente, pero su eje central es el rediseño del servicio. Por otro lado, en cuanto al nivel de novedad, se clasifica en una innovación adyacente, ya que no crea un mercado completamente nuevo ni introduce una tecnología disruptiva, es decir, se basa en la adaptación de capacidades existentes del concesionario, orientado a un nuevo modelo de atención que amplía el alcance del servicio y mejora la propuesta de valor.

Esta propuesta de modelo del servicio de enderezado y pintura móvil, innovador impacta de manera directa en varias áreas clave: operaciones (optimización de recursos y tiempos del servicio), clientes (Mejora de la experiencia del cliente al acceder al servicio) y comercial (Se proyecta la captación y fidelización de los propietarios de la marca Suzuki), con un soporte relevante en el ámbito tecnológico a través de canales digitales (Redes sociales). Se proyecta que el modelo genere como valor agregado la reducción de tiempos de espera, optimización de costos operativos, mejora en la calidad percibida del servicio y

fortalecimiento de la relación con el cliente, incrementando su nivel de satisfacción y lealtad hacia la marca.

Tabla 24.

Innovación

Dimensión	Clasificación
Tipo de innovación	Servicio, Proceso, Tecnológica y Organizacional
Nivel de novedad	Innovación Adyacente
Área Impactada	Operaciones, Experiencia del cliente en el servicio, Marketing y Tecnología
Valor generado	Reducción de tiempo, mejora de experiencia, fidelización y eficiencia

Nota. El modelo de servicio de enderezado y pintura (B&P) se basa en la innovación del servicio, basado en la optimización de tiempos de operación, experiencia del cliente y la eficiencia operativa.

Formulación técnica de la solución innovadora.

La propuesta consiste en un modelo de negocio denominado “Suzuki Mobile B&P Exprés”, orientado a la prestación de servicios móviles de reparaciones estéticas automotrices menores. El modelo pretende transformar la modalidad tradicional de atención mediante la

ejecución de un servicio en la ubicación del cliente, apoyándose en herramientas digitales para la gestión de citas, diagnóstico preliminar y seguimiento del proceso, con el propósito de optimizar la experiencia de los usuarios, sin comprometer los estándares técnicos y de calidad establecidos por la marca.

Problema identificado.

El modelo de negocio tradicional de enderezado y pintura (B&P) presenta limitaciones operativas, que no se adaptan a las tendencias actuales de los clientes, además de las nuevas necesidades que enfrenta actualmente el servicio posventa; los usuarios disponen de menor tiempo disponible y demandan servicios más ágiles y flexibles. Históricamente, el servicio de enderezado y pintura está ligado a procesos centralizados con altos tiempos de espera, congestiones operativas, baja flexibilidad, experiencia poco conveniente para el cliente, procesos administrativos que no agregan valor directo y una gestión rígida que exige el traslado obligatorio del usuario a las instalaciones físicas. Este tipo de estructura operativa está en constante choque con el estilo de vida contemporáneo, donde la disponibilidad de tiempo es cada vez más limitada.

La identificación del problema se sustentó en una secuencia metodológica de innovación, además de la encuesta realizada a los propietarios de la marca Suzuki.

1. Investigación exploratoria para descubrir fricciones y necesidades: Es una fase de descubrimiento de las fricciones existentes del modelo tradicional, donde se identifica la insatisfacción y necesidades latentes de los clientes de la marca Suzuki. Es donde se

detecta la rigidez del esquema y tiempos improductivos de los talleres convencionales que afectan a la experiencia del cliente.

2. Investigación descriptiva para medir la magnitud del problema: En esta fase se cuantifica la magnitud del problema, esta información se obtuvo mediante una encuesta estructurada dirigida a los propietarios de la marca Suzuki, donde se identifica que 46.7% de los propietarios da a conocer que por la falta de tiempo no realizan las reparaciones estéticas menores de su vehículo y se evidencia una tendencia del 81.8% de propietarios que estén dispuestos a migrar a un modelo de servicio móvil.
3. Investigación causal para validar la solución propuesta: La validación de una solución, esta etapa está enfocada en establecer una relación de causa-efecto para validar la hipótesis del proyecto. (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). Bajo esta lógica, se plantea como hipótesis que un servicio B&P móvil podría mitigar las barreras asociadas al tiempo y a los inconvenientes logísticos, potencialmente favoreciendo la intención de uso del servicio al eliminar la necesidad de trasladar el vehículo y reducir los tiempos de espera.

Para llevar a cabo la identificación de las problemáticas de la propuesta innovación de servicio del servicio B&P, convirtiéndolo en un servicio móvil, se utiliza la lógica metodológica que permite conectar un problema con una necesidad que es resuelta mediante una metodología que crea una validación de la innovación del servicio.

Metodologías aplicadas

El desarrollo de una propuesta de innovación en el sector automotriz, específicamente la transición de un modelo tradicional de Enderezado y Pintura a un esquema de servicio móvil, requiere una metodología que reduzca la incertidumbre asociada a la propuesta y garantice la viabilidad del proyecto, para que la investigación no se limite a un análisis descriptivo superficial, sino adaptándose a un enfoque metodológico secuencial y estructural, diseñado para la validación de la innovación orientada al servicio y la experiencia de propietarios de la marca de Suzuki.

Design Thinking (Pensamiento de Diseño). Se basa en el factor humano y se busca sensibilizar el servicio y centrarse en el cliente, basándose en las necesidades reales de los usuarios de la marca Suzuki. La propuesta adoptada para esta metodología de innovación se centra en la comprensión profunda de la experiencia del usuario, identificación de puntos de dolor, prototipos de soluciones y validación antes de escalar. Mediante la encuesta realizada a los usuarios de la marca Suzuki, se determina las necesidades invisibles relacionadas con comodidad, ansiedad por tiempos de espera y falta de transparencia del servicio. Con el fin de llevar la humanización de servicio, donde el cliente sea el enfoque principal se plantea 5 etapas. (Brown, 2009)

1. Empatizar: Consiste en sumergirse profundamente en la experiencia del cliente, es decir, se entabla un diálogo con el cliente, donde se identifican las principales dificultades y necesidades de los propietarios de Suzuki, los retos que enfrentan,

las dificultades que están presenten en su vida y que tiene que sacrificar.

2. Definir: Con la información recolectada sobre los dolores de los clientes, mediante una fase de empatía que ayuda a filtrar los problemas y necesidades de los clientes desde su perspectiva, es decir, el 46,7% de los propietarios de Suzuki no realiza reparaciones estéticas menores por la falta de tiempo, además de la importancia de la rapidez (175 de los encuestados eligieron este atributo) y puntualidad en el servicio (114 de los encuestados les parece más importante este atributo en el servicio automotriz a domicilio).
3. Idear: Se generan alternativas de solución innovadora para ayudar al usuario, sin obligarlo a que tenga que asistir al taller y eso conlleve a la necesidad de tiempo de traslado. Se formula la hipótesis de innovación: ¿Es indispensable que el cliente lleve el vehículo al taller o existen otras alternativas de atención más convenientes? Se explora la posibilidad del uso de tecnologías portátiles y rápidas para realizar el servicio en un lugar cómodo para el cliente (69.9% se sentirían cómodos en recibir el servicio de en casa, 22.9% en su lugar de trabajo y que se adapte al horario más conveniente para el usuario).
4. Prototipar: En esta etapa se explora un prototipo de un camión equipado para brindar el servicio y se plantea un esquema digital de cómo se accedería al servicio o una furgoneta piloto con herramienta básicas para la validación del espacio de trabajo.

5. Testear (Evaluar). La idea del modelo de negocio del servicio de enderezado y pintura móvil se presenta a los usuarios con el fin de recibir una retroalimentación, se crea confianza para que se acceda al servicio en su casa u oficina, además se busca conocer cuáles serían los reajustes necesarios antes del lanzamiento final.

Figura 10.

Etapas de Design Thinking.



Nota. El design thinking busca que el cliente sea el actor principal del servicio.

La propuesta de innovación enfocada en el servicio de enderezado y pintura móvil para la marca Suzuki en el distrito metropolitano de Quito, es un modelo híbrido que se basa

en la experiencia del cliente con principios ágiles que transformen los modelos tradicionales. De modo que exista una relación con los tipos de investigación aplicados basado en la lógica de desarrollo:

Tabla 25.

Matriz de Convergencia Metodológica

Fase del Design	Tipo de	Objetivo Operacional en el Proyecto
Thinking	Investigación	
Empatizar y	Investigación	Identificar las problemáticas críticas de un taller tradicional
Definir	Exploratoria	basado en la experiencia del usuario. Delimitar el problema desde la perspectiva del cliente.
Idear y Prototipar	Investigación	Conceptualizar la idea del taller móvil, para el servicio de
	Descriptiva	enderezado y pintura. Dimensionar cuantitativamente-cualitativamente la aceptación de la propuesta, mediante una encuesta dirigida a los propietarios de Suzuki.
Testear (Evaluar)	Investigación	Validar la hipótesis del proyecto. Analizar la relación
	Causal	propuesta entre la eliminación de la barrera logística y la intención de uso del servicio.

Nota. El Design Thinking tiene como base el innovar el servicio mediante la humanización en base a la experiencia del cliente y satisfacción de sus necesidades.

La transición de un modelo tradicional de enderezado y pintura hacia un servicio móvil, concebida a partir de la metodología Design Thinking, requiere la integración de un ecosistema híbrido de recursos tecnológicos, operativos y organizacional que hagan viable la presentación del servicio en la ubicación del cliente.

En el ámbito tecnológico, es indispensable contar con unidades móviles adaptadas a sistemas de autonomía energética e híbrida, equipos de secado, plataformas digitales, con una atención al cliente personalizada. Por otro lado, desde la perspectiva organizacional, el modelo requiere una reestructuración del talento humano con personal capacitado tanto en aspectos técnicos como atención al cliente, además de un cronograma estructurado y con una logística adecuada con los recursos necesarios para el servicio.

Para garantizar la calidad de las reparaciones, la seguridad del personal y el cumplimiento de las normas ambientales, el servicio de enderezado y pintura operará únicamente en espacios que cumplan con condiciones técnicas previamente verificadas durante la programación del servicio.

Condiciones técnicas, ambientales y de seguridad para la operación

La operación del servicio requiere, además de recursos tecnológicos y organizacionales, el establecimiento de condiciones mínimas que garanticen la calidad de las reparaciones, seguridad del personal y el cumplimiento de la normativa ambiental durante cada intervención.

Antes de cada intervención, el asesor verificará que el lugar seleccionado por el cliente cumpla con los requisitos mínimos establecidos por Suzuki Mobile B&P Expres.

Condiciones mínimas para el servicio. Entre las condiciones requeridas se consideran:

- Espacios de trabajo: Área plana y estable, con dimensiones aproximadas de 6 x 6 metros que permita ubicar la unidad móvil y la circulación segura del personal.
- Ventilación: El sitio deberá contar con ventilación natural o mecánica suficiente para evitar la acumulación de vapores provenientes de pinturas, solventes y otros productos utilizados durante el servicio.
- Iluminación: Iluminación adecuada, se recomienda una iluminación aproximada de 500 Lux, que facilite la correcta inspección del daño, el proceso de reparación y el control de calidad del acabado.
- Seguridad del entorno: Ausencia de riesgos asociados a tránsito vehicular, fuentes de calor, materiales inflamables, presencia de personas ajenas al servicio o condiciones que comprometan la integridad del personal. (ISO 45001, 2018)
- Equipos de protección personal (EPI): El personal técnico deberá utilizar en todo momento respirador para vapores orgánicos, gafas de seguridad, guantes resistentes a productos químicos, ropa de trabajo y calzado de seguridad conforme a los procedimientos internos de Suzuki SZK Ecuador S.A. (INEN, 2025)

- **Gestión ambiental:** Todos los residuos generados durante la reparación, incluidos paños contaminados, envases de pintura, lijas y solventes, serán recolectados, clasificados y transportados para su disposición mediante los procedimientos de gestión ambiental establecidos por la empresa y normativa vigente.
- **Criterios para suspender la intervención o rechazo:** El servicio no se ejecutará cuando el sitio no reúna las condiciones mínimas de seguridad, ventilación o espacio requerido, cuando existan condiciones climáticas que puedan afectar la calidad del acabado (lluvia, humedad excesiva o fuertes corrientes de viento) o cuando se identifiquen riesgos que puedan comprometer la seguridad del personal o cliente.

La verificación de estos requisitos constituye un criterio previo de aceptación del servicio y permite asegurar la calidad técnica de la reparación, reducir riesgos operativos y mantener los estándares de seguridad y calidad establecidos por Suzuki SZK.

Peligros y Controles Operativo. La prestación de servicios móviles de enderezado y pintura implica la ejecución de actividades fuera del entorno controlado de un taller, modificando las variables de la seguridad del taller. Si dentro de las instalaciones en un ambiente controlado, según Zapatería (2025) existen riesgos laborales que están relacionados con la salud de los trabajadores, a partir de esta idea, es importante establecer una matriz de identificación de peligros, riesgos y controles propuesto para el servicio Suzuki Mobile B&P Exprés.

En consecuencia, esta matriz será parte importante a tomar en cuenta, en la implementación del modelo de servicio a futuro, ya que, se requiere establecer procedimientos operativos, condiciones mínimas del lugar de trabajo, control de emisiones, protección al ambiente, gestión de residuos, uso de equipos de protección personal y protocolos de respuesta ante emergencias, conforme a los principios de gestión de riesgo y mejora continua establecidos en la ISO 45001:2018 e ISO 14001:2015.

Según la normativa ISO: 14001 (2015) las actividades de preparación de superficies, aplicación de pintura y utilización de solventes generan emisiones atmosféricas, residuos peligrosos y riesgos de contaminación, que deben controlarse mediante medidas preventivas orientadas a minimizar su impacto ambiental, garantizando el manejo adecuado de sustancias químicas y disposición final de los residuos generados durante la operación.

Las operaciones de aplicación de pintura y recubrimiento requieren condiciones adecuadas de ventilación para la concentración de vapores inflamables y reducir la exposición ocupacional a compuesto orgánicos volátiles. (OSHA, 2020). El manejo de pinturas, endurecedores, solventes y otros productos químicos debe realizarse conforme a las fichas de datos de seguridad, utilizando medidas de almacenamiento, manipulación y protección personal.

Tabla 26.

Matriz de peligros, riesgos y controles propuestos para el servicio Suzuki Mobile B&P Exprés.

