



Universidad de  
**La Sabana**  
Escuela Internacional de Ciencias Económicas.

**Maestría en Gerencia Estratégica**

**Evolve: Emprendimiento e Innovación a la experiencia de servicios para el sector automotriz.**

**Trabajo de emprendimiento para optar por el título de Maestría en gerencia estratégica.**

**Andry Camila Aguilera Avellaneda**

**Juan Camilo Castro Velandia**

**Directora**

**Mgc. María Cristina González Saravia**

**Universidad de la Sabana**

**2022**

## **Dedicatoria**

A mis padres por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad muchos de mis logros se los debo a ustedes entre los que incluye este. Me formaron con reglas y con algunas libertades, pero al final de cuentas me motivaron constantemente para alcanzar mis anhelos

Gracias, madre, padre y esposo.

A mi esposa y a mis hijos por su apoyo, confianza y entusiasmo a lo largo de esta etapa, son mi motor y mi mayor motivación para seguir adelante

Gracias familia.

## Tabla de Contenido

Lista de Figuras .....	8
Lista de tablas .....	9
Resumen .....	10
<i>Palabras claves:</i> .....	10
<i>Abstract</i> .....	11
<i>Keywords</i> .....	11
Introducción.....	12
Justificación .....	14
Descripción del problema.....	25
Preguntas de investigación .....	27
Objetivos.....	28
Objetivo General.....	28
Objetivos Específicos .....	28
Marco conceptual .....	29
Gestión de clientes:.....	29
Experiencia sensorial:.....	30
Innovación: .....	31
Marco teórico-práctico .....	33
Experiencia de servicio.....	35
Modelo de experiencia de servicios.....	37
Perfiles de clientes.....	40
El entendido .....	41

	4
El desconfiado .....	41
El apresurado .....	41
El negociador .....	42
Expectativas del cliente .....	42
Ejemplos de éxito .....	44
Marco metodológico.....	49
Método de investigación.....	49
Beneficiarios.....	52
Alcance de la investigación .....	54
Población .....	54
Tamaño de la muestra.....	56
Criterios de muestreo.....	57
Instrumento.....	57
Constructos de medición .....	66
Adaptación de la escala SERVQUAL .....	67
Instrucciones de aplicación:.....	68
Dimensiones del instrumento .....	68
Escala de medición .....	75
La Escala de Likert .....	75
Validez y confiabilidad.....	77
Mapa de empatía.....	78
Análisis de datos.....	79
Resultados.....	80
.....	86

	5
Mapa de empatía.....	86
Targeting.....	88
Matriz de competidores .....	90
Matriz DOFA.....	98
Propuesta de valor .....	100
Misión.....	101
Visión.....	101
Valores.....	101
Portafolio de servicios .....	103
Estructura.....	105
Capacidades instaladas .....	105
Capacidades organizacionales .....	107
Empathy map.....	111
Análisis Canvas .....	112
Canvas .....	113
Patrones del modelo de negocio .....	115
Branding .....	117
¿Quiénes somos? .....	117
Logo.....	118
Tipografía .....	118
Colores.....	119
Imagen .....	119
Slogan.....	120
Sostenibilidad .....	120

Promociones .....	121
Efecto Ikea .....	122
Cursos educativos Evolve.....	122
Visión en 3D.....	123
Storytelling .....	124
Promociones .....	125
Tarjeta de membresía.....	126
Merchandising .....	127
Marketing digital .....	128
Redes sociales de Evolve.....	128
Google maps.....	128
Facebook.....	128
Instagram .....	129
WhatsApp Business.....	130
Página web.....	131
Recursos Claves.....	135
Aseguramiento de resultados.....	145
Medida VOC.....	145
Medida de utilidades.....	145
Socialización.....	147
Conclusiones.....	148
Recomendaciones .....	150
Bibliografía.....	152
Anexo 1.....	159

Anexo 2..... 169

Anexo 3..... 170

## Lista de Figuras

Figura 1. The Road Ahead - Forces Shaping the Automotive Sector's 2022 Outlook		17
Figura 2. Venta mensual de Vehículos en Colombia		18
Figura 3. Distribución del sector automotriz en Colombia		22
Figura 4. Runt acumulado a Mayo del 2022		23
Figura 5. Foto del evento Sema Show. Usa, Las Vegas		27
Figura 6. Variación porcentual y contribución de las ventas reales del comercio minorista según grupos de mercancías total nacional.		31
Figura 7. Recuento del tipo de clientes.		89
Figura 8. Factores que inciden en la decisión de ir por primera vez a un taller automotriz.		90
Figura 9. Experiencias de servicio.		92
Figura 10. Importancia de los servicios adicionales.		94
Figura 11. Interés en servicios adicionales y experiencias sensoriales.		95
Figura 12. Experiencias tradicionales y experiencias innovadoras.		96
Figura 13. Matriz de empatía.		97
Figura 14. Business Model Canvas.		127
Figura 15. Modelo Canvas aplicado.		130
Figura 16. Digital Drivers.		133
Figura 17. Colores para el modelo CMYK.		135

**Lista de tablas.**

Tabla 1. Producción de diversos tipos de vehículo en el país.	23
Tabla 2. Procesos relacionales entre la empresa y el cliente.	40
Tabla 3. Instrumento de medición aplicado a la encuesta – relacionado con las variables y dimensiones soportadas teóricamente.	65
Tabla 4. Dimensiones que mide el instrumento.	74
Tabla 5. Dimensión confiabilidad.	75
Tabla 6. Dimensión y sensibilidad.	78
Tabla 7. Dimensión seguridad.	80
Tabla 8. Matriz DOFA del proyecto.	86
Tabla 9. Los competidores se ubican en Bogotá.	103
Tabla 10. Análisis de competencia.	107
Tabla 11. Matriz DOFA	116
Tabla 12. Ingresos del mes de enero.	126
Tabla 13. Ventas mes de junio.	157
Tabla 14. Gastos mes de enero.	158
Tabla 15. Activos totales.	160
Tabla 16. Proyección a un año	160

## Resumen

*La producción automotriz y todas las empresas relacionadas con ella, como los servicios de postventa, están sufriendo un rápido proceso de transformación. Esto es particularmente importante en Colombia donde la industria de servicios vehiculares se ha sostenido sobre la necesidad de mantenimiento más que la de brindar un servicio de calidad. En este documento se identifica la necesidad de cambio en el servicio automotriz y se diseña e implementa un emprendimiento que responde a estos retos. Para ello se realizó un análisis de tendencias del entorno nacional e internacional, con miras a crear un emprendimiento diferente acorde a las necesidades de potenciales clientes y usuarios. Es importante destacar que Evolve impacta el sector como una empresa que busca brindar toda una experiencia de servicio en donde la calidad y la comodidad sean los elementos diferenciales. El estudio se ha hecho utilizando observación participante, entrevistas desestructuradas, la aplicación de un instrumento a una muestra de 639 personas, un mapa de empatía y otras herramientas de análisis propias del marketing. Los resultados apuntan a que el proyecto debe estar orientado a población joven con unos ingresos medio-altos. Además, se encuentra que el proyecto tiene una gran acogida por parte de la segmentación de mercado escogida. Finalmente, los indicadores de rentabilidad indican que el proyecto está rindiendo tal como lo esperado y puede crecer como organización.*

### **Palabras claves:**

*Experiencia del cliente, gestión de clientes, experiencia sensorial, servicio, innovación y valor en la experiencia.*

### ***Abstract***

*Automotive production and all companies related to it, such as after-sales services, are undergoing a rapid process of transformation. This is particularly important in Colombia where the vehicle services industry has been based on the need for maintenance rather than providing quality service. This document identifies the need for change in the automotive service and designs and implements an enterprise that responds to these challenges. For this, an analysis of trends in the national and international environment was carried out, with a view to creating a different enterprise according to the needs of potential clients and users. It is important to note that Evolve impacts the sector as a company that seeks to provide a complete service experience where quality and comfort are the differential elements. The study has been done using participant observation, unstructured interviews, the application of an instrument to a sample of 639 people, an empathy map and other marketing analysis tools. The results indicate that the project should be aimed at young people with medium-high incomes. In addition, it is found that the project has a great reception by the chosen market segmentation. Finally, the profitability indicators indicate that the project is performing as expected and can grow as an organization.*

### ***Keywords***

*Customer experience, customer management, sensory experience, service, innovation, and value in experience.*

## Introducción

En la última década, la industria automotriz ha implementado grandes cambios a nivel tecnológico en múltiples aspectos relacionados con el producto mismo, llegando a evolucionar de manera sistemática lo que conocíamos como el automóvil. Las plataformas son más seguras y eficientes, y el uso de componentes electrónicos y computadoras es cada vez más marcado. Paralelamente con los avances en producción, la industria misma ha llevado a que el negocio posventa (mantenimientos y reparaciones) sea más sofisticado y complejo y por ende de mayor costo.

Pero entonces si no son talleres oficiales o representantes de marca, ¿En dónde se atiende esta demanda? En un mercado con millones de automóviles circulando y en los cuales, su uso genera un desgaste natural en piezas y componentes, se genera una demanda lo suficientemente grande que se traduce en oportunidades de negocio creadas alrededor de la posventa, es así como se generaron alternativas diferentes a los talleres oficiales de marca para realizar dichas intervenciones. En muchos casos prima la informalidad, el conocimiento empírico y los bajos costos, combinación que suele traducirse en bajos niveles de atención al cliente, aprovechamiento del desconocimiento por parte de los usuarios y procesos de baja calidad.

Habiendo detectado estas falencias se ha decidido incursionar con modelo de negocio disruptivo en el cual se puedan implementar mejoras sistemáticas y continuas que se centren en convertir las debilidades mencionadas en fortalezas. Con la creación de Evolve Performance. Un taller automotriz, se pretende ofertar un portafolio completo de servicios complementarios alrededor de la experiencia de un taller, creando experiencias únicas en el segmento.

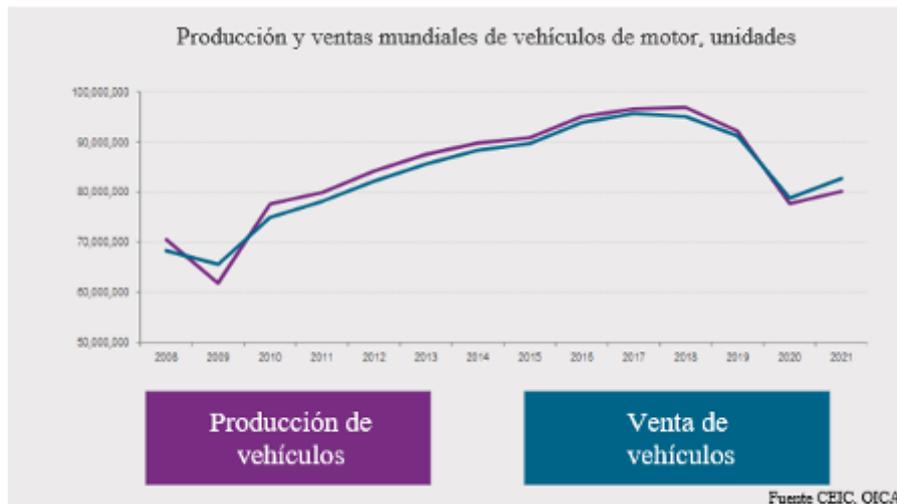
Evolve Performance, es un emprendimiento real, basado en las experiencias personales de los usuarios, en donde los espacios innovadores darán inicio a un viaje de experiencias diferenciadas de los clientes desde el primer momento de aproximación e ingreso a las instalaciones del taller. En Evolve se trabajará para lograr una adecuada combinación de servicios de posventa con un paquete de vivencias y combinaciones de productos de otros sectores como los restaurantes, los simuladores y el ocio. Para así obtener y generar clientes altamente satisfechos con los servicios recibidos, generando fidelización rentablemente con la empresa, trabajando desde la eficiencia de los costos operativos, convirtiendo la atención al cliente en servicio postventa en pieza fundamental del negocio del sector automotriz.