Peligro identificado	Riesgo asociado	Medida de control propuesta
Emisión de vapores de pintura y compuestos orgánicos volátiles (VOC)	Inhalación de sustancias químicas, irritación respiratoria, intoxicación	Realizar el servicio únicamente en lugares con ventilación natural o mecánica adecuada. Utilizar respirador para vapor orgánicos y limitar el tiempo de exposición
Niebla y sobre pulverización de pintura (Overspray)	Contaminación de superficies cercanas y exposición de terceros	Delimitar el área de trabajo; utilizar barreras de protección; Controlar la dirección de aplicación de pintura.
Riesgo de incendio y atmósfera inflamables	Incendio o exposición a vapores inflamables	Prohibir fuentes de ignición; disponer de extintores portátiles, verificar condiciones del entorno antes de iniciar la reparación.
Manejo de disolventes, pinturas y otros productos químicos	Contacto dérmico, irritación ocular e intoxicación	Uso obligatorio de EPP; almacenamiento seguro: consulta de las fichas de datos de seguridad

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.

Peligro identificado	Riesgo asociado	Medida de control propuesta
Uso de compresores, herramientas neumáticas y equipos portátiles	Golpes, atrapamientos, descargas eléctricas	Inspección previa de equipos; mantenimiento preventivo, utilización conforme a las especificaciones del fabricante.
Contaminación del suelo, paredes, vehículos cercanos o bienes del cliente o manejo de residuos peligrosos	Daños materiales y contaminación ambiental	Proteger las superficies mediante lonas y cubiertas, controles antiderrames. Delimitar el área de trabajo. Clasificación, almacenamiento y disposición conforme a la normativa procedimiento internos.
Ventilación insuficiente	Acumulación de vapores inflamables y tóxicos	Suspender el servicio cuando no exista una ventilación adecuada o insuficiente; priorizar espacio abiertos o con ventilación cruzada.
Viento, lluvia, humedad, polvo y temperatura	Defectos en el acabado y riesgos para la seguridad	Verificar las condiciones meteorológicas antes del servicio; Suspender el servicio.

Nota. La matriz identifica los principales peligros asociados al servicio móvil propuesto y plantea controles preventivos, que deben complementarse con los procedimientos de Suzuki SZK.

La matriz de peligros constituye una herramienta preventiva para la planificación de actividades del servicio móvil, permitiendo identificar los principales riesgos asociados a la operación y establecer controles antes de la ejecución de cada intervención. Estos controles se complementan con un procedimiento básico de trabajo seguro, criterios de aceptación del lugar y uso obligatorio de equipos de protección personal, gestión de residuos y protocolos para la suspensión del servicio cuando las condiciones técnicas o de seguridad no sean adecuadas.

Controles operativos para la ejecución segura del servicio móvil. El modelo de Suzuki Mobile B&P Expres incorpora un conjunto de controles operativos conformado por la utilización de las condiciones del lugar de trabajo, la gestión de residuos y materiales contaminantes, control de las condiciones meteorológicas y la preparación para responder ante situaciones de emergencia, con el propósito de reducir la probabilidad de accidente, minimizar los impactos y mantener los estándares de calidad.

Tabla 27.

Controles operativos

Componente	Requisitos propuestos	Sustento técnico
Equipos de Protección Personal (EPP)	Uso obligatorio de respiradores, mascarillas especializadas, gafas de seguridad, guantes, ropa de trabajo, calzado de seguridad y protección auditiva.	ISO 45001:2018; OSHA (2020) Normas de EPP

Componente	Requisitos propuestos	Sustento técnico
Procedimientos básicos de trabajo seguro	Verificación del lugar, delimitación del área inspección de equipos, uso permanente de EPP, ejecución de la reparación conforme al procedimiento técnico y entrega del vehículo.	ISO 45001:2018; OSHA (2020) Recomienda verificar previamente las condiciones del lugar.
Protección de terceros y responsabilidad civil	Delimitación del área de trabajo, protección de bienes cercanos, restricción de acceso de personas ajenas a la operación, registro fotográfico antes y después del servicio y documentación de conformidad del cliente	La gestión de riesgo operativo y la calidad de servicio busca minimizar daños a terceros y garantizar la trazabilidad de las actividades. (ISO 9001:2015, 2015)

Nota. Los controles operativos propuestos forman parte del diseño conceptual del modelo Suzuki Mobile B&P Exprés para garantizar la seguridad ocupacional, la protección ambiental, la calidad de las reparaciones y la satisfacción del cliente.

La calidad percibida en el servicio depende tanto del resultado técnico como de la experiencia vivida por el cliente durante todo el proceso de la atención, por lo que la rapidez, la comunicación y la confiabilidad constituye elementos fundamentales para generar

satisfacción y fidelización. (Zeithaml et al., 2024). De modo, que la reparación móvil de carrocerías automotrices constituye una evolución del servicio posventa orientado a acerca las operaciones de mantenimiento y reparación al lugar donde se encuentra el cliente, manteniendo procedimientos estandarizados de calidad, seguridad y control operativo.

Para no comprometer la calidad del servicio, es importante establecer protocolos de protección y gestión de recursos para la realización del servicio en espacios donde se encuentra el cliente

Figura 11.

EPP requerido y Controles técnicos



EPP REQUERIDO (EQUIPO DE PROTECCIÓN PERSONAL)
El uso correcto de EPP es obligatorio durante todas las etapas del servicio de enderizado y pintura móvil.

- Protección respiratoria:** Respirador para vapores orgánicos y partículas.
- Protección visual:** Gafas de seguridad antirreflejo.
- Protección auditiva:** Protectores auditivos (tapones o corcheros) para uso de equipos ruidosos.
- Ropa de trabajo:** Control o trabajo de protección contra salpicaduras químicas.
- Protección de manos:** Guantes de látex resistentes a solventes y químicos.
- Calzado de seguridad:** Zapatos de seguridad con suela antiescayote y puntera reforzada.
- Otros:** Protector facial (opcional) para protección contra salpicaduras químicas.

! Todo el EPP debe estar en buen estado, limpio y ser adecuado al riesgo.

TRABAJO SEGURO - PROCEDIMIENTO BÁSICO

- 1. PLANIFICAR:**
 - Revisar la orden de trabajo.
 - Verificar requisitos del lugar.
 - Realizar condiciones de seguridad.
 - Verificar estado del equipo y herramientas.
 - Realizar inventario de materiales y EPP.
 - Asegurar ventilación adecuada.
- 2. PREPARAR:**
 - Delimitar el área de trabajo.
 - Colocar señalización de seguridad.
 - Mantener objetos a flote, mascotas y transeúntes.
- 3. DELIMITAR Y SEÑALIZAR:**
- 4. EJECUTAR EL SERVICIO:**
 - Usar el EPP requerido.
 - Aplicar técnicas seguras.
 - Mantener orden y limpieza durante el proceso.
- 5. VERIFICAR Y ENTREGAR:**
 - Realizar control de calidad.
 - Asesorar riesgos y limpiar el área.
 - Entregar el vehículo y explicar recomendaciones.

REGLAS DE ORO

- No fumar ni generar chispas en el área de trabajo.
- Mantener buena ventilación siempre.
- No usar celulares mientras se manipulan químicos o equipos.
- Reportar cualquier anomalía o condición insegura.
- La seguridad es responsabilidad de todos.

GESTIÓN DE RECURSOS Y MATERIALES CONTAMINADOS

- 1. MANEJO DE RESIDUOS PELIGROSOS:**

Todos los residuos generados deben ser tratados como peligrosos y gestionados adecuadamente.

RESIDUO	EJEMPLOS	CONTENEDOR
Sólidos contaminados (pintura, trapos, lapa, mascarillas usadas)	[Imagen]	[Imagen]
Líquidos contaminados (pintura, solventes, catalizadores)	[Imagen]	[Imagen]
Lodos y filtros	[Imagen]	[Imagen]
Residuos de pintura y solventes	[Imagen]	[Imagen]
- 2. ALMACENAMIENTO TEMPORAL:**

Almacenar los residuos en contenedores etiquetados, cerrados y resistentes.
- 3. TRANSPORTE Y DISPOSICIÓN FINAL:**
 - Entregar los residuos a gestores ambientales autorizados.
 - Mantener registros de entrega y disposición.

RECOMENDACIÓN: La correcta gestión de residuos protege el ambiente, cumple la normativa legal y evita sanciones.

Normativa de referencia:
• ISO 14001:2015
• Legislación ambiental vigente

EVALUACIÓN METEOROLÓGICA

- 1. CONDICIONES ACEPTABLES:**

Ejecutar el servicio cuando:

 - Clima seco
 - Viento leve (máx. 15 km/h)
 - Temperatura entre 15 °C y 30 °C
 - Humedad relativa < 70%
- 2. CONDICIONES NO ACEPTABLES:**

No ejecutar el servicio cuando:

 - Lluvia o amenaza de lluvia
 - Viento fuerte (> 15 km/h)
 - Humedad relativa > 70%
 - Temperaturas extremas
 - Pulsos excesivos o tormentas
- 3. MONITOREO Y DECISIÓN:**

Consultar el pronóstico antes del servicio y durante la operación.

Si las condiciones cambian durante el servicio, evaluar la situación.

Prevenir la seguridad del personal, cliente y calidad del trabajo.

Registrar la evaluación en la orden de trabajo.

La evaluación meteorológica es clave para garantizar seguridad, calidad del acabado y proteger la propiedad del cliente.

SEGURIDAD • CALIDAD • RESPONSABILIDAD AMBIENTAL

SUZUKI MOBILE B&P EXPRESS

Nota. La calidad del servicio está asociada a los protocolos de seguridad, gestión del trabajo.

Funcionamiento de la solución.

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.

La solución diseñada se puede materializar en un negocio disruptivo “Suzuki Mobile B&P Expres” diseñado específicamente para romper la rigidez del modelo tradicional del servicio y adaptándose al ritmo de las necesidades y vida de los usuarios de la marca Suzuki en Quito.

Flujo del servicio innovado. La estructura del servicio se debe transformar para adaptarse a las necesidades del servicio.

1. Cliente solicita atención digital
2. Envía fotografías o video del daño
3. Sistema realiza prediagnóstico.
4. Se genera la cotización preliminar.
5. Validación del lugar
6. Aprobación del servicio
7. Se agenda una cita para el servicio
8. Unidad móvil se desplaza.
9. Preparación del área del trabajo
10. Ejecución de la reparación
11. Control de calidad
12. Entrega del vehículo

13. Encuesta de Satisfacción (NPS)

14. Cierre de la orden de trabajo en el CRM

Diferencia frente al modelo actual. La principal diferencia que existe entre ambos modelos es la rigidez de la infraestructura, además de los costos de traslado que el cliente toma en cuenta y el tiempo de traslado e inoperatividad, mientras que el modelo de servicio móvil redefine la cadena de valor operacional, eliminando tiempos de traslado, muertos y de espera. De modo que se pretende garantizar un servicio flexible y adaptativo a las necesidades de cada cliente.

Tabla 28.

Modelo Tradicional vs Modelo innovador

Modelo tradicional	Modelo innovador
Cliente va al taller	Taller va al cliente
Baja flexibilidad	Servicio personalizado
Diagnóstico presencial	Prediagnóstico digital
Agenda presencial o telefónica	Agenda digital integrada
Procesos manuales	Gestión mediante CRM
Alta congestión	Operación distribuida

Nota. El modelo propuesto se basa en las necesidades del cliente y busca adaptarse a los cambios actuales del entorno y comportamiento del consumidor.

Resolución de contradicciones del servicio o proceso

Las contradicciones son parte del servicio y es uno de los aspectos más riesgosos dentro del diseño de una idea innovadora, es decir plantear una solución que no afecte o deteriore otro aspecto; en el caso de la propuesta del modelo del servicio móvil para reparaciones estéticas menores automotrices, existen varios elementos y contradicciones operativas y estratégicas que deben evitar o resolverse con el fin de garantizar la viabilidad y sostenibilidad de la propuesta.

Mientras que el modelo tradicional del servicio B&P resuelve las tensiones empleando más recursos (más personal, más tiempo o más costos), la solución innovadora busca apoyarse en los principios de la Ingeniería de Valor, eliminando o reduciendo las contradicciones mediante la reestructuración del proceso, uso de la tecnología y sus aliados para crear una estandarización operativa.

Desde esta perspectiva, el modelo de servicio no ofrece más con más, sino que con los elementos ya existente se promueve la mejora con lo mismo o menos, optimización de las actividades que tiene un valor para el cliente y eliminar aquellos procesos que no benefician el proceso.

Tabla 29.*Resolución de Contradicciones*

Contradicciones	Enfoque Tradicional	Solución Innovadora
Menor tiempo vs Mayor presión	Acelerar el trabajo del técnico	Prediagnóstico digital con evidencia visual para la planificación previa al servicio
Menor costo vs Mejor experiencia	Incremental personal o tiempo de atención.	Segmentación de servicios y estandarización flexible según tipo de daño.
Digitalización vs Inclusión del cliente	Migrar totalmente a canales digitales.	Modelo Híbrido: Canales digitales + atención asistida y personalizada (Call center o asesor)
Mayor control vs menor burocracia	Implementar más formularios y supervisión manual.	Integración de CRM con trazabilidad automática y reportes en tiempo real.
Mayor rapidez vs riesgo de retrabajos	Reducir tiempos de ejecución sin cambiar proceso.	Protocolos técnicos estandarizados y check list de calidad en campo.
Descentralización vs control operativo	Centralizar decisiones en el taller.	Uso de indicadores KPI y monitoreo digital de unidades móviles.

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.

Contradicciones	Enfoque Tradicional	Solución Innovadora
Mayor cobertura vs costos logísticos	Aumentar flota sin optimización	Planificación de rutas y agendamiento inteligente basado en zonas geográficas.
Mayor control vs menor burocracia	Implementar más formularios y supervisión manual	Integración de CRM con trazabilidad automática y reportes en tiempo real.

Nota. Las contradicciones son parte del servicio y ser solucionadas o eliminadas es parte del proceso de innovación.

Análisis técnico de la resolución

El servicio móvil no se basa solo en "salir del taller", se basa en el rediseño operativo del servicio de reparaciones estética menores con el fin de eliminar las fricciones típica del concesionario sin sacrificar la calidad y el control, es decir, busca un acercamiento con los clientes y su falta de tiempo para crear un vínculo laboral duradero, que rompa lógica tradicional.

En el servicio de enderezado y pintura móvil, la gestión del servicio se evidencia antes que la intervención técnica, por ejemplo, el prediagnóstico digital no es una herramienta de apoyo, sino un elemento crítico de modelo, esto permite que la unidad móvil salga ya tengan

un alcance definido, material preparado y tiempos estimados antes de llegar al lugar donde se realizará el servicio. En términos prácticos, la improvisación no es una opción en el campo, se pretende eliminar tiempos muertos habituales existentes en el taller por falta de planificación con el fin de reducir el retraso en los trabajos.

Además, la incorporación de un CRM integrado al flujo del servicio móvil tiene un impacto directo en la operación diaria. Las órdenes de trabajo dejan de ser físicas o registros mensuales, para convertirse en un servicio definido desde la captación hasta la entrega, creando un modelo descentralizado, dónde las unidades están fuera del concesionario y el control es digital, dónde el jefe de taller o postventa deben mantener un monitoreo en tiempo real: Estado del servicio, Ubicación de la unidad móvil, Tiempo de ejecución, Evidencia fotográfica del antes y después. De modo que exista un control sin necesidad de centralizar el proceso y generar una dependencia que afecte al servicio móvil.

Por otro lado, el modelo de servicio B&P móvil, se realizará mediante una modalidad híbrida de atención que responde a la necesidad actuales del mercado local, es decir, en la ciudad de Quito, no todos los clientes gestionan servicio 100% digitales, es por ello que la digitalización no es la fuerza del modelo, sino que su complemento con asesores de servicios

que obtenga la información, soporte técnico e informativo mediante llamada o mensajería y a validación asistida del diagnóstico, logrando que el servicio no excluya a los clientes tradicionales del concesionario.

Desde la perspectiva técnica, la estandarización del trabajo en campo resuelve una de las mayores contradicciones del proyecto: la falta de tiempo, pero manteniendo la calidad del taller. Por ello, el modelo de negocio incorpora recursos importantes como: Kits de trabajo definidos por tipo de daño, procedimiento estandarizados, check list de control de calidad y capacitación específica en micro-reparaciones móviles. Con la finalidad de independizar el servicio, técnico o ubicación, siendo importante y clave en el servicio de reparación estéticas y pintura donde el cliente evalúa el servicio que ha recibido.

Para finalizar con la resolución de las contradicciones y puntos más sensibles del modelo, es la gestión logística de las unidades móviles y el desarrollo de una planificación adecuada que evite elevar los costos, de modo que no se incrementen los recursos, sino que se busque la optimización de los recursos existentes, utilizando agendamientos por zonas geográfica, consolidación de servicio cercanos, rutas planificadas diariamente y la priorización del tipo de intervención.

Rediseño del proceso innovado

El modelo de servicio de enderezado y pintura móvil de Suzuki, para reparaciones estéticas automotrices menores, con el fin de transformar la operación tradicional a un esquema más ágil, descentralizado y centralizado en el cliente.

Estructura del proceso tradicional

El proceso tradicional de reparaciones automotrices de enderezado y pintura, representa un flujo lineal del proceso operacional del servicio, que se divide en cuatro etapas: Recepción, Inspección, Reparación y Control de calidad. Es un modelo centralizado, donde todo depende del taller físico que presentan varias problemáticas y limitaciones para el cliente moderno (Pérdida de tiempo por movilización, congestión vehicular, dependencia de horarios del taller, vehículo fuera de servicio, procesos largos y burocráticos).

La estructura del proceso tradicional es un modelo operativo convencional donde le cliente tiene que trasladar su vehículo físicamente al taller y debe esperar que el automóvil pase por varias etapas internas, para que se realice un servicio de enderezado y pintura en la concesionaria Suzuki.

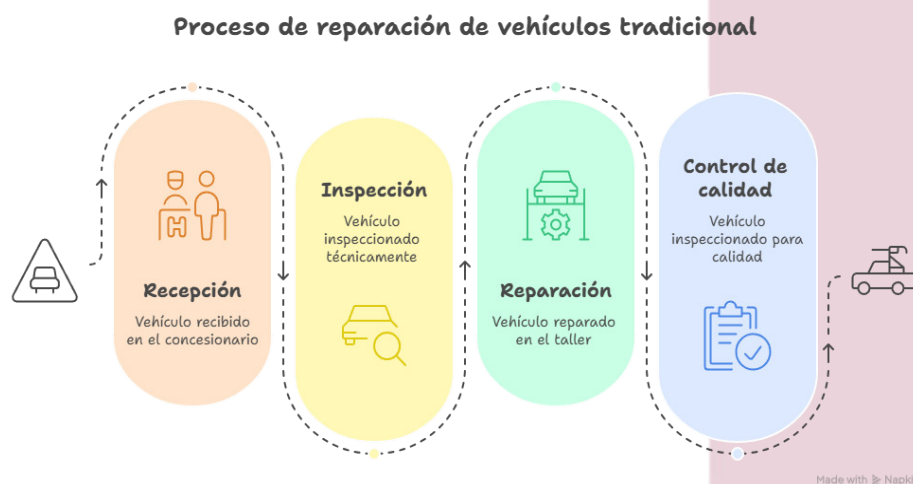
1. Recepción: El vehículo debe ser llevado al concesionario con cita previa, para ingresar al concesionario, lo que genera puntos de fricción entre el traslado, tráfico y tiempo perdido.
2. Inspección: Un técnico especializado evalúa daños y determina la reparación que se

deben realizar en el vehículo, para que se genere una orden de trabajo, pueden existir tiempos muertos de espera por disponibilidad del personal o diagnóstico.

3. Reparación: El vehículo ingresa al taller a espera del flujo de trabajo, para ser reparado y permanecerán en el taller mientras se realiza el trabajo, por lo que se puede generar una fase de inoperatividad por horas o días.
4. Control de calidad: Una vez finalizado el servicio de enderezado y/o pintura, se debe verificar la calidad, excelencia del trabajo realizado antes de entregar el vehículo que garantiza el respaldo de la marca Suzuki en sus trabajos

Figura 12.

Flujo de un modelo tradicional del taller.



Nota. El modelo de servicio tradicional tiene una dependencia absoluta de la infraestructura física, centralizada.

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 proceso tradicional de reparaciones automotrices presenta una estructura operativa centralizada que obliga al cliente trasladar su vehículo al taller, lo que genera costos y tiempos de espera, pérdida de productividad y afectaciones de la rutina diaria. Estas limitaciones evidencian la necesidad de los modelos de servicios más flexibles y orientados a los usuarios, como un servicio móvil de enderezado y pintura respaldado por el concesionario de Suzuki.

Estructura del proceso innovador

“Suzuki Mobile B&P Exprés” es una propuesta de modelo de servicio innovador, flexible, evolutiva y disruptiva frente al modelo tradicional estático, que se transforma en un modelo descentralizado y digital, que se centra en la experiencia del cliente, rapidez y movilidad del servicio. El proceso innovador está compuesto por un flujo de servicio de 10 etapas integradas digitalmente, donde la tecnología, la logística y atención en el sitio, reemplazando gran parte de las operaciones que se realizan en el taller y el servicio tradicional. Pasando de un modelo:

- Centralizado a uno móvil y flexible
- Reactivo a uno ágil y predictivo

- Orientado al taller hacia uno orientado al cliente.

Tabla 30.

Flujo Innovador del servicio de enderezado y pintura móvil

Etapas	Fase	Descripción
Micro etapa:	Captación digital	Atracción y contacto inicial con el cliente mediante canales dinámicos y accesibles.
Gestión Digital		
y Diagnostico	Prediagnóstico	El cliente envía fotografías y videos del daño estético, para realizar una primera evaluación visual a distancia.
Remoto	remoto	
	Validación	Se realiza un análisis del daño y se da a conocer una cotización preliminar formal del servicio, garantizando la transparencia.
	técnica	
Macro etapa:	Agendamiento	Se programa una cita para el servicio basado en la optimización de recurso, por zona geográfica y por tipo de servicio técnico requerido.
Planificación	Inteligente	
Logística		
Inteligente		

Etapas		Fase	Descripción
Macro etapa: Planificación Logística		Asignación de unidad móvil	Se designa formalmente una unidad móvil equipada e independiente con capacidad técnica específica para realizar el servicio.
		Desplazamiento al cliente	La unidad se traslada puntualmente hacia la ubicación exacta definida por el usuario.
		Reparación en sitio	Ejecución técnica del servicio de enderezado y pintura exprés con equipamiento adecuado.
Macro etapa: Ejecución en campo	y	Control de calidad	Verificación técnica rigurosa en el campo del servicio realizado, validado por un check list y evidencias fotográficas.
		Cierre del servicio	Culminación del trabajo en la plataforma de gestión de relaciones con el cliente (CRM)
		Retroalimentación	Recolección de la opinión del cliente y seguimiento posterior

Nota. Fases del proceso innovador, que transforma el servicio de enderezado y pintura.

Figura 13.
Diagrama de Flujo Innovador


Nota. Este modelo reduce tiempos improductivos y optimización de la operación mediante procesos descentralizados y orientados al cliente.

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.

Análisis del proceso innovador.

El modelo del servicio móvil de Suzuki SZK “Suzuki Mobile B&P Exprés” rediseña el proceso tradicional de enderezado y pintura mediante la eliminación de actividades que no generan un valor directo para el servicio y el cliente, entre estos aspectos se encuentra la recepción física del vehículo, los tiempos de traslados obligatorios al concesionario, esperas internas y generación manual de órdenes de trabajo, además se reducen los tiempos muertos y mejora la fluidez operativa y optimiza la capacidad del concesionario. El nuevo modelo incorpora herramientas digitales que automatizan procesos claves como agendamiento, el registro del cliente de un sistema CRM, seguimiento en tiempo real del servicio, incluso se implementan notificaciones automáticas, evidencia de antes y después de la intervención del servicio, un control operativo y transparencia hacia al cliente, disminuyendo la carga administrativa.

Asimismo, el servicio móvil introduce actividades innovadoras como prediagnóstico digital, planificación logística por zonas, trabajo; se tiene una preparación previa de materiales según el tipo de reparación y servicio que se va a realizar con una ejecución técnica en el sitio que el cliente elija, en conjunto con una validación digital del resultado que mantengan un estándar de calidad de la marca complementándose con controles estratégicos (checklists operativos, evidencia fotográficas y encuestas de satisfacción). El proceso de rediseño representa una transformación estructural del servicio, dejando atrás un modelo

centralizado y poco flexible pasando a un modelo descentralizado, flexible y orientado al cliente (Satisfacer las necesidades actuales del cliente: tiempo, experiencia del usuario).

Prototipo Mínimo Viable (PMV) de la Innovación

En el servicio de enderezado y pintura (B&P) móvil consiste en la propuesta de modelo de negocio donde se utilice la unidad móvil equipada con herramientas básicas, insumos especializados y procesos digitalizados que den una viabilidad operativa y comercial del modelo de negocio. El prototipo mínimo viable (PMV) permitirá reducir la incertidumbre mediante evidencia real de uso, de modo que exista una solución planteada para mejorar la experiencia del cliente, optimizando los tiempos de atención y genera eficiencia operativa en el área colisiones, con el fin de comprobar la relación del modelo de servicio con los resultados esperados.

Diseño del PMV

La validación empírica de una innovación de servicio requiere la definición de las fronteras operativas, recursos y métricas de control, para establecer un marco estratégico basado en fases de prueba de un entorno real, además de la selección adecuada de los recursos tecnológicos necesarios para el funcionamiento. Se propone el diseño de elementos para el desarrollo de la fase piloto de “Suzuki Mobile B&P Exprés”

Tabla 31.*Diseño del PMV*

Elemento	Descripción
Hipótesis a validar	Los propietarios de Suzuki están dispuestos a utilizar un servicio móvil de enderezado y pintura, para reducir los tiempos de espera y comodidad del proceso.
Alcance de Piloto	Implementación en la sede de Suzuki SZK -Quito, durante un período de 60 días.
Segmento Objetivo	Clientes con daños estéticos menores en vehículos de marca Suzuki.
Recursos mínimos	Una unidad móvil, 2 Técnicos especializados, CRM básico, WhatsApp Business, Pauta Digital
Tecnología utilizada	Agendamiento digital, prediagnóstico mediante fotografías y videos.
Indicadores clave	Tiempos promedio de servicio, satisfacción del cliente, tasa de adopción y porcentaje de retrabajos.
Criterio de éxito	$\geq 80\%$ de satisfacción, reducción $\geq 30\%$ en tiempos de atención y retrabajos $\leq 5\%$

Nota. Se espera que el diseño de modelo de servicio móvil tenga estos resultados.

Características del PMV

Las características del PMV se definen bajo un enfoque de exclusión e inclusión técnica que prioriza la alta rotación y velocidad de entrega en el sitio, al restringir el alcance del servicio a uno de tipo exprés y baja complejidad, de modo que se priorice la eficiencia de los recursos portátiles y evite la saturación logística.

El diseño piloto operativo se enfocará inicialmente en servicios de rápida ejecución y baja complejidad técnica, los mismo que son:

- Reparaciones de rayones leves.
- Corrección de abolladura menores.
- Pintura parcial.
- Reparaciones estéticas rápidas.

El PMV no incluirá servicios como:

- Reparaciones estructurales (compactos).
- Procesos complejos de colisión.
- Uso de cabina industrial de pintura.
- Intervenciones de alta complejidad técnica.

Flujo Operativo del PMV

La secuencia de pasos describe la interacción del usuario desde el primer contacto digital hasta la entrega del automóvil con los controles de calidad respaldados en la marca Suzuki, de modo que existan procesos técnicos estandarizados con un prediagnóstico y diagnóstico adecuado para reducir la fricción y pérdida de tiempo posible.

Figura 14.

Flujo del servicio móvil



Nota. Proceso estandarizado del servicio de enderezado y pintura móvil.

Evaluación de viabilidad de la innovación

La viabilidad de la propuesta de modelo de servicio B&P móvil, se analiza desde la perspectiva multidimensional, que toma en cuenta factores técnicos, organizaciones y los riesgos de implementación, con el objetivo de determinar la factibilidad de implementación y sostenibilidad de la propuesta de negocio.

Recomendaciones

- Implementar un plan piloto del modelo de servicio de reparaciones estéticas menores en la ciudad de Quito, con el fin de validar en condiciones reales los procesos operativos, marketing, tiempos de atención y niveles de aceptación por parte de los clientes.
- Equipar la unidad móvil con herramientas, equipos inalámbricos con materiales especializados para garantizar la calidad de las reparaciones realizadas fuera de las instalaciones del taller.
- Capacitar permanentemente al personal técnico y administrativo involucrado en la operatividad del servicio móvil, garantizando y validando la ejecución de los procesos y experiencia de servicios alineados con las necesidad y expectativas del cliente.
- Evaluaciones periódicas de la viabilidad técnica, operativa y financiera del servicio, para identificar oportunidades de mejora, ajustar lineamientos del proyecto inicial, de modo que se asegure la sostenibilidad del modelo de negocio a largo plazo.