En este proyecto se plantea el proceso de estudio de mercado, de constitución de marca, estrategia de marketing, destacando de forma esencial las tendencias internacionales del mercado, branding y demás elementos que son necesarios para la constitución de un proyecto empresarial que tenga un impacto real en el mercado. Para ello inicialmente se plantea una estructura investigativa con problema, justificación y metodología buscando establecer los elementos centrales de la investigación y que tienen mayor importancia a la hora de constituir el estudio de mercado. Posterior a ello se plantean los resultados obtenidos a partir de la investigación realizada, desde estos resultados se construye toda la estrategia de mercadeo donde se revisan elementos como identidad de marca, promociones, estrategias de mercadeo, mapa de empatía que es una herramienta de investigación formulada desde el Design Thinking y otras herramientas que desde los estudios administrativos y de mercadeo que se han generado para promover proyectos sustentables y competitivos. Finalmente, se hace un cierre en las conclusiones donde se recogen los elementos centrales de la investigación y se hacen algunas sugerencias para futuras investigaciones relacionadas.

## Justificación

El sector automotriz es una de las industrias más afectadas a nivel mundial por las transformaciones sociales y económicas. Este sector ha venido mostrando síntomas de desaceleración a raíz de las tensiones comerciales generadas entre las dos economías más grandes del mundo Estados Unidos – China, y adicionalmente se vio inmersa en una abrupta parada a raíz de la pandemia global del Covid19 y las restricciones impuestas a causa de esta. Para el año 2020 esta industria registró cifras de producción similares a las del 2010 cercanas a los 78 millones de unidades (Gráfica 1), anulando así el crecimiento que se venía registrando en los últimos 10 años en términos de producción global. De igual manera las ventas también se vieron impactadas negativamente registrando un descenso del 12% a nivel mundial (Arce et al, 2019). En el 2021 el sector automotriz volvió a crecer ligeramente, cuando la producción aumentó un 3,1% a 80,2 millones de vehículos motorizados, según datos publicados por la Organización Internacional de Fabricantes de Vehículos Motorizados (OICA).

**Figura 1.** The Road Ahead - Forces Shaping the Automotive Sector's 2022 Outlook.

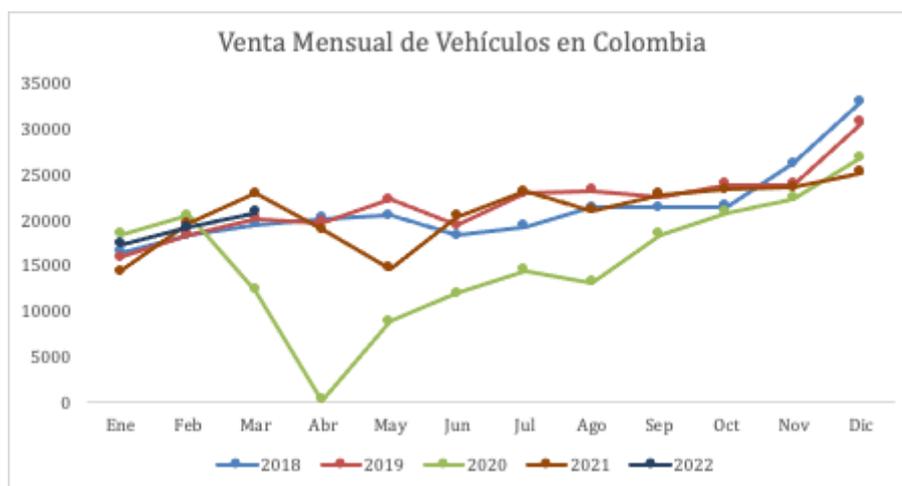


Nota: La figura 1 representa la diferencia entre la producción de vehículos y la venta de vehículos para los últimos 10 años. Tomado de CEIC: Global Economic Data, Indicators, Charts & Forecasts.

Ante un panorama tan retador y desafiante marcado en un mundo cambiante en el cual ninguna de las industrias volverá a operar de la manera en que lo venían haciendo en los últimos años, el sector automotriz no va a ser la excepción. Sumado a este panorama ahora se empieza dar una reactivación escalada en el mundo, es por tanto necesario que la industria se enfrente a la escasez de chips desencadenada por los recortes y paros en la producción del año anterior, la escasez de productos de plástico esenciales para el ensamble y las demoras por cuellos de botella en el sector del transporte marítimo.

En Colombia la situación no es muy diferente a la que se registra a nivel mundial, las cifras de producción nacional marcaron una caída del 28.5% con respecto al año anterior llegando a tan solo 77.947 unidades en 2020, alcanzando de esta manera por tercer año consecutivo un descenso en la producción. En cuanto a ventas de autos la caída respecto al 2019 fue de -30.8% mientras que los vehículos de carga lograron un crecimiento del 7% y las de autobuses una caída del -21.9% (Bancolombia, 2021).

**Figura 2.** Venta mensual de Vehículos en Colombia.



Nota: La figura 2 se muestra la distribución mensual en la venta de vehículos en Colombia comparando los últimos cinco años. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Bancolombia (2022).

En el país, el sector automotriz apalanca tres ejes principales dentro de la economía nacional; la industria, el comercio y los bienes complementarios, es decir, genera un impacto económico sobre valor agregado con encadenamientos que ha sido tasado en más de 52 billones de pesos anuales según cifras del DANE. De acuerdo con los últimos reportes de la ANDI se afirma que “El sector automotor genera 25.000 empleos directos y más de 100.000 empleos en toda su cadena de servicio” (como se cita en Emis, 2022). Adicional a estas cifras según las últimas encuestas anuales de comercio EAC y encuestas anuales manufactureras EAM, la industria representa el 3% de la composición de la producción industrial y el 11.3% de la composición de la producción bruta del comercio a nivel nacional. Haciendo del sector uno de los más importantes dentro del país y de los más representativos en términos económicos para Colombia y el mundo (Emis, 2022).

Los últimos 3 años han llevado no solo a nivel local, sino mundial a la industria a re-evaluar las estrategias, los productos y los servicios ofrecidos para poder mantenerse vigentes en una época de cambios y de imprevistos que ya no solo afectan un lugar o una región sino un entorno global. Este ha sido un periodo en el cual no solo este sector sino todos en general se han visto forzados a dar un salto al mundo digital y a la innovación.

Por todo lo anteriormente planteado es necesario tener en cuenta los precedentes para enfocar la vista en el camino que está adelante y de esta manera lograr entender los factores claves que marcarán la ruta que dará giro al timón del sector y en especial al alcance que tendremos en este gran emprendimiento innovador. Tanto a nivel mundial como a nivel regional y nacional el mundo automotriz ha dado señales de las tendencias que vienen a modernizar la industria, es así como las energías limpias, la tecnología, la conectividad y la seguridad se vuelven tendencia más no moda (Motor, 2021).

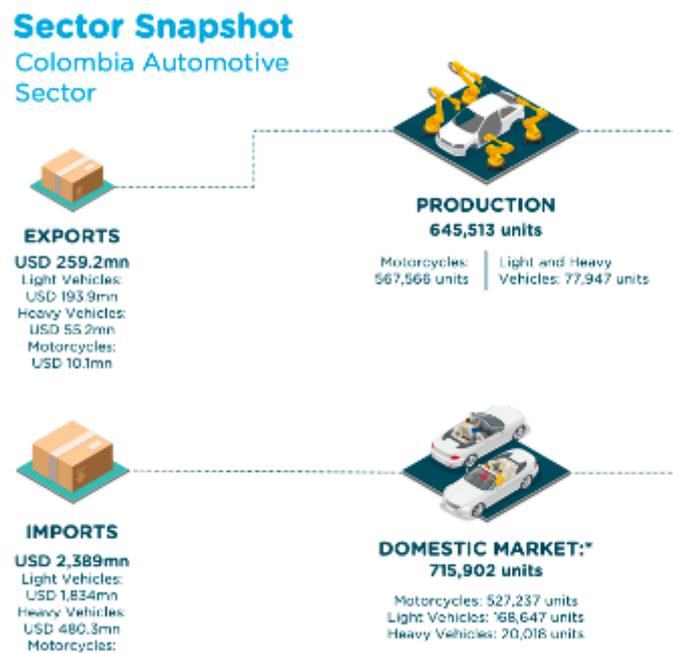
Es posible evidenciar esto en el último estudio de Deloitte “2021 Deloitte Global Automotive Consumer Study” en el cual se observa que los vehículos eléctricos todavía tienen algunos obstáculos que superar, aunque la tendencia a largo plazo hacia los vehículos eléctricos parece estar solidificándose, los consumidores pueden estar buscando más familiaridad y asequibilidad frente a la incertidumbre a corto plazo. También, como resultado de la pandemia, un número significativo de consumidores en varios mercados han modificado su cronograma para adquirir su próximo vehículo, pensando también en donde será el lugar de su mantenimiento normal, y algunas personas planean retrasarlo considerando otras opciones. Adicionalmente, el porcentaje de consumidores más jóvenes en los Estados Unidos y Alemania que han solicitado un aplazamiento del pago del vehículo este año está muy por encima del de sus contrapartes mayores, lo que genera dudas sobre su capacidad para respaldar una recuperación sostenida de la demanda y finalmente aunque las ventas de vehículos virtuales pueden estar aquí para quedarse, la mayoría de los consumidores aún preferirían adquirir su próximo vehículo en persona en un distribuidor autorizado, ya que algunos aspectos del proceso de compra siguen siendo difíciles de digitalizar (Deloitte, 2021).

La movilidad a nivel global de la industria, provocada por la deslocalización de la producción desde los principales países industrializados hacia un focalizado grupo de economías

emergentes, con grandes mercados internos, menores costos de producción y proximidad a importantes mercados de exportación, como los BRIC (Brasil, Rusia, India y China), Corea del Sur, México, Eslovaquia, Polonia, República Checa y Turquía, ha constituido en la última década, un nuevo mapa geoeconómico en la manufactura automotriz (BBVA Research, 2021). Esta relocalización de la producción industrial generó nuevas oportunidades de empleo, logrando incrementar los ingresos en estos países contribuyendo al crecimiento económico.

El sector automotriz de Colombia registró un déficit comercial de USD 2.100 millones en 2020, por debajo de los USD 2.700 millones en 2019. Los vehículos ligeros fueron el subsector con mayor déficit (USD 1.600 millones), seguido de los vehículos pesados, (USD 425,1 millones) y motocicletas (USD 64,2 millones). La pandemia debilitó el mercado local (producción nacional); El valor de las importaciones de vehículos de motor cayó un 27,6% interanual, de USD 3.300 millones en 2019 a USD 2.400 millones en 2020. Por otro lado, las exportaciones de vehículos cayeron un 55,7% interanual, pasando de 584,8 millones de dólares en 2019 a USD 259,2 millones en 2020, ya que el COVID-19 también debilitó la demanda de vehículos de motor en los mercados exteriores.

**Figura 3:** Distribución del sector automotriz en Colombia.



Nota: La figura 3 se muestran los diferentes elementos que se importan, los que se producen de forma nacional y los que se exportan. Por Emis, 2022, (2021-2022)- Colombia Automotive Sector Report.

Tabla 1. Producción de diversos tipos de vehículo en el país.

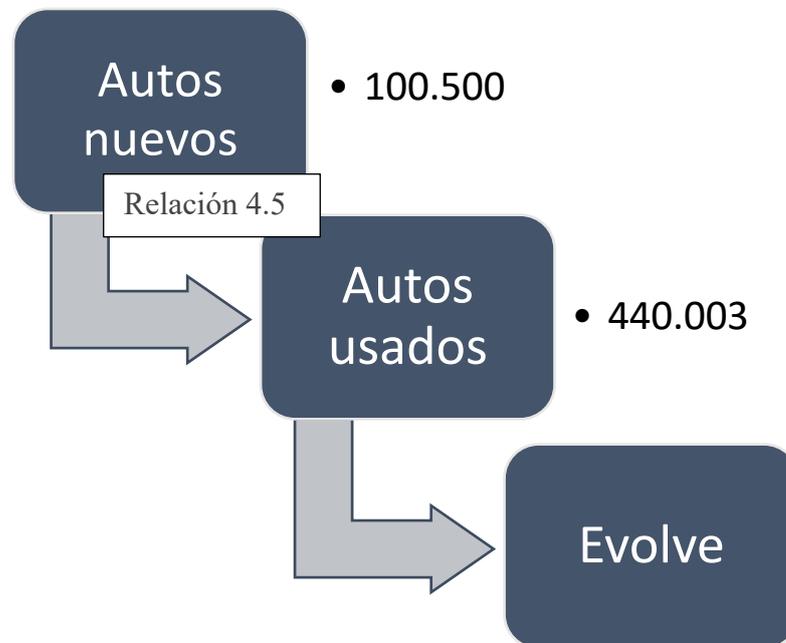
	2019	2020	2021f	2020 vs. 2021, y/y change	2019 vs. 2021, y/y change
w Motor Vehicle Sales, thou units	875.8	715.9	850.0	18.7%	-2.9%
w Four-Wheel Motor Vehicle Sales, thou units	263.7	188.7	220.0	16.6%	-16.6%
w Four-Wheel EV Vehicle Sales, units	3,134	6,011	7,000	16.5%	123.4%
w Motorcycle Sales, thou units	612.1	527.2	630.0	19.5%	2.9%

Nota: Elaboración propia basada en los datos de Emis, 2022, (2021-2022)- Colombia Automotive Sector Report.

Es aquí en donde con esta visión del futuro del corto y mediano plazo y entendiendo la relevancia del sector, el momento por el que atraviesa, los retos a enfrentar y las tendencias que marcarán la pauta nos hemos propuesto desarrollar un modelo de servicio disruptivo en el cual se logre abordar de manera holística desde la oferta de los bienes complementarios las debilidades que afectan la percepción en posventa y a partir de ellas generar estrategias gerenciales que las transformen en oportunidades de mejora y poder explotar adecuadamente un negocio que tiene alto potencial de desarrollo a través de la creación de una promesa de valor agregado enfocada en generar una diferenciación con la competencia.

Para la economía, este trabajo de grado representa una oportunidad de crecimiento en el sector automotriz, ya que a medida que se logren implementar procesos experienciales diferenciadores y satisfactorios para los clientes a través de mejoras en los múltiples aspectos relacionados con los servicios ofertados en la subárea de postventa, estos tenderán a representar en mayor medida la permanencia y rentabilidad de las empresas que participan en este sector, generando así relaciones estables de empleo que ayuden a la economía a garantizar un

poder adquisitivo estable creciente, y que a su vez estimulará la demanda del consumidor de servicios postventa.



**Figura 4:** Runt acumulado a Mayo del 2022

En Colombia en lo que va corrido del año 2022, por cada auto nuevo que se vende, se realizan 4.5 trasposos de vehículos usados, predominando el mercado de los autos usados. Generando así, una mayor amplitud del mercado por atender.

Evolve nace de la necesidad de mejorar el servicio que ofrece hoy en día el mundo automotriz, en donde las personas suelen sentirse engañadas ya sea por los diagnósticos, las tarifas de mano de obra, los costos de los repuestos o por la calidad del servicio recibido, sentimiento que se genera en gran parte debido a la falta de conocimiento técnico sobre mecánica y de los precios de mercado. Evolve es una propuesta de modelo de negocio en el cual se quiere ofrecer la experiencia de un servicio Premium que no solo abarca la práctica

automotriz, sino que busca apalancarse en la oferta de servicios complementarios y de la construcción de relaciones que permitan generar y ganar la confianza de los clientes.

Como referentes en la creación de Evolve se ha seleccionado a las empresas **West Coast Customs** y **DME Tuning**, la primera es una empresa especializada en remodelación de vehículos los cuales son totalmente personalizados para cada uno de sus clientes, allí las personas o las empresas llevan vehículos y sus ideas para que estos las hagan realidad. Para lograr información acerca de la marca se realizó un proceso de revisión de documentación virtual, tanto en su página web como en redes sociales. Razón por la cual en pro de adelantar la estructuración de este proyecto se organizó un viaje a Estados Unidos, con la finalidad de estudiar el mercado, analizar las nuevas tendencias y recopilar información sobre la industria, las tecnologías que están usando y las mejores prácticas. Para ello se hizo un trabajo de campo asistiendo al evento de West Customs llamado Sema Show, evento que se realizó en ciudad de Las Vegas, en el estado de Nevada de los Estados Unidos de América. En este proceso se hicieron entrevistas desestructuradas con organizadores del evento y personas cercanas a la empresa. Este método es muy útil en contextos en los que no se cuenta con mucho tiempo para recabar información y en los que las personas no están plenamente orientadas al trabajo investigativo (Saavedra & Moya, 2007). Además, se utilizó la observación participante al interior del evento, un método que permite reconocer los elementos esenciales de un contexto de interacción tanto desde el punto de vista social como desde el punto de vista comercial y de mercadeo. Este método permite un reconocimiento del panorama más profundo y en la conjunción con los datos de las entrevistas se logra un mejor reconocimiento del contexto de la empresa.

Este proceso permitió determinar que en West Coast Customs una empresa que ha alcanzado el reconocimiento nacional e internacional por llevar la personalización sistemática

al siguiente nivel. Está compuesta por un equipo de diseñadores, técnicos, fabricantes y pintores especializados quienes operan como una fábrica de ensamble en cada uno de los proyectos y trabajos a realizar. Sus especialidades entre otras son: Aumentos de potencia, modificaciones estéticas (Gonzales, 2020).

Desde la gerencia general hacia abajo, este es un equipo que está dispuesto a todo y que se apoya en equipos de última generación, entre los que se incluye el uso de software de alto nivel para el modelado de piezas, simulaciones digitales para lograr diseños óptimos, impresión 3d para piezas complicadas, entre otros; logrando reducir los tiempos de trabajo, de semanas a horas, y con mejoras en términos de precisión y exactitud en las modificaciones que realizan. Actualmente, este equipo trabaja en más de 30 proyectos diferentes.

**Figura 5.** Foto del evento Sema Show. Usa, Las Vegas.



Nota: En la figura 5 se aprecia la organización del evento y la gestión de marca.

En cuanto a DME Tuning, se ha seleccionado esta empresa porque es otra de las compañías que empiezan a convertirse en referentes del mercado americano con su oferta de servicios apalancados en el uso de la tecnología e internet. DME ha empezado a marcar el camino de la personalización haciendo uso de la red de internet para la prestación de servicios atendiendo clientes de manera remota, posicionándose como una de las marcas de software de motor más prestigiosas del mundo. Desde el inicio de DME en 2015, han sido pioneros e innovadores en el mundo del software de motores, entregando resultados y construyendo una reputación de la que se habla en todo el mundo del Tuning automotriz. Ha sido reconocida a nivel global por realizar reprogramaciones y reconfiguraciones de muy alta calidad en todo tipo de vehículos europeos a distancia, trabajando y accediendo remotamente desde Estados Unidos a cualquier país.

En el campo de la posventa y de la personalización si bien existe una oferta variada en la cual se encuentran desde talleres oficiales de marca con precios muy elevados y de campo de acción limitado hasta talleres de “barrio” los cuales generalmente suelen destacarse por lo empírico, rudimentario y por los bajos costos. En ninguno de los dos casos se ha trabajado desde la parte experiencial del cliente buscando generar un modelo de negocio que parta de las necesidades, sensaciones y brinde experiencias gratificantes que permitan generar no solo una conexión con los clientes, sino que a través de estas se logre construir una relación de confianza y transparencia que haga girar el ciclo de negocio constantemente a través del tiempo.

En Colombia los altos precios atemorizan a los clientes, de acuerdo con estudios realizados por la consultora Deloitte casi un 85% de las personas que adquieren un vehículo nuevo no regresan a los talleres de la marca después de que se vence el periodo de garantía,

por ende, tienen que buscar talleres no oficiales o no certificados por los representantes de marca, en donde puedan encontrar solución a sus necesidades de mantenimiento automotriz.

Evolve llega con una propuesta innovadora, que rompe con los modelos de negocio tradicionales evidenciados en Colombia. Ofreciendo mano de obra calificada y especializada, precios adecuados y unas instalaciones óptimas para la comodidad del cliente y sus vehículos. Como valor agregado se brindará un servicio al cliente diferenciado y personalizado, orientado a generar experiencias vivenciales enfocadas en construir y recibir de ellos su confianza y preferencia. Este valor agregado será apalancado en la cultura al cliente de Evolve y en la transmisión de valores. Teniendo como base la calidad humana ofrecida a nuestros trabajadores, la cual será el motor de motivación y desempeño, para que de la misma manera en que ellos se sientan, puedan recibir a nuestros clientes con la mejor actitud (Rosa, 2018).

### **Descripción del problema**

El servicio de posventa se ha convertido en un factor que adolece y en algunos casos atormenta a los usuarios de vehículos, ya sea bien por los costos excesivos o por deficiencias en la prestación del servicio técnico. Adicionalmente la informalidad presente en el mismo sector ha marcado una fuerte tendencia relacionada a que no se le dé la suficiente atención a la estética de los establecimientos donde se ofrecen los servicios, especialmente en todos aquellos que no hacen parte oficial de la representación de las marcas. La falta de conocimiento de los clientes se presta para que estos sean engañados con precios y/o repuestos, e incluso que se brinden servicios e intervenciones de las cuales no reciben garantías. Estas problemáticas tienen que ver esencialmente con la ineficiencia en la asignación de los recursos por parte de los propietarios, gerentes y/o administradores, originado por el

desconocimiento de aquellos elementos de valor apreciados por su mercado, lo cual impide el correcto direccionamiento y la priorización de las inversiones. En Colombia no son muchos los establecimientos automotrices posventa en los que encuentre una oferta adecuada, la mayoría de los concesionarios autorizados de marca manejan programas de servicio a sus clientes, sin embargo, indagando estos últimos suelen caracterizarse por sus altos costos y no en todos logran altos índices de satisfacción (Moreno & Uribe, 2015).

Una muestra de la carencia de servicios de postventa y servicios minoristas en la atención de vehículos de alta calidad se puede ver en la variación porcentual y contribución año corrido de las ventas reales del comercio minorista según grupos de mercancías Total nacional Enero (agosto 2021) (Enero – agosto 2020) (enero -agosto2021) (Enero – agosto 2019) (Figura 6). (Dane, 2021)

**Figura 6.** Variación porcentual y contribución de las ventas reales del comercio minorista según grupos de mercancías total nacional.

Líneas de mercancías	Marzo de 2022 / marzo de 2021		Marzo de 2022 / marzo de 2019	
	Variación %	Contribución PP	Variación %	Contribución PP
<b>Total comercio minorista</b>	<b>12,0</b>	<b>12,0</b>	<b>28,2</b>	<b>28,2</b>
Combustibles para vehículos automotores	11,8	2,4	30,5	6,1
Equipo de informática y telecomunicaciones para uso personal o doméstico	58,9	2,3	138,7	4,1
Otros vehículos automotores y motocicletas***	18,8	1,4	29,0	2,3
Electrodomésticos, muebles para el hogar	32,2	1,2	71,5	2,3
Prendas de vestir y textiles	31,3	1,2	35,8	1,5
Equipos y aparatos de sonido y video	66,5	1,1	86,6	1,5
Repuestos, partes, accesorios y lubricantes para vehículos	15,2	1,0	28,4	1,9
Calzado, artículos de cuero y sucedáneos del cuero	39,4	0,5	27,6	0,4
*Otras mercancías para uso personal o doméstico, no especificadas anteriormente	12,3	0,4	28,9	0,9
Productos de aseo personal, cosméticos y perfumería	8,7	0,3	11,5	0,5
Artículos de ferretería, vidrios y pinturas	6,1	0,3	38,5	1,5
Bebidas alcohólicas, cigarrillos, cigarrillos y productos del tabaco	11,4	0,2	30,6	0,5
Bebidas no alcohólicas	15,2	0,2	9,2	0,1
Libros, papelería, periódicos, revistas y útiles escolares	19,3	0,1	9,8	0,1
Artículos y utensilios de uso doméstico	6,7	0,1	28,4	0,4
Productos farmacéuticos y medicinales	2,2	0,1	8,0	0,2
Vehículos automotores y motocicletas principalmente de uso de los hogares**	-0,2	0,0	26,6	2,5
Productos para el aseo del hogar	-2,5	-0,1	31,8	0,8
Alimentos (víveres en general)	-2,5	-0,5	3,7	0,8

Nota: En la figura 6 se muestra la diversidad de productos que se han vendido comparando el mes de diferentes años con el del 2022. Imagen por Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2019, Encuesta Anual del Comercio.