- Suzuki SZK con el paso del tiempo o a futuro debería integrar el servicio móvil dentro de la planificación estratégica, considerada como una alternativa complementaria al servicio tradicional y enderezado y pintura.

Viabilidad Técnica

La propuesta del modelo de negocio del servicio de enderezado y pintura móvil, presenta una alta viabilidad técnica, que generará diversos beneficios para el concesionario Suzuki SZK en la ciudad de Quito y sus clientes, basado en la tecnología requerida para el servicio operativo se encuentra disponible en el mercado, además que en la actualidad la existencia de equipos móviles facilita la operatividad del servicio y son accesibles comercialmente con características técnicas que permite realizar la intervención de calidad directamente en las instalaciones del cliente. Por otro lado, la gestión de cliente y seguimiento del servicio puede ser apoyada mediante la implementación de plataformas CRM, basado en modelos de Software as a Service, el cual ofrece funciones avanzadas de administración de cliente y es de bajo costo, incluso el prediagnóstico digital permite reducir incertidumbre técnica antes de la intervención. (Suzuki SZK, 2025)

Los beneficios esperados para el concesionario Suzuki SZK y a sus clientes son: incremento en la captación de cliente, al ofrecerle una alternativa altamente innovadora, rápida y conveniente para la reparación de daños estéticos menores, eliminando barreras existentes actualmente entre el concesionario y los clientes, en conjunto con los tiempos de espera. Asimismo, el proyecto permitirá la generación de nuevas líneas de ingreso a través de

la comercialización de servicios especializados que actualmente rompen el esquema tradicional de los servicios del concesionario, formando una nueva oferta que diversifica el mercado y fortalece la rentabilidad y competitividad de la empresa con la mejora de la experiencia y satisfacción del cliente, favoreciendo la relación comercial con la marca. Y la reducción de los costos fijos asociados con la operatividad de un taller (espacio físico, infraestructura, etc.) adaptándose a las nuevas tendencias del mercado automotriz.

Viabilidad Organizacional

La viabilidad organizacional de la propuesta del servicio de enderezado y pintura móvil se sustenta en la capacidad del concesionario Suzuki SZK, requiere adaptarse la estructura, procesos y talento humano a un modelo de servicio innovador orientado al cliente, es decir, se requiere un fortalecimiento en la cultura organizacional enfocada en la innovación, la mejora continua y la adaptadas a las nuevas tendencias del mercado automotriz, además de fortalecer una mentalidad orientada a la generación de valor, resolución ágil de problemas y búsqueda constante de oportunidades para mejorar la experiencia del cliente.

De igual manera, es fundamental contar con un liderazgo transversal y colaborativo para la coordinación entre las diferentes áreas involucradas en la prestación del servicio, incluso la participación conjunta de los departamentos operativos, comerciales y tecnológicos para garantizar una planificación, ejecución y seguimiento de las actividades necesarias para el funcionamiento el modelo propuesto, mediante la captación técnica y digital con

herramientas de gestión de clientes, plataformas de diagnóstico digital y procedimientos estandarizados de reparaciones móvil.

Riesgos de Implementación

Suzuki Mobile B&P Expres, como propuesta de diseño de un modelo de negocio, enfrenta diversos desafíos que pueden afectar con el funcionamiento operativos y el cumplimiento de los objetivos planteados sino son identificados y gestionados oportunamente.

Tabla 32.

Riesgos de Implementación

Riesgo	Impacto	Estrategia de mitigación
Baja adopción inicial	Medio	Campañas digitales y promociones
Fallas logísticas	Alto	Planificación y programación de rutas
Retrabajos	Alto	Protocolos Six Sigma y control de calidad
Resistencia al cambio	Medio	Capacitación y liderazgo organizacional
Sobrecostos operativos	Medio	Implementación mediante PMV Controlado

Nota. Es importante la identificación de estos riesgos, para no comprometer la calidad de la Suzuki SZK.

Modelo de gestión y gobernanza de la innovación

La propuesta de modelo de servicio móvil para reparaciones estéticas menores automotrices requiere una estructura formal de gobernanza que garantice la continuidad, el control y la sostenibilidad de la innovación dentro del concesionario de Suzuki SZK. Según la norma ISO 56002:2019, la innovación debe gestionarse mediante un enfoque sistemático basado en liderazgo, definición clara de roles y responsabilidades, asignación de los recursos adecuadamente y la existencia de mecanismo de evaluación y mejora continua.

El éxito del proyecto, dependerá de la capacidad de la organización para la coordinación eficiente de las áreas operativas, comerciales y tecnológicas, asegurando el seguimiento de los resultados, gestión de riesgos, objetivos estratégicos, generando el fortalecimiento de la competitividad organizacional.

Comité de Innovación Suzuki Mobile B&P Exprés

El modelo de gobernanza para el negocio móvil de enderezado y pintura contempla la creación de un comité de innovación conformado por representantes de las áreas estratégicas de Suzuki SZK, para dirigir, supervisar y evaluar la implementación del servicio móvil, garantizado la coordinación entre las áreas operativas, comerciales, financieras y tecnológicas, para cumplir con objetivos, indicadores y estándares de calidad del proyecto.

Tabla 33.*Comité de Innovación*

Rol	Responsabilidad
Sponsor Ejecutivo	Aprobar presupuesto y remover barreras
Líder del Proyecto	Coordinar implementación y KPIs
Operaciones	Validar capacidad técnica y logística
Marketing Digital	Captación y experiencia del cliente
Finanzas	Evaluar ROI y viabilidad
Tecnología	CRM, agenda digital y automatización
Calidad	Control de retrabajos y satisfacción

Nota. La estructura presente detalla los roles y responsabilidad de las áreas involucradas en el servicio de B&P móvil.

Modelo de gobernanza

El comité de innovación será el responsable del seguimiento quincenal del proyecto, indicadores claves de desempeños (KPIs), la gestión de riesgos, la evaluación de los resultados obtenidos durante la fase de Producto Mínimo Viables (PMVV) y la toma de decisiones relacionadas con el escalamiento y consolidación del servicio móvil. Los

mecanismos de sostenibilidad, con el fin de garantizar la continuidad operativa y evitar la dependencia a una sola persona, de modo contempla la documentación del proceso, a la estandarización de protocolos, elaboración de manuales operativos, la automatización de indicadores de gestión y la capacidad cruzada del personal involucrado.

El proyecto adopta un enfoque de ambidestreza organizacional, al combinar la explotación de las capacidades existentes del taller tradicional, orientadas a la eficiencia operativa, con la exploración de un modelo de servicio móvil y digital fortaleciendo así la innovación sostenible y la competitividad del área de postventa automotriz. (Suzuki SZK, 2026)

Figura 15.

Modelo de gobernanza e Innovación



Nota. Modelo de gobernanza para la gestión, seguimiento y sostenibilidad de la innovación del servicio móvil Suzuki Mobile B&P Exprés.

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.

Roadmap de Implementación

El modelo de negocio de servicio de enderezado y pintura móvil para reparaciones estéticas automotrices menores, requiere una planificación progresiva que permite validar su factibilidad técnica, comercial, operativa y organizacional antes de su adopción definitiva. Para ello se establece una estructura en 5 fases que se facilita la gestión del cambio, reducción de riesgos y optimización de recursos.

Tabla 34.

Roadmap de Implementación

Fase	Objetivos	Herramientas aplicas	Resultados esperados
Fase 1 – Diseño detallado	Definir procesos, recursos y estructuras operativa.	QFD, DFSS, Ingeniería de Valor	Prototipo validado
Fase 2 – Piloto controlado	Validar operaciones en condiciones reales.	Validación: Técnica, Comercial, Operativa y Experiencia del cliente.	Evidencia operativa y comercial
Fase 3 – Ajuste y Optimización	Corregir fallas y mejorar procesos.	Six Sigma, DMAIC, Control de variabilidad.	Servicios refinados

Fase	Objetivos	Herramientas aplicas	Resultados esperados
Fase 4 – Escalamiento	Replicar el modelo en nuevas sedes.	Expansión: Nuevas sedes, segmentos de clientes, marcas automotrices.	Implementación formal
Fase 5 – Mejora continua	Institucionalizar la innovación.	Implementación de: KPIs permanente, Cultura organizacional, innovación, aprendizaje continuo.	Innovación sostenible

Nota. Estructurada en cinco fases orientadas al diseño, validación, optimización, escalamiento, mejora continua del modelo propuesto.

Indicadores de Innovación e Impacto Esperado

La medición del desempeño constituye un elemento importante a analizar para el modelo de servicio y la viabilidad del proyecto, asegurando una eficiencia y sostenibilidad de la iniciativa de innovación, de modo, que se permita monitorear el grado de cumplimiento con los objetivos estratégico, incluso medir el impacto en términos de innovación, satisfacción al cliente, eficiencia operativa, escalonamiento y mejora continua. Asimismo, estos indicadores desempeñan una función importante para el control y toma de decisiones,

facilitando oportunidades de mejora y asegurando que el modelo de servicio móvil de solución a las problemáticas actuales existentes para los clientes.

Tabla 35.

Indicadores de Innovación

Dimensión	Indicador	Meta
Innovación	Time-to-market del servicio	≤ 90 días
Adopción	Tasa de uso del servicio móvil	$\geq 25\%$ clientes B&P
Cliente	NPS del servicio innovado	≥ 80
Operación	Reducción del tiempo promedio	$\geq 30\%$
Calidad	Retrabajos	$\leq 5\%$
Finanzas	ROI	$\geq 20\%$ anual
Finanzas	Payback	≤ 24 meses
Escalabilidad	Número de sedes replicables	≥ 3
Digitalización	% de agendamiento digital	$\geq 70\%$

Nota. Indicadores estratégicos para evaluar el desempeño del servicio de enderezado y pintura móvil de Suzuki SZK.

Los impactos esperados en el servicio de enderezado y pintura móvil para reparaciones estéticas automotrices menores, generará beneficios tanto en los clientes como el concesionario y la organización en general

- Para la empresa: Diferenciación de la competencia, mayor captación de clientes, Ser la primera opción del cliente, optimización de recursos operativos.
- Para el cliente: Mayor comodidad y accesibilidad, adaptabilidad, reducción de tiempos de espera, experiencia digitalizada y transparente y mejora de la percepción del servicio.
- Para la innovación organizacional: Desarrollo de capacidades digitales, fortalecimiento del aprendizaje organizacional, consolidación de una cultura innovadora, base para futuros servicios móviles.

Capítulo 6:

Conclusiones y Aplicaciones

Conclusiones generales

El análisis económico-financiero proyecta que la implementación del servicio móvil de enderezado y pintura Suzuki Mobile B&P Express sería técnica y financieramente viable bajo los supuestos establecidos en la presente investigación. La inversión inicial estimada asciende a \$35.959, destinada a la adquisición de equipos, herramientas, adecuaciones, capital de trabajo y una reserva para contingencias. Asimismo, la evaluación financiera proyecta un Valor Actual Neto (VAN) de \$17.568,77, una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 43,47 %, superior a la tasa mínima requerida del 25 %, y un período estimado de recuperación de la inversión (Payback) de 2,28 años. Estos indicadores sugieren que el proyecto podría generar valor para los inversionistas, recuperar la inversión en un plazo relativamente corto y ofrecer una rentabilidad superior al rendimiento mínimo esperado.

El análisis del punto de equilibrio presenta condiciones de viabilidad del modelo de negocio. La capacidad operativa fue establecida en dos servicios diarios, equivalentes a 44 servicios mensuales y 528 servicios anuales, considerando una jornada laboral de ocho horas y tiempos estándar por servicio. Con un ticket promedio de USD 180, las ventas proyectadas para el primer año alcanzan USD 95.040, superando ampliamente el punto de equilibrio anual de USD 49.595. Esta diferencia proporciona un margen de seguridad suficiente para cubrir

los costos fijos y variables del negocio, reduciendo el riesgo operativo y permitiendo enfrentar posibles fluctuaciones en la demanda sin comprometer la rentabilidad del proyecto.

El estudio del punto de equilibrio determina que el proyecto necesita atender, al menos, un automóvil diario para solventar todos sus costos variables y fijos. Este nivel de operación equivale a cerca del 50 % de la capacidad instalada de la unidad móvil, que se calcula en dos servicios diarios. Esto genera un margen operativo seguro que posibilita acoger eventuales descensos en la demanda sin poner en riesgo la viabilidad financiera del negocio.

El modelo Suzuki Mobile B&P Express convierte el servicio convencional en una operación móvil y descentralizada, comenzando con un prediagnóstico digital y llevando a cabo las reparaciones donde se encuentre el cliente. Esta propuesta tiene en cuenta que el 46,7 % de los usuarios no repara sus autos por falta de tiempo y se beneficia del 81,8 % que está dispuesto a utilizar servicios a domicilio. Asimismo, el modelo plantea liberar la capacidad en el taller para realizar reparaciones más complejas, estimando un aumento de la rentabilidad y disminución de los tiempos de atención en un 30 %, con una supervisión de calidad que reduce los retrabajos a menos del 5 %.

El servicio de enderezado y pintura móvil de Suzuki SZK Ecuador presenta una oportunidad estratégica para crecer, ya que se centra en un segmento específico del mercado que está alineado con las demandas actuales de los consumidores. La identificación de tres segmentos prioritarios (los clientes retail, los usuarios multimarca y los administradores de

flotas) permitió determinar necesidades particulares relacionadas con la velocidad, la confianza y el aprovechamiento del tiempo en relación con la calidad del servicio. Esto constituyó la base para proponer una propuesta de valor única y centrada en el cliente.

Se evidenció que Suzuki SZK Ecuador enfrenta desafíos que no se encuentran en la capacidad técnica del servicio, sino en la escasa visibilidad, segmentación operativa y tácticas de conversión digital, lo que impide que el área de colisiones se posicione bien frente a los talleres multimarca. En este marco, el plan de marketing sugerido es un componente crucial para abordar de manera efectiva el mercado objetivo, a través de una estrategia digital fundamentada en el embudo Funnel, la creación de contenido segmentado, la utilización de redes sociales, lo que es necesario para convertir a la comunidad digital actual en un lead y después en clientes leales.

La ejecución de un plan de marketing segmentado posibilitará que el servicio B&P móvil de Suzuki SZK Ecuador se ubique como una opción fiable e innovadora, lo cual reforzará su presencia en el plano digital y disminuirá la migración hacia los talleres multimarca. Con el calendario de contenidos, que se basa en la humanización del servicio y el storytelling, será posible alcanzar de manera eficaz a los usuarios multimarca, los clientes retail y los gestores de flotas. De este modo, se podrá generar confianza y lealtad, convirtiendo al servicio postventa en una ventaja competitiva duradera.

Conclusiones Específicas

Análisis del cumplimiento de los objetivos de la investigación

La propuesta de un modelo de servicio móvil para reparaciones estéticas automotrices contribuirá a aliviar la carga y retraso del taller en reparaciones de tipo exprés, permitiendo realizar reparaciones menores fuera del taller físico, con el fin de evitar que las cotizaciones realizadas por los clientes sean aplazadas o desestimadas. Asimismo, la investigación demostró que el 81,8% de propietarios ha mostrado un interés por la idea de un servicio móvil, con una oportunidad estratégica en la ciudad de Quito, que concentra el 55% de parque automotor de la marca además de menores índices de cumplimiento con los objetivos establecidos en dos de cinco concesionarios importantes, por otro lado, se buscó determinar la viabilidad técnica, operativa, comercial y financiera del proyecto, lo cual a lo largo de la investigación mostró una alta proyección de viabilidad y una recuperación de la inversión rápida. Volviendo el desarrollo de esta investigación una alternativa innovadora para satisfacer las necesidades actuales del cliente (la importancia del tiempo), las problemáticas actuales y una oportunidad de posicionamiento.

Suzuki SKZ Ecuador, es la representante de la marca japonesa en el territorio ecuatoriano, por lo cual posee una gran responsabilidad y compromiso de proveer los servicios necesarios para la venta, mantenimiento estético y operativo de los vehículos de la marca, a través de la investigación realizada se pudo determinar la situación actual del servicio de enderezado y pintura de la marca, dando como resultado tres problemáticas que necesitan una solución innovadora para salir del modelo tradicional de servicio a uno móvil;

los talleres del área de colisiones trabajan bajo un esquema de gravedad y tiempos de reparación, dando prioridad a colisiones mayores con una ocupación del 86%, generando un retraso en servicios exprés de hasta 16 horas laborables. En conjunto de un máximo de 5 vehículos en la cabina de pintura, como consecuencia de estas problemáticas los clientes que han realizado una cotización desisten o aplazan constantemente el fin de la contratación del servicio, afectando el volumen de órdenes de trabajo y el cumplimiento de objetivos. En función de estos hallazgos se identificó la necesidad del desarrollo de alternativas innovadoras, para la optimización de la atención al cliente, reducir tiempos de espera y mejorar la experiencia del cliente.

El cliente del sector retail actualmente no busca un servicio tradicional donde el tiempo se vuelve su peor aliado y existan tiempo muertos que podría aprovechar en la realización de otras actividad, sino que desea una experiencia fluida, personalizada y que se adapte a sus necesidad, ya que, sus necesidades principales giran en torno a la inmediatez, calidad y excelencia, mediante la encuesta realizada a 298 propietarios de la marca Suzuki, el 46,7% expresan que la falta de tiempo es la principal razón por la que no arreglan un daño estético menor, eso se verifica con la información interna de Suzuki que refleja que el retraso en la operación, genera aplazamiento o que se desistan de realizar un servicio, pese a haber realizado una cotización. Por otro lado, 65,7% de los encuestados eligen un taller mediante recomendaciones, de modo que se presenta una oportunidad importante para generar confianza en los propietarios empleando las redes sociales para mostrar antes y después, información técnica, proceso del servicio, testimonios, de modo que esta información permite

orientar el diseño del servicio, establecer estrategias de comunicación efectiva para crear una experiencia más conveniente y alineada con las expectativas de los propietarios de la marca.

El modelo de negocio de servicio de enderezado y pintura para reparaciones estética menores móvil “Suzuki Mobile B&P Express”, a través de la investigación muestra una alta viabilidad financiera, debido a la tasa de recuperación de la inversión proyectada para 2.28 años, en concordancia con un punto de equilibrio alcanzable que respalda la viabilidad operativa del servicio proyectada; 2 servicios de reparaciones estéticas menores diarias son necesarios para generar utilidades al servicio, con una proyección de crecimiento constante a partir del segundo año del proyecto y una estabilidad en el mercado. La viabilidad técnica del proyecto se basa en la idea de innovación del servicio para mejorar la experiencia del cliente y satisfacer las necesidades de los propietarios, solucionando las problemáticas actuales de la empresa, además del uso de equipos, materiales, procesos adecuados a un sistema móvil, un claro ejemplo de esto se basa en el uso de equipos inalámbricos que empleen baterías. Por lo tanto, se concluye que el modelo propuesto es técnica, operativa y económicamente viable, demostrando la factibilidad de la implementación del servicio de Suzuki Mobile B&P Express.

Se propuso un modelo operativo de servicio móvil para reparaciones estéticas automotrices menores, estructurado mediante procesos definidos de atención, inspección, reparación, entrega y mejora continua, por consiguiente, se ha propuesto un servicio innovador donde el 81,8% de los propietarios encuestados ha mostrado un interés, debido al

traslado de la ejecuciones de las reparaciones exprés al lugar donde se encuentre el cliente, reduciendo tiempos de espera y disponibilidad del servicio, eliminando largas filas de espera de hasta 16 horas laborables para un servicio exprés (un rayón, un cambio de pieza, etc).

Contribución a la gestión empresarial

La presente investigación aporta al sector empresarial mediante la propuesta de un modelo de servicio móvil para reparaciones estéticas automotrices menores, orientado a la mejora de la experiencia del cliente e innovación del servicio como respuesta a las problemáticas actuales del servicio; la propuesta contribuiría a descongestionar la operación del taller tradicional, contribuiría a una reducción de tiempos de espera, lo que ayudaría a mejorar la experiencia y la generación de oportunidades de ingreso, además de ser una propuesta alternativa innovadora y con una proyección viable para fortalecer la competitividad de la marca Suzuki frente a talleres multimarca, contribuyendo al cumplimiento de objetivos comerciales.

Desde el ámbito académico, esta investigación contribuye al desarrollo de conocimiento relacionado con la innovación de servicios, las gestión de operación y la ingeniería aplicada en el sector automotriz, además el estudio integra herramientas de análisis de mercado digital, viabilidad técnica y financiera, en conjunto con el diseño de modelos operativos, para volver a la marca Suzuki SZK-Ecuador un referente para futuras investigaciones orientadas a la transformación de servicios posventa , de un modelo tradicional de talleres hacia modelos más flexibles y centrados en el cliente, humanizando el servicio, por lo cual, esta

investigación es una base de consulta para estudiantes e investigadores interesados en el desarrollo de servicios móviles.

Contribución a nivel personal

A nivel personal y profesional, el desarrollo de esta investigación permitió fortalecer competencias en análisis, planificación estratégica, marketing digital, gestión de proyectos, investigación aplicada y toma de decisiones basado en el análisis de datos. El proceso contribuyó al desarrollo de una visión integral sobre la solución de problemas empresariales, mediante herramientas de ingeniería y gestión de procesos automotrices, manteniendo la calidad del servicio y proceso, consolidando los conocimientos adquiridos durante la maestría y fortaleciendo las capacidades de liderazgo en proyectos de innovación y mejora continua del sector automotriz.

Limitaciones

El diseño del modelo de servicio y de la estrategia comercial se basó en datos recolectados de una muestra concreta de clientes de Suzuki SZK Ecuador y usuarios en Quito; por tanto, los gustos y patrones observados podrían cambiar en otras ciudades o mercados. Otro elemento para tener en cuenta es que la aceptación proyectada del servicio B&P móvil se fundamenta en las intenciones de compra y las percepciones de los encuestados, así que el comportamiento real del mercado podría ser afectado por factores económicos, culturales o competitivos (como los talleres multimarca especializados en colisiones) que no fueron incluidos en la investigación.

Hay que tener en cuenta que el análisis económico se realizó suponiendo un ingreso promedio de dos vehículos por día durante 22 días laborables al mes. Si se redujera la demanda o si hubiera cortes operativos, el periodo de recuperación de la inversión y los resultados económicos previstos podrían verse alterados. Se hicieron estimaciones financieras basadas en suposiciones conservadoras sobre el crecimiento de las ventas, la inflación, el aumento de los salarios y los gastos operativos. Por lo tanto, si hay cambios importantes en cualquiera de estas variables, la rentabilidad esperada del proyecto podría verse afectada.

La factibilidad financiera se evaluó para un periodo de cinco años, así que la sostenibilidad del proyecto a largo plazo estará sujeta a la habilidad de ajustar el modelo de negocio, al desarrollo de la demanda y a las condiciones competitivas del sector automotriz a un mercado altamente competitivo y variable en el tiempo.

El servicio móvil está creado únicamente para servicios de reparación con poca complejidad y que se pueden realizar rápidamente, como los rasguños ligeros y las abolladuras pequeñas. Por ende, está limitado y no incluye reparaciones de estructura (compactos), procedimientos complejos de colisión, el uso de cabinas industriales para pintar o intervenciones que requieran una alta complejidad técnica.

No todos los clientes en el mercado local (Quito) emplean canales completamente digitales. Esto imposibilita que el servicio sea totalmente automático y obliga a funcionar bajo un modelo "híbrido", en el cual se necesita seguir contando con personal (asesores de servicio y call center) para ofrecer ayuda personalizada. Se debe considerar que el proyecto

es viable siempre que se eviten los sobrecargos operativos y que el personal del concesionario supere la resistencia al cambio. Además, afronta la restricción de una posible escasa adopción inicial por parte de los consumidores ante este nuevo formato.

Como el servicio depende de unidades móviles, está sujeto a errores logísticos que provienen de la descentralización; por lo tanto, requiere una planificación de rutas muy optimizada. Si los técnicos no implementan de manera estricta los protocolos estandarizados en el campo, también hay una posibilidad de que crezca la cantidad de retrabajos. Además, un factor importante es el mantenimiento de la unidad móvil que en caso de que esta falle se pierde la producción diaria.

Referencias

Agudelo Viana, L. G., & Aignerren, J. (2018). Diseño de Investigación Experimental y No-Experimental. *Artículos de Revista en Ciencias Sociales*, 46.

<https://hdl.handle.net/10495/2622>

Aguilera Avellaneda, A., & Castro Velandia, J. (2022). *Emprendimiento e Innovación a la experiencia de servicios para el sector automotriz. [Tesis de Maestría]*. Colombia: Universidad de la Sabana. <https://doi.org/10.82992/intellectum/handle.10818.4776>

Arroyo, F., & Buenaño, C. (2017). *Calidad en el servicio: Oportunidad para el sector automotor en el Ecuador [Artículo científico]*. Quito: INNOVA.

<https://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/3519>

Beatriz Galindo, L., & Pérez Tineo, A. (2018). *El Marketing Relacional en la fidelización de clientes en el negocio de post venta de una empresa del rubro automotriz : Caso : DERCO. [Tesis]*. Pontificia Universidad Católica del Perú.

<http://hdl.handle.net/20.500.12404/12491>

Chaffey, D., & Chadwick, E. (2019). *Digital Marketing*. Pearson Educación.

Fitzsimmons, J., & Fitzsimmons, M. (2022). *Service Management: Operations, Strategy, Information Technology*. McGraw-Hill.

Gonzales de Automoción. (09 de Junio de 2021). *Gonzales de Automoción*. La importancia del servicio postventa en automoción: <https://gonzalezdeautomocion.com/la-importancia-del-servicio-postventa/>

Herrera, P., Sinche, B., & Guayla, M. (2016). *Diseño de un taller móvil para el servicio de mecánica automotriz, en la ciudad de Riobamba en el periodo 2015-2016*. [Tesis]. UNACH.

INEC. (2024). *Estadísticas del Transporte (ESTRA)*. Quito-Ecuador: INEC [Revista]. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Estadistica%20de%20Transporte/veh_matriculados/2023/2023_Resultados_Vehiculos.pdf

INEN, S. E. (2025). *Reglamentos Técnicos Oficializados*. Servicios Ecuatoriano de Normalización INEN. <https://www.normalizacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2025/05/2.-Reglamentos-Te%CC%81cnicos-oficializados.pdf>

ISO. (2015). *ISO 9001:2015: Sistemas de gestión de calidad — Requisitos*. Organización Internacional de Normalización. ISO. <https://www.iso.org/es/contents/data/standard/06/20/62085.html>

ISO. (2015). *ISO 14001: 2015 Sistemas de gestión ambiental — Requisitos con orientación para su uso*. ISO. <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:14001:ed-3:v1:es>

Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Dirección de marketing*. Pearson Educación.

Lucero, J., Hidalgo, R., & Cueva, E. (2020). *Gestión de calidad en micro y pequeñas empresas de servicio automotriz ecuatoriano. [Revista]*. Quito: Estudio de la Gestión.

Martínez, J. (2024). *Marketing Digital: Estrategias y Tácticas para el Éxito Online*. Independently published.

Moreano, C., Tania, E., Haro, E., & Villagomez, P. (2024). Redes Sociales y su impacto en el entorno digital de las empresas. *Ciencia Latina Internacional*, 8(2).

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i2.10531

Ordóñez, C. E. (2023). *Modelo de gestión por procesos*. Cuenca: Universidad del Azuay.

OSHA. (2020). *OSHA 29 CFR 1910.134 : Protección respiratoria*. Departamento de Trabajo de los Estados Unidos. <https://www.osha.gov/laws-regs/regulations/standardnumber/1910/1910.134>

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

Palacios Martínez, C. (2026). *Estética y ética del automóvil como motores de la no ciudad*. México: Ciencia Latina [Revista Multidisciplinar].

Pérez Moure, H., Lampón-Caride, J., & Cabanelas, P. (2024). *Digitalización, nuevos modelos de negocio y competitividad en la nueva movilidad. Un estudio de caso en la industria automotriz*. Innovación tecnológica y datos.

Romero, A., Sellers, R., & Cely, A. (2024). *¿Conoces a tu Buyer Persona? Identifica a tu cliente para mejorar tu estrategia de Inbound Marketing. [Artículo Científico]*.

España: Investigaciones Turísticas. <https://doi.org/10.14198/INTURI.23961>

Salgado, M. d. (2019). *Muestra probabilística y no probabilística [Trabajo Terminal de Grado III]*. México: Universidad Autónoma Del Estado De México.

Suzuki SZK. (2025). *Informe interno del parque automotor y operación de posventa en Quito. Documento institucional no publicado*. Quito.

Suzuki SZK. (2026). *Catálogo de servicios. Documento institucional no publicado*. Quito.

Vinueza Morejón, J. (2015). *Plan de Negocios para la creación de una empresa de mantenimiento vehicular a domicilio en la ciudad de Quito [Trabajo de Titulación para el título de ingeniero comercial]*. Quito.