En la búsqueda de cuantificar el impacto e influencia que llegan a generar a lo largo del ciclo de negocio, las variables mencionadas con anterioridad y de proponer alternativas de solución que permitan a las empresas dedicadas a este tipo de servicios no solo mejorar sus indicadores sino crear e implementar nuevas propuestas de modelo de negocio que incrementen las opciones de mantenerlas viables y rentables a través del tiempo. El presente proyecto de emprendimiento busca definir y plantear estrategias gerenciales que permitan optimizar y explotar adecuadamente el negocio automotriz de cara al cliente externo e interno a través de la mejora en procesos generando un servicio robusto y confiable a precios adecuados, buscando impactar positivamente los niveles de satisfacción, creando fidelización de marca, apalancado en la confianza generada por un servicio de calidad y aprovechando la coyuntura global actual, en la cual la desaceleración en la venta de vehículos nuevos ha impulsado los requerimientos en términos de mantenimientos y servicios en talleres al forzar la extensión del tiempo de vida útil del parque automotor matriculado (Arbonies, 2017).

### **Preguntas de investigación**

- ¿Cómo crear una empresa de servicio post venta en el sector automotriz, que asegure la entrega de valor a los clientes en la experiencia de servicio?
- ¿Cómo generar un modelo de servicio innovador que aporte ODS (objetivos de desarrollo sostenible)?
- ¿Cómo diseñar un portafolio integral e innovador de servicios para un taller automotriz?

## Objetivos

### Objetivo General

Diseñar un modelo gerencial innovador para Evolve en donde la experiencia de servicio al cliente cree experiencias sensoriales, únicas y diferenciales que permitan una entrada al mercado por vía de responder a un nicho poco trabajado, e iniciar su implementación.

### Objetivos Específicos

- Analizar el consumo de productos y servicios del sector automotriz y las oportunidades de negocio donde se puede generar un nicho de mercado que permita la sostenibilidad y viabilidad de un emprendimiento.
- Diseñar un modelo de experiencia de servicio que genere valor a lo largo del ciclo de negocio durante cada una de las entradas de los clientes que responda a la demanda de productos y servicios en el sector automotriz.
- Diseñar tácticas que apalancan la implementación del modelo de innovación en el servicio al cliente, en los servicios postventa de Evolve.
- Definir las estrategias de comercialización, mercadeo, branding y venta de los servicios que se ofrecerá en Evolve para asegurar la viabilidad del negocio.
- Iniciar la implementación del proyecto Evolve, verificando las posibilidades de rentabilidad del negocio.

## Marco conceptual

Esta Investigación se fundamenta en los siguientes términos.

### **Experiencia del cliente:**

Según Donnelly (2009) la experiencia del cliente es definida como la fusión de atributos tangibles (sensoriales) e intangibles (simbólicos) producidos por el consumidor y la empresa para crear un evento placentero, significativo y memorable.

Pine & Gilmore (1998, p. 98) afirman que una experiencia ocurre «cuando una empresa utiliza los servicios de forma intencionada, sus productos como accesorios, y existe un compromiso con los clientes de crear un evento memorable»

Según Alfaro (2010) la experiencia del cliente es una estrategia que consiste en generar experiencias en el entorno del producto con el fin de crear un vínculo emocional entre la marca y el cliente.

### **Gestión de clientes:**

Hochstein et al. (2020) definen la gestión de clientes como “el compromiso relacional proactivo de los clientes para garantizar que el valor potencial de las ofertas de productos sea valorado por el cliente. McDonald & Wilson (2016) indican que la gestión de clientes comprende esencialmente dos campos de actividad. Primero, actividades relacionadas con el cliente para monitorear, proteger y mejorar el valor del cliente por productos y/o servicios en uso, en segundo lugar, la implantación de estructuras organizativas y procesos dentro de la empresa proveedora que permiten el desempeño de actividades de gestión relacionadas con el cliente (Prohl & Kleinaltenkamp, 2020).

**Experiencia sensorial:**

Según Gretzel & Fesenmaier (2003) la experiencia sensorial se basa en crear una serie de estímulos en el consumidor durante todo el proceso de compra. Dichos impulsos apelan a los sentidos, a la mente y al corazón, por lo que orientan a relacionar las marcas con percepciones sensoriales, afectivas y creativas y que comunican un estilo de vida. El concepto de experiencia del cliente se define generalmente como las respuestas cognitivas, emocionales, sensoriales, conductuales y relacionales multidimensionales de un cliente al servicio de una empresa

Además, Hesselgren (1984) refiere que la experiencia del espacio el reconocimiento y afección sobre el mismo, dependerá del grado de aplicación de componentes espaciales capaces de transmitir experiencias perceptibles, concebidas por los recursos sensoriales y su trascendencia en la memoria de las personas. Esto se traduce como la potencia que tienen los factores para influir sobre nuestra memoria de un espacio, la interacción de factores internos y externos crean la experiencia sensorial. Finalmente se podría decir que es el proceso por el que un individuo elige, organiza e interpreta la información que recibe para formar una imagen coherente del mundo (Steiner, 1964).

**Servicio:**

Thompson (2019) el servicio son todas aquellas actividades identificables, intangibles y perecederas que son el resultado de esfuerzos humanos o mecánicos que producen un hecho, un desempeño o un esfuerzo que implican generalmente la participación del cliente y que no es posible poseer físicamente, transportarlas o almacenarlas, pero que pueden ser ofrecidos en renta o a la venta; por tanto, pueden ser el objeto principal de una transacción ideada para satisfacer las necesidades o deseos de los clientes. Las características fundamentales que diferencian a los servicios de los bienes (y que la mercadología debe tomar en

cuenta) son cuatro: **1) Intangibilidad, 2) inseparabilidad, 3) heterogeneidad y 4) carácter perecedero.**

Otra definición del servicio según Kotler un servicio es “cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra, es esencialmente intangible y no se puede poseer” (Yuan et al., 2018) Es decir, es todo lo que es perceptible para el cliente y que produce un valor agregado, en el preciso momento en que se produce un aumento en la satisfacción.

### **Innovación:**

La innovación es un concepto extenso que comprende una amplia gama de actividades y procesos: mercados, actividades empresariales, redes y competencia, pero también las habilidades y organizaciones, la creatividad y la transferencia de conocimientos (Sunshine, 2019). Joseph Schumpeter definió la innovación como la introducción en el mercado de un nuevo producto o proceso, capaz de aportar algún elemento diferenciador, la apertura de un nuevo mercado o el descubrimiento de una nueva fuente de materias primas o productos intermedios. En la medida que han ido transcurriendo los años, este concepto ha ido moldeando hasta llegar a la actual definición propuesta en el (Moreno, 2015), en el que se advierte que la innovación es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto o servicio, de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo en las prácticas internas de la empresa.

### **Valor de experiencia:**

La Experiencia del Cliente es una respuesta subjetiva e interna que tiene un cliente ante cualquier contacto directo o indirecto con una empresa. Los contactos directos

generalmente ocurren en el curso de una compra, uso y servicio, y usualmente es iniciada por el cliente (Halvorsrud & Kvale, 2017).

La experiencia es estrictamente personal e implica el involucramiento del cliente en diferentes niveles (racional, emocional, sensorial, físico y espiritual). Schmitt et al. agregan un enfoque sensorial en su libro *Experiencial Marketing*, en el que incluso hace diferencia entre el marketing tradicional y el marketing experiencial (Schmitt, 1999). En el tradicional resalta a los compradores como seres racionales, el producto se enfoca en características y beneficios, y además no había una diferencia clara entre la categoría de producto y la competencia. Por su parte, en el marketing experiencial, se habla de compradores como seres racionales y además emocionales, se pasa de producto a la experiencia del cliente, y además se considera la compra como una experiencia holística.

## **Marco teórico-práctico**

### **Modelo de gerencia de la experiencia del cliente**

La experiencia del cliente es la respuesta interna y subjetiva de los clientes ante cualquier contacto directo o indirecto con una empresa. El contacto directo generalmente ocurre en el proceso de compra, uso y servicio, y suele ser iniciado por el cliente. El contacto indirecto implica la mayoría de las veces encuentros no programados con representaciones de los productos, servicios o marcas de una empresa, y se expresa en recomendaciones o críticas verbales de otros clientes, publicidad, informes de noticias, reseñas etc. (Handro, 2017). Con el pasar del tiempo la experiencia del cliente se ha visto constantemente desafiada, especialmente en los últimos 20 años, debido a los efectos naturales que ha traído consigo la globalización, la digitalización y la apertura de mercados, ya que el acceso de las personas a productos y servicios se ha visto potencializada por una variedad en la oferta disponible y en el acceso del consumidor a la información y a la posibilidad de poder comparar entre las muchas opciones existentes.

Paralelamente se ha ido desarrollando y evolucionando la forma de abordar al cliente y los estímulos que se crean para atraerlo, en esto la recolección de datos y su posterior análisis han sido la clave en ese proceso de entender el consumidor, lo que le apasiona, sus metas y sus dolores. Llegando a nuevos niveles de especialización en donde el eje central de las empresas cambió, empezando a enfocarse en el cliente y dando paso al producto a un segundo plano, debido al entendimiento de la nueva dinámica del mundo empresarial en tiempos recientes.

En esta nueva etapa, inicialmente el enfoque se daba sobre los procesos relacionales de las empresas con sus clientes (CRM), después pasó a priorizar en las experiencias y su

respectiva gestión (CEM), pero aun sin dejar del todo el enfoque en el lado del proceso relacional.

Tabla 2. Procesos relacionales entre la empresa y el cliente.

	Qué es	Cuando se aplica	Cómo se monitorea	Quien utiliza la información	Relevancia para el desempeño futuro
Gestión de la experiencia del cliente (CEM)	Registra y distribuye lo que un cliente piensa acerca de una empresa	En los puntos de interacción con el cliente: "puntos de contacto"	Encuestas, estudios dirigidos, estudios de observación, investigaciones de "voz del cliente"	Líderes de negocios o funcionales, para crear expectativas factibles de cumplir y mejores experiencias con productos y servicios	Proactiva: localiza espacios donde añadir productos en las brechas entre expectativas y experiencia
Gestión de relaciones con los clientes (CRM)	Registra y distribuye lo que una empresa sabe acerca de un cliente	Después de que existe un registro de una interacción con un cliente	Información de puntos de venta, investigación de mercado, clics en página web, seguimiento automatizado de ventas	Grupos de contacto con el cliente, tales como ventas, marketing, servicio en terreno, servicio al cliente, a fin de impulsar una ejecución más eficiente y eficaz	Reactiva: impulsa ventas cruzadas combinando productos demandados con otros que no los son

Nota: En la tabla es posible identificar diversas situaciones de relacionamiento empresa- cliente. Tabla relacional por Renart, L. G., & Parés, 2002, *Márketing relacional*. Ediciones Deusto-Planeta de Agostini Profesional y Formación SL.

Comprender y mejorar la experiencia del cliente se encuentra en la cima de las agendas de la mayoría de los directores ejecutivos y de marketing, tanto en los campos de fabricación como de venta minorista de bienes de consumo. (Luo et al., 2011) y es precisamente esa comprensión y entendimiento el que se debe buscar con el fin de asegurar que las experiencias que se producen en los clientes no solo sean positivas, sino que ocurran de manera sistemática y consistente y que puedan cumplir y/o superar las expectativas de estos. Es allí donde el modelo de gerencia de la experiencia del cliente surge para guiar la empresa y los recursos de esta de una manera óptima buscando la eficiencia y la eficacia de los esfuerzos que realiza por posicionarse y mantenerse rentable en el tiempo.

La investigación sobre gestión de la experiencia del cliente (CEM) se preocupa cada vez más por la evolución a largo plazo de los viajes de la experiencia del cliente a lo largo de múltiples ciclos de servicio (Bolton et al., 2018). Gran parte de esta investigación sugiere que las empresas deberían hacer que los recorridos de los clientes sean lo más “consistentes y predecibles” posible (Frow, 2007); (Hyken, 2009); (Kuehnl, 2019). (citado por Siebert et al., 2020). Adicionalmente a esto vale la pena resaltar el concepto que refiere Court cuando menciona que “la experiencia del cliente durante el primer ciclo de servicio es diferente de la experiencia del cliente durante los ciclos de servicio repetidos (Court, 2009)”, lo que requiere conceptualizaciones distintas de los patrones de viaje durante los ciclos de servicio iniciales y posteriores. Además, la experiencia del cliente durante cada ciclo de servicio posterior tiende a basarse en las experiencias de ciclos de servicio anteriores (De Keyser, 2015). En otras palabras, el viaje del cliente a través de múltiples ciclos de servicio no es repetitivo sino iterativo (citado por Siebert et al., 2020).

## **Experiencia de servicio**

La apertura a la experiencia sugiere que el individuo es curioso, imaginativo, poco convencional y tiene un amplio interés en la experiencia, descubrieron que el rasgo de personalidad de apertura a la experiencia se asociaba positivamente con la satisfacción laboral y la satisfacción al cliente. La Satisfacción del cliente, fidelidad del cliente y variables intervinientes, La "literatura de marketing ha reconocido que la satisfacción del cliente es igual a lealtad del cliente, sin embargo, las variables que intervienen entre la satisfacción y la fidelidad son menos conocidas (Bodet, 2008). La mayoría de los estudios de esta área de trabajo han demostrado que la satisfacción tiene un efecto directo en la lealtad a la marca. Otros, como Akbar y Parvez (2009), han demostrado que la satisfacción puede incluso actuar como mediador entre las variables de calidad del servicio y la lealtad. Aun así, Shankar et al. (2003) descubrieron que la satisfacción del cliente se encontraba en niveles similares cuando el servicio elegido era en línea o fuera de línea, pero la lealtad al proveedor de servicios era mayor cuando el servicio elegido era online que offline. Otros estudios en el sector de los servicios también han demostrado que los ingresos tienen un efecto moderador en la relación satisfacción - lealtad (Walsh et al., 2008). En el contexto de los servicios de telefonía móvil, hay pruebas de que el coste de cambio tiene un efecto moderador en la relación satisfacción-lealtad, ya que los clientes insatisfechos no abandonan el servicio debido a los altos costes de cambio. Este efecto moderador del coste de cambio en el sector de la telefonía móvil se ha encontrado con Hadi et al. (2019) descubrieron que los clientes satisfechos seguirán siendo leales incluso si el coste de cambio es bajo.

La calidad es un factor importante y prioritario en toda organización, es un elemento que se encuentra orientado a cumplir a cabalidad con las expectativas del cliente, y no sólo satisfacerlas, sino que por el contrario llegar a superarlas, de forma tal que la organización

logre cumplir con sus objetivos estratégicos y mejorar continuamente. La calidad de servicio se refiere, a productos y servicios terminados, sino también los procesos relacionados (Troncoso, 2021). Esta variable pasa por todos los índices de la actividad de la compañía, es decir, por todos los procesos de desarrollo, diseño, producción, venta y mantenimiento de los productos o servicios (Imai, 1998). “La calidad no es lo que se pone dentro de un servicio, es lo que el cliente obtiene de él y por lo que está dispuesto a pagar” (Drucker, 1990, p. 41). Entonces la experiencia como factor esencial a la hora de adquirir un servicio ha sido uno de los elementos clave del mercado en los últimos años. Por ello se ha promovido un nuevo modelo de gestión organizacional orientado precisamente a generar un modelo basado en la experiencia del servicio. A continuación, se profundiza en este modelo buscando mostrar los elementos más claves de este modelo.

### **Modelo de experiencia de servicios**

Comúnmente se identifican los servicios postventa con productos tangibles, en este proyecto de emprendimiento se pretende implementar valor agregado a través de una oferta de intangibles que serán adicionados al portafolio de los servicios a prestar. El proceso de venta está pensado a partir del básico de la calidad en el servicio, entendiendo este como la capacidad de satisfacer exitosamente las necesidades y de superar las expectativas de los clientes y de cómo de esta depende el valor total que los clientes le atribuyen al producto. El valor percibido por el cliente es la valoración total que realiza al momento de recibir el servicio (momento de verdad), basado en la percepción de lo que recibe y lo que da a cambio, este valor total comprende tres dimensiones:

- **Valor de compra:** El cliente se pregunta cuánto valor le reportará determinado servicio.
- **Valor de uso:** Se relaciona con la satisfacción que produce el servicio.

- **Valor final:** Es la satisfacción que reporta al cliente después del servicio total.

La primera experiencia percibida por el cliente después del servicio es la más importante, ya que esta define el futuro de la relación que se establecerá entre ambas partes. Es por ello por lo que después de que el cliente realice el retiro del vehículo, se dará continuidad al proceso relacional estableciendo protocolos de seguimiento con el fin de acompañar y verificar la calidad de los procesos en las intervenciones realizadas, los niveles de satisfacción e identificar oportunidades de mejora que le permitan a Evolve mantenerse vigente en el mercado.

Como actividades posteriores a la venta se incluyen:

- Capacitaciones y recomendaciones posteriores al servicio.
- Plan de mantenimientos.
- Plan de fidelización

Evolve llega a innovar con una propuesta de servicio y de calidad en el establecimiento.

Paralelo al proceso de definición de las bases de estudio de este emprendimiento, el grupo ha realizado un análisis de mercado en Nevada, Estados Unidos, viajando a conocer las empresas líderes en temas de modificación y las últimas tendencias de mercado en servicios y tecnologías en uno de los eventos más grandes y con mayor reconocimiento a nivel mundial “The SEMA Show” Un evento que no solo ha sido fuente de inspiración para la adopción de conceptos y creación de ideas, sino que ha servido para establecer contactos con algunos de los principales proveedores para este nuevo emprendimiento. El SEMA Show ofrece una experiencia para los asistentes como ninguna otra feria comercial en el planeta. Es el mejor lugar para ver miles de productos de desempeño automotriz, más de 1,300 expositores nuevos e icónicos, descubrir las últimas tendencias de productos y vehículos, y desarrollar habilidades

esenciales asistiendo a cualquiera de las más de 70 sesiones educativas gratuitas, todas dirigidas por los mejores profesionales de la industria. (Show, s.f.)

**Figura 6.** Foto del evento del Sema Show- Las Vegas.



**Nota: Elaboración propia.**

De los aprendizajes que deja esta visita es que para los clientes a los que este mercado intenta seducir en Estados Unidos, es muy importante los espacios en donde reciben y atienden a los mismos, dichos espacios son completamente innovadores, salas de recepción cómodas y con áreas en las cuales los clientes pueden hacer seguimiento a algunos de los procesos que realizan, en cuanto a equipos y tecnología las empresas visitadas manejan una variedad suficiente que les permite la autonomía para lograr el desarrollo de reparaciones y/o modificaciones de alto nivel. En términos de servicio la oferta que presentan logra captar la atención del mercado fácilmente, debido a la pasión con que reciben y tratan a la clientela, es fácil percibir la pasión por los autos y poder realizar intervenciones retadoras que les generen una reputación a nivel nacional, atender a sus clientes y resolver sus inquietudes. Ver la forma en que

trabajan y estar conversando e intercambiando ideas con algunos de los más reconocidos talleres, quienes nos permitieron conocer los más recientes proyectos y herramientas innovadoras fue enriquecedor para el proyecto.

### **Perfiles de clientes.**

Kotler & Armstrong (1996), expresan que: “El comportamiento del consumidor es el punto de partida para comprender el modelo de estímulo - respuesta. Los estímulos ambientales y mercadotécnicos entran en la conciencia y características del comprador, y el proceso de toma de decisión conduce a ciertas elecciones de compra”. Dicho comportamiento se enmarca en lo que se conoce como perfil de cliente, el cual, según autores como Arellano, Armstrong, Schiffman y Lazar, se podría generalizar como el conjunto de las características o valores definidos sobre dimensiones elegidas para describir una categoría de público. Permite conocer las características diferenciales y rasgos esenciales gracias a los cuales se hace posible alcanzar de manera específica el mercado objetivo.

Dicen que no hay nada más inadecuado que tratar por igual a las personas desiguales. Esto podría considerarse uno de los pilares más relevantes en cualquier tipo de relación que se genere con los consumidores, ya que tratar con los diferentes perfiles de clientes tanto de un taller mecánico como en cualquier negocio exige seguir la misma lógica. Ya que las necesidades, requerimientos, posturas y visión de estos se modifican o cambian en función de las diferentes expectativas, posibilidades y conocimientos de estos entre otras variables, razón por la cual las habilidades de entendimiento, adaptación y flexibilidad se convierte en factores fundamentales a la hora de generar elementos diferenciadores que permitan conectar de manera adecuada con cada uno de los distintos perfiles o tipos de clientes.

Sin mencionar que, salvo algunas excepciones, la mayoría de las personas sólo acude al taller o a la rectificadora cuando algo anda mal con sus automóviles: un ruido sospechoso en el motor, una alerta diferente en el tablero o incluso casos más graves. El hecho es que este público tiene prisa y exige mucho por parte del mecánico y del taller (Jiménez & Velandia, 2020).

### ***El entendido***

Es el tipo de cliente que posee un nivel alto de conocimiento técnico sobre el tema, generalmente llega a las instalaciones del taller con un prediagnóstico de lo que se debe intervenir o las operaciones que se deben realizar en el vehículo, suele explicar en detalle qué servicios requiere, en algunos casos, incluso llega a sugerir plazos de entrega. Sin duda, desde el punto de vista comercial, uno de los mayores desafíos de los perfiles de los clientes a atender.

### ***El desconfiado***

Un consumidor que no está familiarizado con las rutinas de trabajo de un taller de reparación, con niveles bajos o nulos de conocimiento técnico y que suele buscar que los servicios sean lo más económicos posibles y de no realizar compra de bienes y servicios que considere innecesarios o que puedan posponerse.

### ***El apresurado***

Es un tipo de cliente que tiene alta dependencia de la disponibilidad del vehículo, los tiempos muertos o paradas afectan sus rutinas diarias, ya sea por cuestiones laborales o personales. Suele posponer hasta lo último las inspecciones o mantenimientos automotrices y solo busca el taller cuando el automóvil está sobre el límite de las fechas o kilometrajes de revisión,

mantenimiento y/o reparación. Requiere que las entradas al taller sean en el menor tiempo posible.

### ***El negociador***

Un consumidor con conocimiento técnico medio, adquirido en la mayoría de los casos empíricamente. Normalmente es propietario de vehículos con mayor antigüedad, razón por la cual se convierte en un visitante recurrente de los talleres multimarca más informales. Tiene una preocupación constante con los precios y el presupuesto que maneja y está dispuesto a invertir en la compra de bienes y/o servicios que adquiere, tiende a negociar los precios de las intervenciones y los repuestos que adquiere, no se preocupa por la calidad o la durabilidad que pueda obtener. Tratará de obtener el máximo beneficio posible en cada una de las entradas al taller, se mueve por precio, flexibilidad en el pago; plazos y cuotas extendidas y extras entre otros. Baja fidelidad entre establecimientos.