<https://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/4622?mode=full>

Zapatería, Ó. (2025). *Riesgos laborales en taller de*. Centro Zaragoza. http://www.centro-zaragoza.com:8080/web/sala_prensa/revista_tecnica/hemeroteca/articulos/R18_A2.pdf

Zeithaml, V., Bitner, M., Gremler, D., & Mende, M. (2024). *Marketing de servicios: integración del enfoque en el cliente en toda la empresa* (Vol. 8 edición). McGraw-Hill.



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.

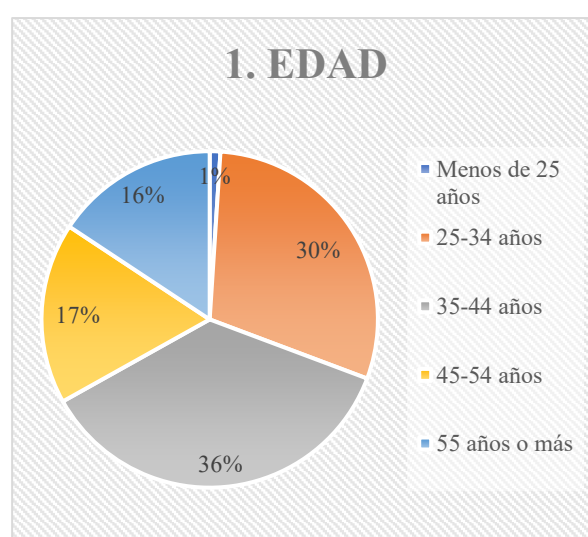
Anexos

Anexo A.

1. Encuesta realizada a 298 propietarios de la marca Suzuki

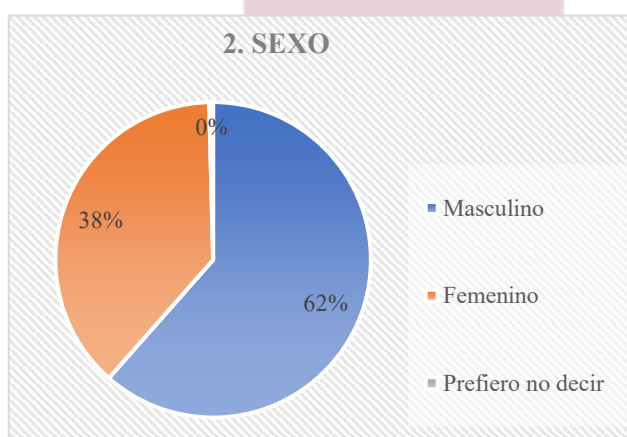
1. Edad

Menos de 25 años	3	1,0%
25-34 años	87	29,7%
35-44 años	106	36,2%
45-54 años	51	17,4%
55 años o más	46	15,7%
Total	293	100,0%



2. Sexo

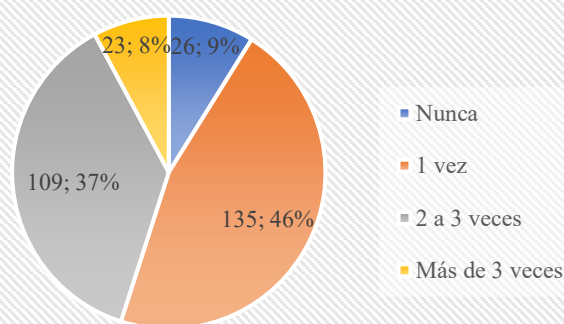
Masculino	179	61,50%
Femenino	111	38,1%
Prefiero no decir	1	0,40%
Total	291	100,0%



3. ¿Con qué frecuencia tu vehículo ha tenido daños estéticos (raspones o golpes leves) en el último año?

Nunca	26	8,90%
1 vez	135	46,10%
2 a 3 veces	109	37,20%
Más de 3 veces	23	7,80%
Total	293	100,0%

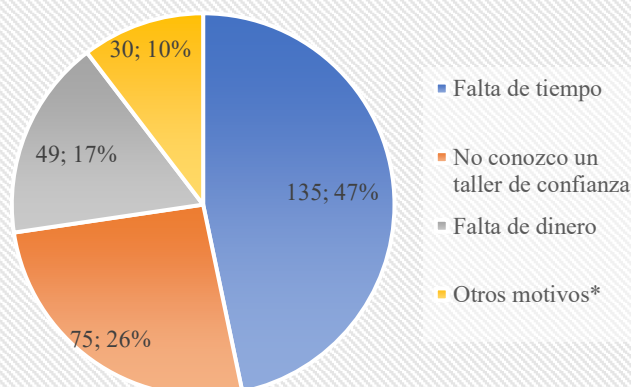
3.¿Con qué frecuencia tu vehículo ha tenido daños estéticos (raspones o golpes leves) en el último año?



4. ¿Cuándo tienes un pequeño golpe o rasponazo, ¿por qué normalmente no lo reparas?

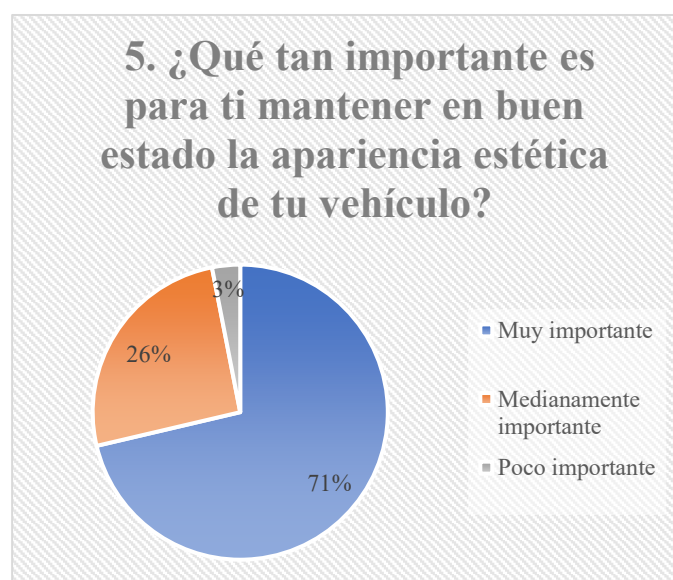
Falta de tiempo	135	46,70%
No conozco un taller de confianza	75	26,00%
Falta de dinero	49	17,00%
Otros motivos*	30	10,30%
Total	289	100,0%

4.Cuando tienes un pequeño golpe o rasponazo, ¿por qué normalmente no lo reparas?



5. ¿Qué tan importante es para ti mantener en buen estado la apariencia estética de tu vehículo?

Muy importante	209	71,30%
Medianamente importante	75	25,60%
Poco importante	9	3,10%
Total	293	100,0%

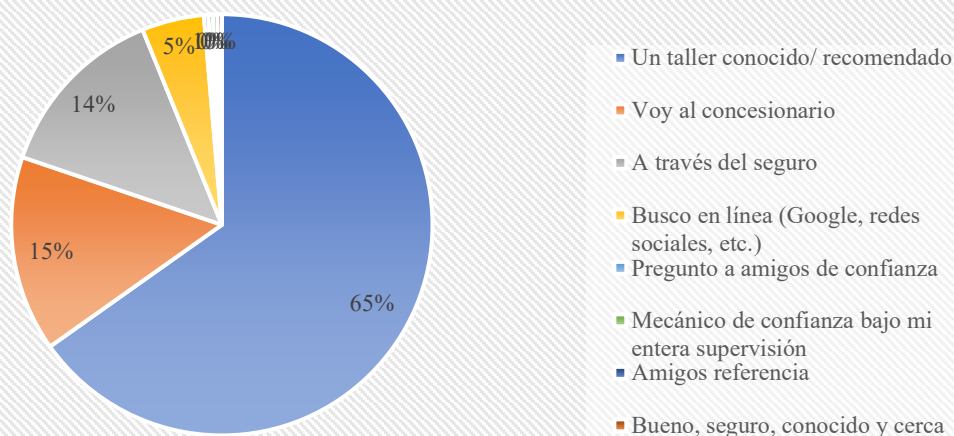


6. ¿Cómo sueles ubicar un taller para reparar tu vehículo?

Un taller conocido/ recomendado	191	65,19%
Voy al concesionario	44	15,02%
A través del seguro	40	13,65%
Busco en línea (Google, redes sociales, etc.)	14	4,78%
Pregunto a amigos de confianza	1	0,34%
Mecánico de confianza bajo mi entera supervisión	1	0,34%
Amigos referencia	1	0,34%
Bueno, seguro, conocido y cerca	1	0,34%

Total	293	100,0%
-------	-----	--------

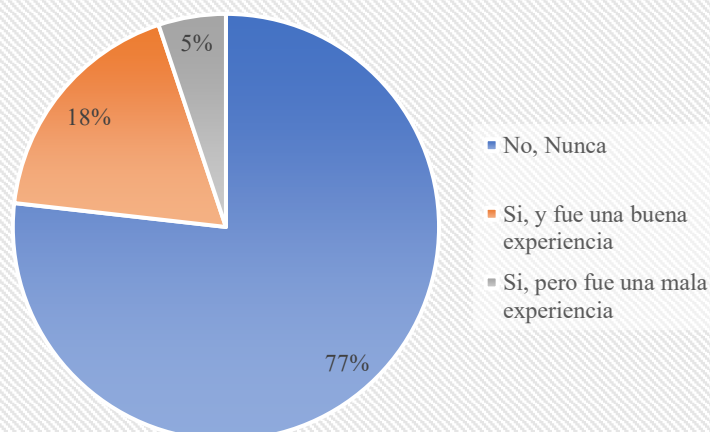
6. ¿Cómo sueles ubicar un taller para reparar tu vehículo?



7. ¿Has usado antes un servicio automotriz a domicilio (lavado, mecánica, detailing, etc.)?

No, Nunca	225	76,79%
Si, y fue una buena experiencia	53	18,09%
Si, pero fue una mala experiencia	15	5,12%
Total	293	100,0%

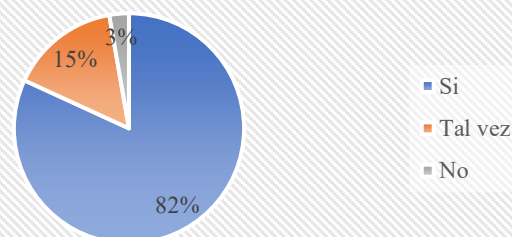
7. ¿Has usado antes un servicio automotriz a domicilio (lavado, mecánica, detailing, etc.)?



8. ¿Estarías dispuesto/a reparar tu vehículo en tu casa u oficina y tenerlo listo en pocas horas?

Si	239	81,57%
Tal vez	45	15,36%
No	8	2,73%
Total	292	99,7%

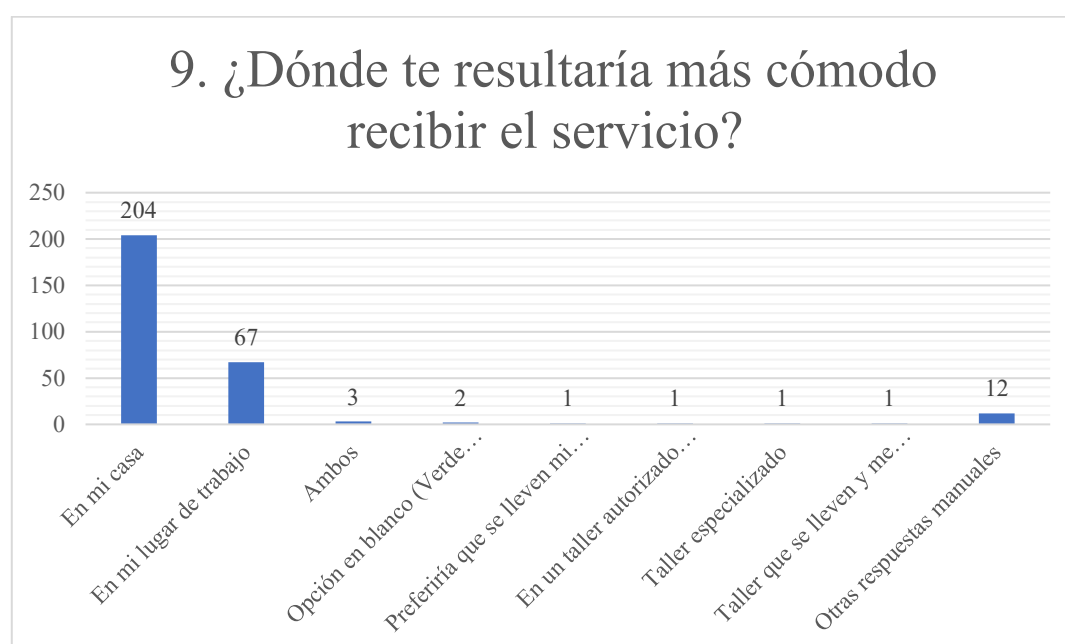
8. ¿Estarías dispuesto/a a reparar tu vehículo en tu casa u oficina y tenerlo listo en pocas horas?



9. ¿Dónde te resultaría más cómodo recibir el servicio?

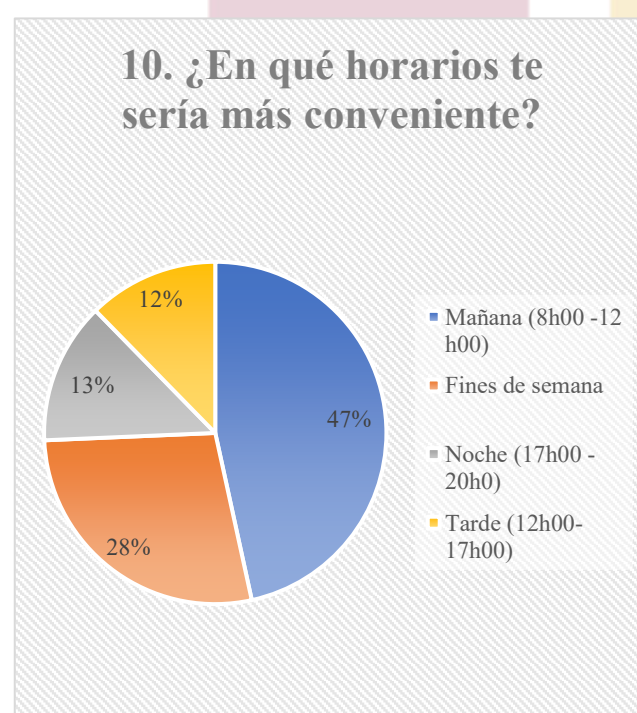
En mi casa	204	69,86%
En mi lugar de trabajo	67	22,95%
Ambos	3	1,03%
Opción en blanco (Verde sin texto)	2	0,68%
Preferiría que se lleven mi auto y lo dejen...	1	0,34%
En un taller autorizado donde se pueda presenciar...	1	0,34%
Taller especializado	1	0,34%
Taller que se lleven y me traigan	1	0,34%
Otras respuestas manuales	12	4,11%

Total	292	100,0%
-------	-----	--------



10. ¿En qué horarios te sería más conveniente?