### **Expectativas del cliente**

En orden de importancia se ha definido como el aspecto más relevante para un cliente de un taller postventa automotriz, el poder tener confianza en este, tener la certeza de que tendrá una buena experiencia en los múltiples aspectos que rodean el ingreso, la estancia y la salida de este. El cliente tratará de generar una idea de que lo conoce de la manera adecuada, ya sea a través de experiencias propias, de conocidos o por referencias de terceros (voz a voz de otros usuarios), que le generan esa sensación, incluso sin en algunos casos aún no ha generado un primer contacto físico. Bajo esta concepto también nace la necesidad de poder generar interacciones cliente-establecimiento de doble vía a través de canales no presenciales

como los digitales (chats, redes sociales etc.), de manera que se pueda generar y/o reforzar la imagen del taller apalancando la generación de confianza que se busca forjar en los clientes con acciones tales como dar a conocer las instalaciones, áreas de trabajo, vehículos atendidos, el personal, la calidad de los trabajos hechos, o incluso poder realizar diagnósticos, realizar cotizaciones y recibir orientación sobre los servicios ofertados.

Los clientes esperan poder tener acceso a un seguimiento confiable (presencial o virtual) sobre el estado de las intervenciones que se realizan en sus vehículos, recibir retroalimentación clara y concisa sobre los procesos y los tiempos. Al sentirse parte del proceso, se logra establecer una conexión emocional con ellos y de esta manera se transmite la importancia que tienen sus necesidades y sus opiniones, al hacerles saber que el taller gestiona y trabaja en consecuencia y con coherencia de acuerdo con preceptos de calidad y honestidad sus requerimientos, se crea confianza. Los clientes hoy en día buscan un trato más personalizado de las empresas con las que realizan transacciones comerciales y así sentirse importantes y valorados.

Hoy en día por temas de movilidad y disponibilidad de tiempo, los clientes adicionalmente esperan poder contar con servicios de recogida y entrega del vehículo ya sea en el lugar de residencia o de trabajo, adicionalmente tener diagnósticos gratuitos sin compromiso, precios adecuados y justos, tiempos de reparaciones óptimos, y cobertura de garantías en trabajos realizados mayores a las mínimas establecidas por ley, salas de espera, servicio Wifi, mantenimientos rápidos y limpieza del vehículo gratuita.

Los clientes esperan obtener un servicio de calidad, rápido, y efectivo. Encontrar respuestas sencillas y de fácil comprensión, con un lenguaje adaptado a su nivel de conocimiento mecánico y soluciones prácticas y profesionales, desde el primer contacto en adelante.

Por lo tanto, hay que aplicar una atención al cliente personalizada, efectiva e integral, en todos los canales actuales de comunicación que nos permitan conocer qué necesidades tienen, qué experiencia han tenido con nosotros y en el caso de haber algún desacuerdo hacerles sentir el ser escuchado, cercanos a él, generar empatía, que vea que si nos hemos equivocado asumimos nuestros errores y que nos preocupa su bienestar.

En Evolve queremos ser pioneros en integrar estos servicios efectiva y eficientemente para atraer al cliente y que se decante por la experiencia Evolve, cubrir oportunamente y de manera adecuada cada uno de los aspectos y requerimientos que se den a partir del contacto con el taller, hacer que las expectativas del cliente sean superadas al sentirse plenamente atendido y muy satisfecho, a través de la generación de una experiencia única y positiva.

### *Ejemplos de éxito*

Existen ejemplos de empresas en distintos sectores las cuales, a partir de la creación de una cultura robusta de atención y orientación hacia las necesidades del cliente, de una escucha activa de sus necesidades y del trabajo articulado en equipo entre todas sus áreas han logrado el éxito, el crecimiento y la rentabilidad sostenida de acuerdo con lo planeado. Logrando sacar lo mejor de cada miembro, llevándolos a aportar lo mejor de sí, estableciendo un alto nivel de compromiso con su grupo y la empresa poniendo sus habilidades en pro de los proyectos y del trabajo común (Fonseca, 2015). Los equipos de alto desempeño gozan de autonomía en muchas de las decisiones de la empresa, sin dejar de lado la supervisión, control y alineación que debe existir en todo proceso, capitalizando todas las interacciones con los clientes internos y externos, un sistema incluyente y abierto, que permite que los proveedores puedan participar en el desarrollo de nuevos productos.

Un ejemplo de éxito a nivel mundial en servicios es:

## **Caso de éxito #1**

### **Nespresso**

Es una empresa que participa en el mercado de alimentos y bebidas, en un segmento que se destaca por la alta cantidad de participantes, la baja lealtad por parte de los consumidores y una alta sensibilidad a los precios. Nespresso opera como una subsidiaria independiente del grupo Nestlé, si se comparan precios con otros competidores de mercado, el café Nespresso puede ser fácilmente catalogado como uno de los más caros del mundo. A pesar de tener esta diferencia en precios, logra exitosamente posicionarse como uno de los líderes de mercado.

El éxito alcanzado por esta marca se debe en gran parte a la capacidad que tuvo en su momento de innovar alrededor de un proceso simple y milenario como lo es tomar café al transformarlo en algo experiencial, asegurando en sus clientes, la posibilidad de permitirles vivir y disfrutar en la intimidad de sus hogares, un café premium como el que podrían obtener solo en las mejores tiendas de café del mundo. Dicho objetivo ha sido apalancado a través de sus máquinas y de las cápsulas con gran variedad de sabores y estilos, logrando una diferenciación importante de los productos básicos y permitiéndoles tener esa imagen de estilo de vida exclusivo con el que buscan ser asociados. Adicionalmente son muy cuidadosos y selectivos con el café que usan, los canales de distribución no son los típicos de otros jugadores en el mercado del café, no usan tiendas minoristas, las compras se dan telefónicamente, en línea o en las boutiques exclusivas de Nespresso que son ubicadas estratégicamente en lugares donde están rodeadas de marcas de lujo y en zonas de alto poder adquisitivo (Holgado Montero, 2019). Manejan programas permanentes de capacitación de sus empleados para asegurar un alto nivel de enfoque y servicio al cliente.

Con estos atributos la marca ha logrado innovar en varios procesos clave y no solo vender sus productos de manera exitosa y constante a precios muy superiores de los otros jugadores de mercado si no que gracias a las experiencias que ofrece logra estar fuertemente posicionado en la mente de los consumidores como un estilo de vida exitoso y aspiracional. Esto se relaciona directamente con el proyecto de Evolve ya que el objetivo esencial de la marca es brindar una experiencia de alta calidad. Es decir, aunque puedan existir competencias que ofrecen precios mucho más exequibles como en el caso de Nespresso, para ambas marcas el objetivo es brindar un posicionamiento a través de la experiencia y por tanto un estilo de vida de altas expectativas y aspiraciones.

## **Caso de éxito # 2**

### **Ford motor company**

Ford es una empresa familiar de origen estadounidense, que se extiende por todo el mundo. Con más de 115 años en el mercado automotriz ha sido una de las empresas insignia en el mundo automotor. Fue la empresa que introdujo el concepto de producción a escala con el modelo T, para lo cual utilizó las líneas de ensamble con secuencias de fabricación elaboradas.

Hacia finales de los años 2008 se vio envuelta en una crisis que golpeó a los grandes fabricantes de Estados Unidos, viéndose forzada a buscar una reorganización estructural de fondo para poder subsistir.

La marca en España desarrolló un modelo sensorial alrededor de los vehículos usados, que le permitió lograr un impacto positivo en la manera en que estos eran percibidos. El modelo fue desarrollado e implementado a través de Ford Selección, que no es otra cosa que un programa de venta de vehículos usados de la red de concesionarios oficial (Ford, 2022).

Ford Selección centro esfuerzos en lograr mejorar la venta de vehículos usados que tenía en la red, estableciendo un programa integral para competir contra las compraventas y los particulares o uno a uno, partiendo del básico que para los clientes ya no era suficiente la ventaja de comprar en concesionario frente a otras opciones, a pesar de tener la fiabilidad y la garantía vigente.

Un vehículo marcado individualmente con Ford Selección implica que tiene menos de 5 años y 120.000 km, y cumple las 5 promesas de la marca Ford Selección: 75 Puntos inspeccionados, Historial completo de servicio y kilometraje certificado, Posibilidad de cambio en 30 días o 1.000 kilómetros, 24 Meses de garantía y 1 o 2 años de asistencia en carretera. (selección, s.f.)

Para fortalecer su operación y participar más efectivamente empezó con la generación de estrategias que apuntaron a tener un alto foco en el cliente con la finalidad de ofrecer experiencias sensoriales que apelaban a la emoción y a los sentimientos de estar estrenando vehículo, aunque no fuera nuevo.

Ford Selección inicio su estrategia pensando en que comprar un vehículo representaba una ilusión para cualquier propietario pero que no todos podían comprar uno nuevo, sin embargo, esto no era motivo para restarle importancia a ese sentimiento de estrenar. Sabían que con anuncios no lograrían llenar ese sentimiento que genera un auto cero kilómetros. Por eso se dieron a la tarea de crear un producto que lograra despertar esa sensación. “El olor a nuevo”. Trabajaron de la mano con el mejor especialista en olores de España, después de replicar el olor a nuevo en una fragancia procedieron a lograr la autorización por parte de los directivos de Ford en España. Desarrollaron una campaña de expectativa alrededor de la experiencia e incluso llegaron a firmar contratos garantizando esto (Laza Moncada, 2018).

Ford Selección no siguió un camino convencional para lograr incrementos en sus ventas y así reducir los tiempos de ciclo de negocio, el conocer y entender a sus clientes fue la base del aprendizaje para utilizar adecuadamente los recursos y capacidades para construir una diferenciación competitiva. Esto se relaciona con el caso de Evolve porque se pretende seguir un camino poco convencional con respecto a los servicios automotrices. Para el caso de la empresa, se sabe que el hacer adaptaciones al vehículo o el hacerle algún mantenimiento hace parte también de la experiencia. Por lo tanto, algo que podría ser tomado como una experiencia negativa se puede transformar en algo positivo. Es decir, Ford Selección transformó una experiencia no tan satisfactoria de adquirir un vehículo usado en toda una experiencia gratificante. De la misma manera en Evolve se puede transformar una experiencia poco satisfactoria como el mantenimiento en una vivencia de valor y de calidad.

## Marco metodológico

### Método de investigación

Se da un enfoque mixto (cuali-cuantitativo) ya que es necesario para este tipo de investigación la utilización de las fortalezas intrínsecas de cada una de las mismas, con la finalidad de disminuir las carencias potenciales, siendo necesaria la interacción entre los elementos cognitivos y subjetivos, fortaleciéndose entre sí, definido por (*De la cuesta Benjumea, 2006*) como:

“Se asume desde la perspectiva cuantitativa para el diseño y sistematización de la investigación, conservando componentes del enfoque cualitativo para complementar la recolección y posterior análisis e interpretación de los datos, sustentado en la generación de una nueva concepción teórica, que a su vez será producto de la revisión teórica, así como de la comprensión de la realidad y el establecimiento de relaciones causales y comparativas” ... (p. 56)

En función del objetivo trazado, esta investigación se clasifica desde la perspectiva cualitativa y cuantitativa, debido a que la misma pretende describir los fenómenos observados para así medir las variables que intervienen en el proceso de servicio al cliente, utilizando como medio la obtención de información recolectada a través de cuestionarios y encuestas aplicadas a distintos niveles de personal de las empresas participantes del sector como a los clientes.

**Definición método descriptivo:** Consiste en describir las tendencias claves en los datos existentes y observar las situaciones que conduzcan a nuevos hechos. Este método se basa en una o varias preguntas de investigación y no tiene una hipótesis. Además, incluye la recopilación de datos relacionados, posteriormente, los organiza, tabula y describe el resultado. (Quistión pro, 2021).