Mañana (8h00 -12 h00)	136	46,58%
Fines de semana	81	27,74%
Noche (17h00 - 20h0)	39	13,36%
Tarde (12h00-17h00)	36	12,33%



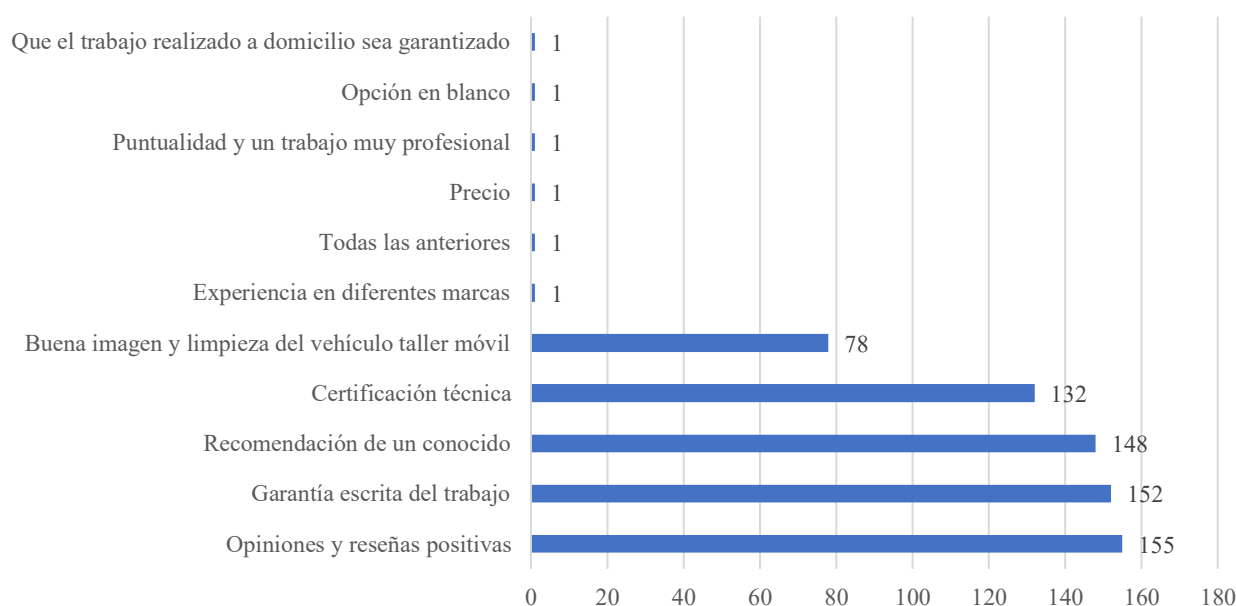
Total	292	100,0%
-------	-----	--------

11.¿Qué aspectos te darían mayor confianza para probar un taller móvil? (marca hasta 3)

Opiniones y reseñas positivas	155	53,10%
Garantía escrita del trabajo	152	52,10%
Recomendación de un conocido	148	50,70%
Certificación técnica	132	45,20%
Buena imagen y limpieza del vehículo taller móvil	78	26,70%
Experiencia en diferentes marcas	1	0,30%
Todas las anteriores	1	0,30%
Precio	1	0,30%
Puntualidad y un trabajo muy profesional	1	0,30%
Opción en blanco	1	0,30%
Que el trabajo realizado a domicilio sea garantizado	1	0,30%
Total	671	229,6%

Nota metodológica: Los porcentajes están calculados con base en el total de la muestra (292 personas). La suma de selecciones (671) y el porcentaje final (229,6%) reflejan que los encuestados seleccionaron un promedio de 2.3 opciones cada uno.

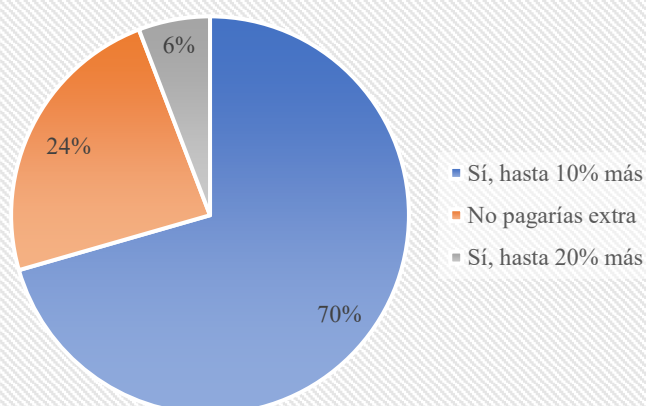
11. ¿Qué aspectos te darían mayor confianza para probar un taller móvil? (marca hasta 3)



12. ¿Pagarías un valor adicional por la comodidad del servicio a domicilio?

Sí, hasta 10% más	206	70,50%
No pagarías extra	69	23,6%
Sí, hasta 20% más	17	5,90%
Total	291	100,0%

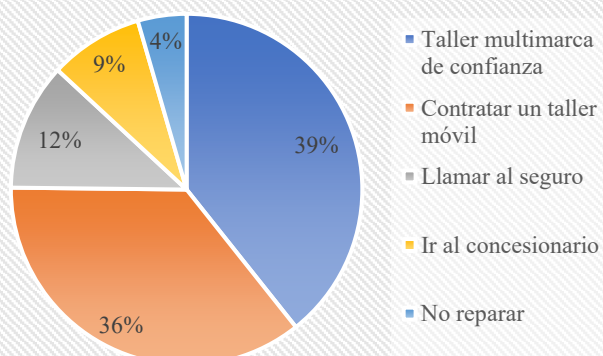
12. ¿Pagarías un valor adicional por la comodidad del servicio a domicilio?



13. En caso de un daño menor, ¿qué opción elegirías con mayor probabilidad?

Taller multimarca de confianza	114	39,30%
Contratar un taller móvil	104	35,90%
Llamar al seguro	34	11,70%
Ir al concesionario	25	8,60%
No reparar	13	4,50%
Total	290	100,0%

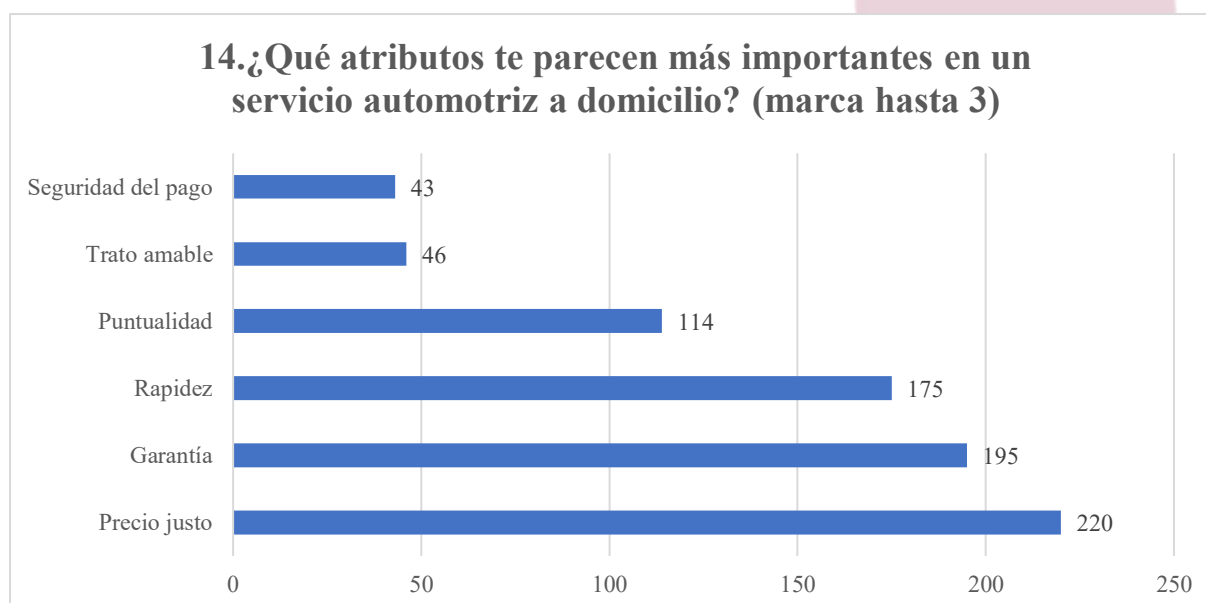
13. En caso de un daño menor, ¿qué opción elegirías con mayor probabilidad?



**14. ¿Qué atributos te parecen más importantes en un servicio automotriz a domicilio?
(marca hasta 3)**

Precio justo	220	75,60%
Garantía	195	67,00%
Rapidez	175	60,10%
Puntualidad	114	39,20%
Trato amable	46	15,80%
Seguridad del pago	43	14,80%
Total	793	272,5%

Nota metodológica: Al tratarse de una pregunta de selección múltiple, el total de selecciones (793) supera al tamaño de la muestra (291 personas) y la suma porcentual excede el 100%, ya que cada encuestado seleccionó en promedio 2.7 atributos clave.



2. Entrevista: Guía de entrevista para levantamiento de la información interna de Suzuki SKZ Ecuador

Objetivo de la entrevista: Recopilar información técnica, operativa, comercial y estratégica del área de Enderezado y Pintura (B&P) de Suzuki SKZ Ecuador para diagnosticar la situación actual del servicio y obtener la información necesaria para la propuesta del modelo de servicio móvil de reparaciones estéticas automotrices menores.

Tipo de instrumento: Guía de entrevista semiestructurada.

Dirigido a: Personal responsable del área de Posventa, específicamente el área de Colisiones: Enderezado y Pintura

Sección 1. Información general del proyecto (Fecha de la entrevista: 15 de marzo del 2026)

1. Cobertura geográfica del servicio:

- Norte: Avenida de los Granados hasta Carcelén.
- Centro: Avenida Colón.
- Valles: Cumbayá y Valle de Los Chillos.
- Sur: Desde Pasteurizadora Quito hasta el inicio de Quitumbe.

2. Clientes objetivo: Clientes retail entre 25 y 35 años, usuarios frecuentes de plataformas digitales, con historial de mantenimiento en Suzuki y clientes que dejaron

de realizar mantenimientos periódicos.

3. Área Involucrada: Área de Postventa.

Subáreas:

- Latonería.
- Pintura.

4. Tipo de reparaciones permitidas: Reparaciones estéticas menores clasificadas como servicios exprés según la categorización de Suzuki.

SUGERIDO SZK				
	RANGOS	HORAS	VALORES	
EXPRESS	0.5	5	\$ 17.50	\$ 175.00
LEVE	5.01	10	\$ 175.01	\$ 240.00
MEDIA	10.001	24	\$ 240.02	\$ 576.00
FUERTE	24.001	80	\$ 576.02	\$ 1,920.00

5. Reparaciones excluidas:

- Daños estructurales.
- Daños mecánicos.
- Reconstrucción de piezas.
- Reparaciones que requieran bancada o equipos especiales.

6. Tiempo de servicio:

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.

- Mínimo: 1 hora.
- Máximo: 5 horas.

7. Modalidad del servicio

- Atención únicamente mediante cita previa.
- Agendamiento a través del BDC.
- Diagnóstico previo realizado por un asesor.
- Servicio únicamente en parqueaderos privados, edificios u oficinas.
- No se realizan trabajos en vía pública.

8. Resultado esperado

Incrementar la retención de clientes retail y aumentar el volumen de órdenes del área B&P.

Sección 2: Diagnostico del servicio actual (Fecha de la entrevista: 15 de Abril del 2026)

1. **Tiempo de promedio de espera para cita:** No existe un tiempo para cita, pero la de entrega en un siniestro exprés actualmente es de horas, no se entrega el mismo día, se entrega de un día a otro por el flujo del taller.
2. **Tiempo de reparación en exprés:** 16 horas laborables
3. **Nivel de ocupación del taller:** El taller tiene una ocupación del 86%.
4. **Capacidad instalada:** 75 vehículos al mes.

5. **Principal Cuello de botella:** Cabina de pintura (Máximo 5 vehículos/ día)
6. **Motivo principal de desistimiento:** Tiempo de espera y pérdida de movilidad
7. **Servicios incluidos:** Reparaciones exprés de chapa, pintura parcial, retoques, pulido y cambio de piezas menores
8. **Servicios excluidos:** Colisiones mayores, daños estructurales, pintura total, mecánica de colisión
9. **Condiciones mínimas**
 - Espacio mínimo 6 x 6 m
 - Buena ventilación
 - Área Privada
 - Atención únicamente bajo cita previas

Anexo B. Análisis Benchmarking

	SUZUKI SZK DEL ECUADOR	GRUPO MAVESA	AUTOMORES CONTINETAL
Datos Generales	Suzuki SZK S.A. es el representante y distribuidor oficial de los vehículos de la marca japonesa Suzuki en Ecuador desde mediados de 2021, separado de su antecesor GM. La empresa se enfoca en la comercialización de la nueva generación de vehículos, SUVs y motores eficientes (híbridos), destacando por la importación directa de Japón.	Maquinarias y Vehículos S.A. (Mavesa), fundada en 1932 y parte del Grupo Mavesa, es una destacada empresa ecuatoriana del sector automotor con más de 90 años de trayectoria. Especializada en la comercialización de vehículos livianos, pesados, maquinaria, repuestos y neumáticos, cuenta con una amplia red de más de 36 sucursales en 12 ciudades.	Automotores Continental es un concesionario automotriz con sede en Quito y más de 50 años de experiencia en el mercado ecuatoriano. Ofrece venta de vehículos nuevos Chevrolet y usados, repuestos originales, servicio técnico especializado y atención posventa. Es reconocida por su trayectoria, cobertura nacional y compromiso con la calidad y satisfacción del cliente.
Características	Suzuki post venta tiene presencia en las principales ciudades del país, los cuales brindan dentro servicios de enderezado y pintura y también mantenimiento y reparaciones, estos cuentan con herramientas de última generación especializada en la marca, su amplio stock de repuestos originales permite reparaciones rápidas y garantizadas. Actualmente el centro principal de Colisiones se encuentra al Sur de Quito en Store Sur, donde se realizan desde reparaciones leves a severas.	Mavesa ofrece el servicio de enderezado y pintura multimarca, diseñado para vehículos livianos y pesados, e incluye reconstrucción de partes, enderezado de chasis, tratamiento térmico por inducción, soldadura de punto computarizada y gestión de repuestos multimarca, todo bajo procesos estandarizados y con personal altamente capacitado. La infraestructura está respaldada por una amplia red multimarca a nivel nacional. Con dos talleres de colisiones en el norte y sur de Quito.	El taller de Automotores Continental en Quito cuenta con un área especializada de enderezado y pintura con tecnología avanzada, equipos de medición y herramientas profesionales. Sus técnicos están capacitados en estándares Chevrolet, utilizan repuestos originales y paletas de color precisas para lograr acabados uniformes y duraderos. Además, garantizan reparación estructural segura, alineación perfecta de carrocería y protección anticorrosión, ofreciendo resultados estéticos y funcionales de alta calidad

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.

	SUZUKI Store Sur Av. Maldonado y Pueblo Viejo Esq.	Quito norte av. Galo Plaza Lasso y Sebastián Moreno	Automotores Continental – Av. 10 de agosto, Sector El Labrador
	SUZUKI Store Granados Gonzalo Baca y Av. Granados	Quito Sur av. Pedro Vicente Maldonado y Cusubamba	Automotores Continental Cumbayá – Av. Oswaldo Guayasamín, sector Cumbayá
Ubicación de			
Puntos de Servicio	SUZUKI Store Cumbayá		
B& en Quito	Av. Oswaldo Guayasamín y Escalón de Lumbisi		
			Automotores Continental Panamericana Norte – Km 4 ½, Parque de los Recuerdos Automotores Continental Recreo – Av. Pedro Vicente Maldonado, junto al C.C. El Recreo
	Página Web: https://suzukiecuador.com/	Página Web: https://grupomavesa.com.ec/	Página Web: https://www.automotorescontinental.com
	En redes sociales se encuentran como: Suzuki Autos Ecuador (suzukiautos.ec)	En redes sociales se encuentran como: Grupo Mavesa Grupo Mavesa Ecuador (grupomavesa)	En redes sociales se encuentran como: Automotores Continental Ecuador (automotores continentalec)
Plataforma y			
Redes Sociales			

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.

Análisis de Contenido	En la página Web en post venta destaca Ubicaciones puntos de venta y servicio, información sobre planes de mantenimiento, Agendamiento de citas	Grupo Mavesa cuenta con presencia en las principales redes sociales, las cuales utiliza para publicación de contenido para diferentes audiencias de acuerdo con las redes sociales. El sitio web funciona como como catálogo de productos y servicios, así plataforma de atención al cliente, conectando a usuarios con información detallada atención y servicios técnicos, redes de atención y trámites de postventa.	La presencia digital de Automotores Continental integra su página web y redes sociales como Facebook, Instagram y YouTube, donde promociona vehículos nuevos y usados Chevrolet, publica precios referenciales y difunde promociones en repuestos y mano de obra. También destaca servicios de taller, incluyendo mantenimiento, enderezado y pintura, además de facilitar contacto, ubicaciones y agendamiento de citas para clientes.
	En redes sociales se identifican promocionales de venta de vehículos nuevos y Eventos de Marca.		
	En el área de post venta se promocionan talleres genuinos, Venta de repuestos y accesorios, garantía de servicio.		
	El contenido de talleres de B&P es bajo.		
Promociones Identificadas	Campañas por temporadas para servicio de mantenimiento Repuestos Genuinos Suzuki con garantía. No se identifica promociones ni campañas de B&P	Se encuentran campañas de promociones por temporada, en el cual ofrecen servicios adicionales por trabajos de enderezado o pintura de dos piezas	Descuentos en mano de obra. Promociones en repuestos originales Chevrolet. Mantenimiento prepagado con descuento. Campañas estacionales (vacaciones, fin de año, regreso a clases).
Promociones Identificadas	Campañas por temporadas para servicio de mantenimiento Repuestos Genuinos Suzuki con garantía. No se identifica promociones ni campañas de B&P	Se encuentran campañas de promociones por temporada, en el cual ofrecen servicios adicionales por trabajos de enderezado o pintura de dos piezas	Descuentos en mano de obra. Promociones en repuestos originales Chevrolet. Mantenimiento prepagado con descuento. Campañas estacionales (vacaciones, fin de año, regreso a clases).

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.

	Frecuencia de publicación (postventa)	Frecuencia de publicación	Frecuencia de publicación (postventa)
Frecuencia de Publicaciones en Instagram	- 3 publicaciones semanales, 1 relacionadas a servicio. - Stories ocasionales promocionando campañas de mantenimiento.	- 4 a 6 publicaciones por semana - Predominio de contenido institucional, 20-30% postventa	3 a 4 publicaciones semanales totales. 1–2 publicaciones relacionadas directamente a servicio (mantenimiento, repuestos, promociones de taller).
	Formatos utilizados - Post tipo carrusel informativo. -Reels cortos (menos frecuentes en área técnica). - Artes gráficas con promociones.	Formatos utilizados - Reels (video corto) es la principal forma de alcance - Publicaciones de imagen, promoción de descuentos o paquetes, servicios multimarca.	Stories ocasionales promocionando campañas de mantenimiento o recordatorios de servicio.
Frecuencia de Publicaciones en Instagram	Engagement promedio postventa - Likes: 80 - 400 - Comentarios: 5 - 30 - Reels:1.000 - 5.000 visualizaciones promedio. Comentarios destacados post venta.	Carruseles: explicación de procesos, pasos de mantenimiento, esporádicas Engagement promedio postventa - Likes: 80-300 - Comentarios: 5-30 -Reels: 300 - 5000 visualizaciones promedio Comentarios destacados	Formatos utilizados: Post tipo carrusel informativo (beneficios de mantenimiento, uso de repuestos originales). Reels cortos mostrando procesos de taller o promociones puntuales. Artes gráficas promocionales con llamados a agendar cita. Engagement promedio postventa Likes: 80 – 400. Comentarios: 5 – 30- Reels: 1.000 – 5.000 visualizaciones promedio Comentarios destacados postventa. Consultas de precios de mantenimiento. Clientes preguntando disponibilidad de citas. Comentarios positivos sobre atención y rapidez del servicio.
	- Consulta de precios. - Clientes actuales preguntando por citas. -Comentarios positivos sobre servicio cuando la experiencia fue buena	- Consulta promociones de servicios, - Procesos de enderezado y pintura, - Consulta de ubicación talleres.	

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.

Seguidores en Instagram	Seguidores	Seguidores	Seguidores
	- Aproximadamente 60.500 seguidores.	- Aproximadamente 37,2 mil seguidores.	Instagram: ~17.7 K seguidores
Frecuencia de Publicaciones en Facebook 	Frecuencia de publicación (postventa)	Frecuencia de publicación	Frecuencia de publicación (postventa)
	- 4 publicaciones semanales, 1 relacionadas a servicio. - Post venta representa el 30% del contenido	- 5 a 7 publicaciones semanales, 2 relacionadas a servicios postventa, - Contenido postventa representa 30% - 35% del total	2 a 3 publicaciones semanales enfocadas en servicio. Refuerzo de campañas mensuales (alineación, cambio de aceite, descuentos en mano de obra).
	Formatos utilizados	Formatos utilizados	Formatos utilizados
	- Imagen estática promocional (mantenimiento preventivo, promociones). - Video corto explicativo (beneficios de servicio autorizado). - Artes promocionales de campañas estacionales	- Imagen estática promocional (paquetes multimarca) - Videos corto explicativo o promocional (procesos del taller, beneficios del servicio técnico) - Artes promocionales de campañas estacionales	Artes gráficas promocionales. Publicaciones informativas con texto más detallado. Enlaces directos a agendamiento o contacto por WhatsApp.
	Engagement promedio postventa		Engagement promedio postventa
	- Likes: 150 - 600 - Comentarios: 10 - 60 - Reels: 1.000 – 5.000 visualizaciones promedio.		Reacciones: 50 – 300
	Comentarios destacados post venta.		

- Ubicación de talleres autorizados. - Disponibilidad de repuestos. - Pocas respuestas técnicas profundas; atención suele derivarse a inbox.	- Publicaciones con enlaces a WhatsApp para agendamiento Engagement promedio - Likes/ Reacciones: 120 - 500 - Comentarios: 8 - 50 - Videos: 2000 - 10000 visualizaciones promedio (mayor alcance campañas promocionales)	Comentarios: 5 – 25 Compartidos: Moderados cuando hay promoción fuerte.
Frecuencia de Publicaciones en Facebook 	Comentarios destacados - Preguntas acerca de precios o promociones - Consulta ubicación taller - Disponibilidad de repuestos o servicios	Comentarios destacados postventa Solicitudes de cotización. Preguntas sobre garantía. Consultas sobre horarios y ubicación del taller.
Seguidores en Facebook	Seguidores - Aproximadamente 126 mil seguidores.	Seguidores Facebook: ~entre 30 K y 60 K seguidores

**Frecuencia de
Publicaciones en
TikTok**



Frecuencia de publicación (postventa)

- Publicaciones irregulares, bajo enfoque en post venta

Engagement promedio postventa

- Visualizaciones variables (1.000 – 15.000 según contenido).
- Bajo volumen de comentarios en contenido técnico.

Comentarios destacados post venta.

- Bajo nivel de comentarios de post venta

Frecuencia de publicación

- Baja moderada, 1-3 videos por semana
- Publicaciones enfocadas en marca más que en postventa

Formatos utilizados

- Videos cortos de 10 a 30 segundos
- Promociones rápidas con texto de pantalla
- Clips de dinámicas

Engagement

- Visualizaciones: 1000 - 5000 por video (contenido relevante)
- Likes: 80 - 400 por video
- Comentarios: 5 -30

Comentarios

- Consulta sobre costos de mantenimiento
- Solicitudes para ver procesos de enderezado y pintura
- Recomendaciones o testimonios de clientes

Frecuencia de publicación (postventa)

1 a 2 videos semanales relacionados con taller.

Contenido postventa menos constante que ventas.

Formatos utilizados

Videos dinámicos mostrando procesos rápidos (antes/después).

Contenido ligero adaptado a tendencias.

Clips cortos explicando beneficios de mantenimiento.

Engagement promedio postventa

Visualizaciones: 1.000 – 8.000

Likes: 100 – 500

Comentarios: 5 – 20

Comentarios destacados

postventa

Preguntas rápidas sobre costos. Usuarios preguntando si trabajan con otras marcas. Interacción juvenil

Seguidores en	Seguidores	Seguidores	Seguidores
TikTok	- Canal en desarrollo	- Aproximadamente 16,3 mil seguidores	~entre 2 K y 5 K seguidores
Wayback Machine	Es una página virtualmente nueva, arranca el 16 de septiembre de 2021 y mantiene el mismo dominio hasta la fecha, cuenta con iconos interactivos para chat y buscar servicio, apenas muestra 1 modelo a la venta y su información de post venta Es muy limitada. A medida que evoluciona en el 2023 se identifica un aumento de movimientos agrega unión con WhatsApp y empieza a destacar talleres, se mantiene en el mismo formato moderno y formal. La promoción de sus redes sociales es poco visible	La página oficial del Grupo Mavesa arranca en el 2010 con información básica, imágenes estáticas aun así cuenta con iconos de acceso directo a redes como YouTube, Facebook y Twitter, en el año 2016 arranca un cambio de comunicación mostrando sus productos más fuertes dentro del segmento de pesados, no hay mayor enfoque en el área de post venta, se agrega el acceso con un icono a Instagram. En 2023 el formato es más extenso con noticias y del Grupo y promoción de línea de vehículos livianos, el principal icono es del WhatsApp.	Automotores continental tiene presencia en la red desde 2005, la pagina ya fue creada sin información alguna, el dominio no tiene datos hasta 2019 donde se activan las pagina con información básica del concesionario, no permite una carga de imágenes completas. En 2022 ya cuenta con imágenes interactivas, muestra redes sociales como Facebook, YouTube, Instagram y LinkedIn. En adelante la página se mantiene activa con más presencia en redes, agregan a TikTok dentro de sus redes y colocan a WhatsApp dentro del punto más visual de ellas.

Anexo C. Model Canvas: Indicadores

KPI	Tipo	Fórmula / Cómo se mide	Unidad	Área	Responsable
Facturación del Taller Móvil	Estratégico	Mano de obra + repuestos + accesorios vendidos	\$	Postventa	Jefe de Posventa
Ticket Promedio	Operativo	Facturación total / número de servicios	\$	Taller móvil	Jefe de Taller
Número de Servicios Realizados	Operativo	Total de órdenes de trabajo realizadas por día o mes	#	Servicio	Coordinador Taller Móvil
Eficiencia Técnica	Operativo	Horas facturadas / horas disponibles	%	Taller	Jefe de Taller
Utilización del Taller Móvil	Operativo	Horas trabajadas / horas disponibles	%	Operaciones	Coordinador Taller
Servicios por Técnico	Operativo	Total servicios / número de técnicos	#	Servicio	Jefe de Taller
Tiempo de Respuesta	Operativo	Tiempo desde solicitud hasta llegada del técnico	Horas	Servicio	Coordinador Taller Móvil
Cumplimiento de Cita	Operativo	Servicios realizados a tiempo / total servicios	%	Servicio	Jefe de Taller
OK a la Primera (First Fix Rate)	Operativo	Reparaciones correctas en primera visita / total reparaciones	%	Taller	Jefe de Taller
Ventas de Repuestos en Campo	Estratégico	Valor de repuestos vendidos en servicio móvil	\$	Repuestos	Jefe de Repuestos
Rotación de Repuestos	Estratégico	Venta repuestos / inventario promedio	#	Repuestos	Jefe de Repuestos
FOF (First Order Fill)	Estratégico	Pedidos completos en primera entrega / total pedidos	%	Repuestos	Jefe de Repuestos
Ventas Perdidas	Estratégico	Pedidos no atendidos / total pedidos	%	Repuestos	Jefe de Repuestos

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.

NPS / CSI (Satisfacción del Cliente)	Estratégico	Promedio encuesta satisfacción cliente	Índice	Cliente	Jefe de Posventa
Retención de Clientes	Estratégico	Clientes que regresan / total clientes	%	Postventa	Jefe de Posventa
PQR (Quejas y Reclamos)	Operativo	Total reclamos / total servicios	%	Servicio	Atención al Cliente
Rentabilidad del Servicio	Estratégico	(Ingresos - costos) / ingresos	%	Posventa	Gerencia Posventa
Utilidad Bruta	Estratégico	Ventas – costos directos	\$	Posventa	Gerencia Posventa
Margen Bruto	Estratégico	Utilidad bruta / ventas	%	Posventa	Gerencia Posventa
Costo por Servicio	Operativo	Costos operativos / número de servicios	\$	Operaciones	Coordinador Taller Móvil
Kilómetros por Servicio	Operativo	Km recorridos / número de servicios	Km	Operaciones	Coordinador Taller