De acuerdo con lo expuesto por Tamayo y Tamayo (2007), el instrumento se define como una ayuda o una serie de elementos que el investigador construye con la finalidad de obtener información, facilitando así la medición de los mismos. De acuerdo con este concepto la metodología que se ha decidido utilizar para el diagnóstico y medición es la encuesta, con la cual se abordaran las diferentes dimensiones, que impactan el modelo de negocio propuesto.

El enfoque estratégico de la planificación, configurado como modelo genérico, sigue, según Koontz et ál. (2012), las siguientes etapas: 1) análisis de la industria o evaluación de su atractivo en el mercado; 2) perfil empresarial, que implica la determinación de valores, orientación ejecutiva, visión, propósitos, objetivos, entre otros puntos. Para analizar la competencia se buscara a través de una matriz de competidores identificar y cuantificar las principales características de la oferta de mercado en los talleres de Bogotá, de tal manera que habiendo identificado a través de la encuesta, los valores más relevantes para el modelo de negocio y poder así establecer un comparativo con la competencia directa.

Dicha competencia será tomada en cuenta, de los talleres que atienden vehículos de gama media-alta, que se ubiquen en la ciudad de Bogotá, que cuenten con un reconocimiento

y trayectoria dentro del sector. Que tengan instalaciones premium, y atención personalizada. La comunicación como un canal primordial para atender el servicio al cliente.

Todos y cada uno de los talleres bajo este marco, serán objeto de visita y observación para tener un panorama más amplio. Los criterios de evaluación que se utilizaran serán definidos bajo un mismo estándar para garantizar equidad en las evaluaciones.

Según Dyson (2004), el análisis FODA (también conocida como DOFA, FODA, MAFE en español y SWOT en inglés) es una de las técnicas más empleadas en la planeación estratégica, en especial para la determinación de la posición estratégica de la empresa (Hill, 1997). En los últimos años, este tipo de análisis ha sido una de las técnicas más utilizadas para determinar la posición estratégica de una compañía con respecto al mercado y a sus competidores, permitiendo de esta manera, definir y trazar objetivos que les permitan obtener ventajas competitivas en el mercado. Razón por la cual se realizará esta matriz para obtener insumos que permitan avanzar estratégicamente en el desarrollo de este emprendimiento.

Esta matriz, se realizará teniendo en cuenta la situación actual de Evolve, de la zona de influencia, del equipo de trabajo y situación económica entre otros.

Las empresas, sin importar su tamaño están enfocadas en generar resultados, independiente de su estructura o del nivel de complejidad, para estos efectos pueden apalancarse en distintas acciones, una de las más utilizadas en los últimos 10 años es el Inbound Marketing que permite generar resultados a través de internet.

El embudo de ventas es una forma de medir y conocer de mejor manera los clientes potenciales. Abarca todas las actividades, desde atraer nuevos clientes hasta la generación de ventas con una estrategia de Inbound Marketing incrementando así la facturación mensual del negocio. (Rd, Station, 2022).

Para realizar este embudo de ventas, lo primero que se tendrá en cuenta en la etapa inicial será la atracción de clientes a través de canales donde se tendrá comunicación permanente con ellos. En la etapa de conversión se planea las estrategias en redes sociales. En la etapa de oportunidades, se ofrecerá el portafolio de servicios y valores agregados al cliente. En la etapa de ventas se realizara el cierre del servicio y facturación.

El modelo Canvas desarrollado por Alexander Osterwalder (2005), se trata de un modelo ideal para determinar y crear modelos innovadores con el objetivo de generar valor para los clientes, definiendo y creando modelos de negocio innovadores a través de cuatro grandes áreas (los clientes, la oferta, la infraestructura y la viabilidad económica).

Para el desarrollo de este modelo Canvas, se tomara en cuenta nuestros proveedores, la propuesta de valor, inversiones y gastos, fuerza de ventas para así tener claridad de hacia dónde enfocar las estrategias que permitirán crear un modelo de negocio rentable y sostenible en el tiempo.

### **Beneficiarios**

Los principales beneficiarios serán los clientes, los creadores del emprendimiento, los proveedores y los empleados. Los clientes por ser quienes tendrán acceso a un portafolio de

productos y servicios en los cuales recibirán un valor agregado diferenciado que está basado en un modelo disruptivo a través de un sistema experiencial positivo, que aporta a su seguridad, confianza y tranquilidad. Para los creadores del emprendimiento, porque al pensar, diseñar y establecer un proyecto con un modelo innovador en donde se generen nuevas formas de abordar el negocio a partir de experiencias, se genera un modelo que puede ser exportado para apertura en nuevos mercados, adicionalmente es un proyecto en el que el esfuerzo y el tiempo invertido a modelar nuevas sensaciones a través de servicios complementarios asegure la permanencia de la empresa a lo largo del tiempo de una manera rentable. Para los proveedores porque al asegurar la prestación de servicios y venta de bienes de manera escalonada y con crecimiento constante logran mantener relaciones comerciales con un cliente seguro. Para nuestros empleados porque el desarrollo profesional a través del entrenamiento técnico, las capacitaciones y del aprendizaje propio del desempeño de sus labores, les permitirá alcanzar altos niveles de especialización y de reconocimiento que podrán obtener por ser parte de la empresa, logrando mayores niveles de experiencia y conocimiento con un taller certificado y de alta calidad.

### **Alcance de la investigación**

La investigación descriptiva consiste en describir las tendencias claves en los datos existentes y observar las situaciones que conduzcan a nuevos hechos. Este método se basa en una o varias preguntas de investigación y no tiene una hipótesis. Además, incluye la recopilación de datos relacionados, posteriormente, los organiza, tabula y describe el resultado (Quistión pro, 2022). Por lo tanto, el desarrollo de la investigación se realiza de manera descriptiva, se recolectarán experiencias, vivencias, opiniones y motivaciones de distintos usuarios de los servicios posventa, las cuales posteriormente serán objeto de análisis con el fin de lograr una comprensión adecuada sobre la realidad y la situación actual del entorno y las condiciones que rodean e impactan el servicio en el sector automotriz en Bogotá, la investigación se apalanca en métodos etnográficos. Adicionalmente se usará el modelo de observación de los clientes en el sitio y cómo se desarrollan los distintos procesos a nivel de servicio al cliente desde la entrada hasta la salida del vehículo.

Se desea enfocar el estudio principalmente en investigación del tipo descriptivo, ya que de esta forma se logrará recolectar insumos de alto valor para el proyecto de emprendimiento, que permitirán conocer de primera mano las fortalezas y las dolencias que perciben los clientes frente a los servicios recibidos, a su vez el estudio se apoyará en cifras estadísticas para poder generar un modelo más asertivo y eficiente.

### **Población**

Personas naturales y empresas con poder adquisitivo medio, medio-alto, con altas expectativas de obtener un servicio diferenciado y de calidad con el cual logren obtener

beneficios y experiencias positivas a la hora de realizar intervenciones a los vehículos ya sea por mantenimientos preventivos, correctivos y/o modificaciones. Dueños de vehículos de marcas Mercedes Benz, BMW, Audi, Ferrari, Nissan, Mustang, Porsche, entre otros, que se encuentren radicadas en la ciudad de Bogotá y sus alrededores, con ingresos mensuales superiores a los 5 millones con edades entre los 25 y los 45 años.

### **Muestra**

La muestra según la definición de Sabino (2020) “Es aquella que se relaciona con el fin de estudiar las principales características de la totalidad de la población objeto de estudio”. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), la población es: “El conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p.174).

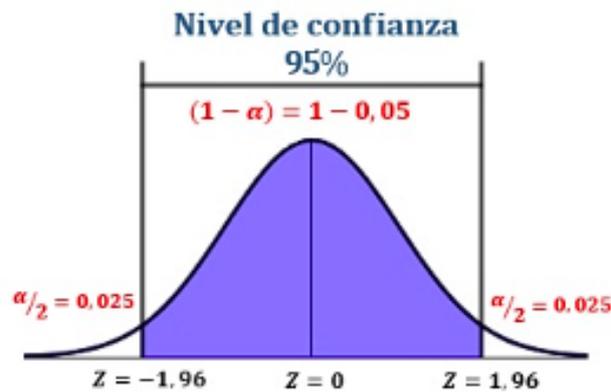
Se halla con esta fórmula:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{(N - 1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}$$

Para aplicarla, debemos saber:

- El nivel de confianza  $(1-\alpha)$  o nivel de seguridad.
- Una estimación de la proporción  $(p)$  que se quiere medir.
- El margen de error  $(e)$  deseado.

El **nivel de confianza**  $(1-\alpha)$  se refiere a la probabilidad de que el dato deseado esté dentro del margen establecido. Este parámetro lo decide el investigador. Suele ser del 95%,  $(\alpha = 0,05)$  al que se corresponde un **coeficiente de confianza**  $Z = 1,96$ , que es el que se pone en la fór-



mula. Es la semi distancia estandarizada en términos de desviaciones típicas que definen ambos extremos del intervalo.

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{e^2}$$

### Tamaño de la muestra

De acuerdo con el cálculo realizado se proyectaba un tamaño muestral correspondiente a 250 a 400 personas, con el fin de tener un resultado más robusto. Sin embargo, para tener datos más concretos se hizo una aplicación correspondiente a 639 datos.

### **Criterios de muestreo.**

El muestreo por *conveniencia* es una técnica de muestreo no probabilístico y por conveniencia, un método utilizado para crear muestras de acuerdo con la facilidad de acceso, la disponibilidad de las personas que forman parte de la muestra, en un intervalo de tiempo dado o cualquier otra especificación práctica de un elemento particular (PRO, 2021). Con este método, seremos más puntuales con los resultados que buscamos.

### **Instrumento**

Se busca evidenciar cuales son las emociones que tienen y que mueven a los clientes al momento de buscar, considerar e ingresar a un taller postventa automotriz, indagar sobre sus temores y las recompensas esperadas. Medir el impacto de las distintas variables que intervienen y que analizan los clientes a la hora de tomar la decisión de llevar su vehículo a un taller, determinar las variables predominantes en la elección de un lugar o empresa y los servicios agregados o complementarios que esperan encontrar en un portafolio para tener una oferta robusta, para implementar las estrategias más adecuadas en Evolve. A continuación, se plantea una tabla con cada una de las dimensiones y elementos constitutivos del instrumento. Allí, se plantean cada una de las preguntas elaboradas y la justificación de cada una de las preguntas.

**Tabla 3.** Instrumento de medición aplicado a la encuesta – relacionado con las variables y dimensiones soportadas teóricamente.

<b>Dimensión</b>	<b>Significado</b>	<b>Proveedor o cliente</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Fuente</b>	<b>Pregunta</b>
Confiabilidad	<b>Para Briones, 2020</b> se refiere al grado de confianza o seguridad con el cual se pueden aceptar los resultados obtenidos	Cliente	Escala Likert	Confiabilidad y validez de investigación, editorial Unimar	¿Qué tan confiable es un taller con herramientas de calidad, espacios limpios, y mano de obra calificada? Muy confiable, no confiable, medio confiable
Emoción	<b>Según Goldeman, 2021</b> son impulsos para actuar, planes instantáneos para enfrentarnos a la vida que la evolución nos ha inculcado.	Cliente	ABC	La inteligencia emocional - IBES	¿Cuál de estas experiencias lo ha hecho sentir frustrado en un taller? a Atención b Calidad precio c Vulneración del conocimiento d Abuso de confianza e Incumplimiento de tiempo

					f Descuido de los vehículos
Valor percibido precio - calidad	<b>Para Philip Kotler, Gary Armstrong, Dionisio Cámara e Ignacio Cruz, autores del libro "Marketing", el precio es "la cantidad de dinero que debe pagar un cliente para obtener el producto"</b>	Cliente	Si/ No / porque	Promonego- cios.net - concepto del precio	¿Prefiere pagar un mayor valor por un buen servicio, o bajo valor con menos calidad?
Motivación	<b>Chiavenato, 2017</b> define a la motivación como el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea.	Cliente	SI/ No / Porque	Libro: Administra- ción de Recursos Humanos	¿De 1 a 5 cuánto le gustaría conocer un taller que lo lleve a una experiencia sensorial?

Aseguramiento	<p><b>Según Guirrimanl, 2020</b> aseguramiento de la calidad, o garantía de calidad, es, según la norma ISO 8402, el conjunto de acciones planificadas y sistemáticas necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o servicio satisfará los requerimientos relativos a la calidad.</p>	Cliente	Escala likert	Aseguramiento y calidad de la investigación.	De 1 a 5 que tan importante es para usted que un taller ofrezca garantía por los servicios prestados
Responsabilidad	<p><b>Según Weber 2017</b>, la responsabilidad es de lo que significa que hay que hacerse cargo de los problemas</p>	Cliente	Escala Likert	Libro: La ética de la responsabilidad	Qué grado de importancia tiene para usted el cuidado de su vehículo dentro de las instalaciones,

	reales del mundo humano y de la irracionalidad moral del mismo, debido a que la relación entre el bien y el mal es paradójica y contradictoria.				durante los procedimientos del servicio que requiera.
Empatía	<b>Según Gerdes &amp; Segal, 2019</b> , ser empático implica experimentar un afecto que se observa.	Cliente	Escala Likert	La empatía a nivel general, psicológico y a partir de sus instrumentos de medición.	Cuál es su nivel de satisfacción cuando recibe una orientación personalizada sobre su diagnóstico al momento de ingresar su vehículo
Decisión de compra	<b>Para Rodríguez, 2020</b> es la evolución por las distintas fases por las que pasa el consumidor y que van desde que reconoce que tiene una	Cliente	Escala Likert	Somechates by Alicia Rodríguez	¿Cuál de los siguientes factores es determinante para tomar la decisión de ir por primera vez a un taller automotriz? Marca según el nivel de importancia que considere. (LIKERT) <ul style="list-style-type: none"> <li>● Tiempo y garantía para asegurar la calidad del servicio recibido</li> </ul>

	necesidad hasta que finalmente decide comprar.				<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mano de obra calificada para la confianza del cliente</li> <li>● Instalaciones amplias y adecuada para mayor comodidad</li> <li>● Información clara y detallada del servicio</li> <li>● Equipamiento y herramientas de calidad que faciliten los procesos de trabajo</li> <li>● Espacios limpios, con servicios adicionales (Wifi, cafetería, baños)</li> </ul>
Promesa de servicio	<b>Según Kotler</b> un <b>servicio</b> es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra, es esencialmente intangible y no se puede poseer”	Cliente	Escala Likert	Escuela de emprendedor	¿La explicación detallada del estado de su vehículo lo dejaría tranquilo? Marca según el nivel de importancia que considere. (LIKERT)

Sensibilidad	<b>Según Kant</b> , la sensibilidad es la capacidad (receptividad) de recibir representaciones, al ser afectados por los objetos, se llama sensibilidad”.	Cliente	ABC	Libro: Entre sensibilidad y razón	Elija cómo le gustaría que sea la atención de un taller: Más cálida Más técnica Las dos
Promesa de tiempo	El tiempo significa dominar el propio tiempo y trabajo, en lugar de ser dominado por ellos. Es una de las claves para alcanzar los objetivos y metas propuestos.	Cliente	SI/NO/ PORQUE	Revista de investigación Editada por Área de Innovación y Desarrollo, S.L.	De 1 a 5 es para usted importante el cumplimiento de los tiempos prometidos por el establecimiento
Disponibilidad	Según la norma UNE-EN 13306 de febrero 2002, podemos definir <b>Disponibilidad</b> como "la capacidad de	Cliente	SI/NO/ PORQUE	ALEC	¿De 1 a 5 le gusta que un taller siempre tenga la disponibilidad e inmediatez de atenderlo cuando lo necesite?

	<p>un elemento de encontrarse en un estado para desarrollar una función requerida bajo unas condiciones determinadas en un instante dado, asumiendo que se proveen los recursos externos requeridos."</p>				
Personalización	<p>Y es por esto que la personalización es una de las tendencias más desarrolladas en los últimos años, implantándose en diversas empresas, que han optado por evolucionar y proporcionar valor añadido a los clientes a través de</p>	Cliente	SI/NO/ PORQUE	<p>La técnica de personalización y la experiencia de compra de los consumidores: El caso Mae, 2019</p>	<p>¿De 1 a 5 le gustaría que un taller se tome el tiempo de explicarle detalladamente el diagnóstico de su vehículo, con una atención personalizada?</p>

	<p>esta técnica (<b>Vesanen, 2020</b>). Este método surge de la necesidad de cambio e innovación por parte de las empresas, que tendrán que adaptarse a los nuevos criterios de demanda para satisfacer las necesidades actuales (<b>Martínez, 2019</b>).</p>				
--	---	--	--	--	--

## **Constructos de medición**

El cuestionario dirigido a los clientes consta de 16 preguntas respecto a múltiples variables del servicio que se espera brinden los talleres del sector automotriz en Bogotá.

Las entrevistas se realizarán en su totalidad, de manera virtual, los resultados de cada una de las encuestas quedaran registrados en la nube, donde las mismas quedaran almacenadas y podrán ser descargadas para su respectivo análisis y procesamiento. Estas encuestas tendrán un tiempo aproximado de desarrollo entre 10 a 15 minutos. El tipo de encuesta es de forma desestructurada, en donde los entrevistados cuentan con libertad para dar sus respuestas y están orientados hacia los estudios exploratorios, en los cuales se desea profundizar.

La definición del constructo según Cárdenas (2020) los constructos se definen a partir de una serie de comportamientos manifiestos, es decir, se piensa que al constructo corresponde una determinada conducta, y se afirma que después de determinar una serie de ítems con respecto a esa conducta, el constructo está formulado y/o se corresponde con la realidad observada.

- 1 La confiabilidad basada en las habilidades del servicio que el taller le promete al cliente tal como se pactó al momento de ingresar el vehículo al área de recepción.
- 2 Decisión de compra o servicio
- 3 La empatía que le brinda el personal del concesionario o taller al cliente al momento de atender al cliente y sus necesidades desde la primera vez.
- 4 La responsabilidad que entrega al departamento de servicio mecánico, como parte del soporte y apoyo que requiere el cliente en la búsqueda de un servicio rápido para la solución a los problemas planteados en su vehículo de forma precisa.

## **Adaptación de la escala SERVQUAL**

La Encuesta SERVQUAL es una herramienta que se enfoca directamente en la medición de la calidad de servicio. Esto es una adaptación de la escala donde estamos midiendo expectativas, donde posteriormente se podrá aplicar como experiencia del cliente. Para esta oportunidad se quiere analizar perspectivas, expectativas. Los autores de este tipo de encuesta sugieren que la comparación entre las expectativas generales de los clientes y las percepciones de estos respecto al servicio que prestan las organizaciones, puede construir una medida de calidad de servicio, así como la identificación de la brecha existente entre ambas, permitiendo construir indicadores claves para medir la calidad del servicio prestado y tomar las acciones necesarias que permitan a las organizaciones implementar procesos y metodologías con enfoque en la mejora continua.

Algunos sistemas son capaces de identificar las necesidades reales del cliente, mientras que otros sólo perciben las necesidades de las cuales el cliente está consciente. Ambas perspectivas son útiles para mejorar la calidad de servicio y están en procura de propender a una mayor satisfacción de quienes reciben el servicio.

Las expectativas de los clientes generalmente se basan en lo que el cliente ha creado como su propia definición y que es aquello que defecto espera que sea el servicio que reciba, misma expectativa que suele estar construida sobre la base de experiencias pasadas, sus necesidades conscientes y la comunicación e información que pueda tener.

### **Instrucciones de aplicación:**

Por favor tenga en cuenta que no existen respuestas buenas o malas y que debe marcar una o varias opciones dependiendo de la pregunta. Las preguntas que requieran calificación

tienen definida una escala de 1 a 5, donde 1 es lo más bajo o deficiente y 5 es lo más alto o excelente.

### **Dimensiones del instrumento**

A continuación, se plantean cada una de las dimensiones que mide el instrumento además de la forma en que estas serán medidas. Las dimensiones del instrumento corresponden a los elementos o factores más constitutivos que pretenden ser medidos y por tanto constituyen los puntos más importantes del instrumento aplicado.

**Tabla 4.** Dimensiones que mide el instrumento.

<b>DIMENSIÓN 1: ELEMENTOS TANGIBLES</b>			
1	Seleccione su genero	M	F
2	Seleccione la marca de su vehículo (En caso de poseer más de un vehículo seleccione todos los que apliquen)		
	Mercedes Benz		
	BMW		
	Audi		
	Ferrari		
	Nissan		
	Ford		
	Porsche		
	Otro		

**Tabla 5.** Dimensión confiabilidad.

<b>DIMENSIÓN 2: FIABILIDAD</b>		1	2	3	4	5
--------------------------------	--	---	---	---	---	---

1	En una escala de 1 a 5, en donde 1 es nada confiable y 5 muy confiable ¿Qué tan confiable considera que es un taller con herramientas de calidad, espacios limpios, y mano de obra calificada?					
2	En una escala de 1 a 5, en donde 1 es nada importante y 5 muy importante ¿Cuáles de los siguientes factores considera determinante al momento de tomar la decisión de ir por primera vez a un taller automotriz? Marca según el nivel de importancia que considere.	1	2	3	4	5
	Tiempo y garantía					
	Mano de obra calificada					
	Instalaciones amplias, confortables y cómodas					
	Información clara y detallada del servicio					
	Equipamiento y herramientas de última generación					
	Espacios limpios, con servicios adicionales (WiFi, cafetería, baños)					

Tabla 6. Dimensión y sensibilidad.

<b>DIMENSIÓN 3: SENSIBILIDAD CAPACIDAD DE RESPUESTA</b>		
1	¿Cómo cliente en un taller automotriz innovador preferiría encontrar adicional a los servicios tradicionales, experiencias relacionadas con?	
	Cursos de conducción deportiva, defensiva	

	Entrenamientos en simulador					
	SPA					
	Lounge bar					
	Coworking					
		1	2	3	4	5
2	En una escala de 1 a 5, en donde 1 es nada importante y 5 muy importante ¿Qué tan importante es para usted el cumplimiento de los tiempos y plazos prometidos por el establecimiento para la prestación de los servicios requeridos y entrega de su vehículo?					
3	¿Al momento de pagar por un servicio y/o repuestos para su vehículo basa su decisión en?					
	Calidad					
	Tiempos de entrega					
	Precio					
	Otros					

Tabla 7. Dimensión seguridad.

DIMENSIÓN 4: SEGURIDAD		1	2	3	4	5
1	En una escala de 1 a 5, en donde 1 es nada frustrado y 5 muy frustrado ¿Califique sus experiencias en cuanto los servicios recibidos en un taller?					
	Respeto y amabilidad					
	Cumplimiento de lo prometido					
	Limpieza y seguridad del vehículo					
	Abuso de confianza					
	Incumplimiento de tiempo					
	Descuido de los vehículos					
2	En una escala de 1 a 5, en donde 1 es nada interesado y 5 muy interesado ¿Qué tan interesado estaría en conocer y llevar su vehículo a un taller que le ofrezca experiencias sensoriales?					
3	¿Qué factor es más relevante y espera al momento de recibir la atención por parte de un taller?	1	2	3	4	5
	Calidad técnica					
	Disponibilidad de canales de comunicación					
	Acompañamiento en el proceso					
	Otros					

DIMENSIÓN 5: EMPATÍA		1	2	3	4	5
1	En una escala de 1 a 5, en donde 1 es nada importante y 5 muy importante ¿Que tan importante es para usted que un taller ofrezca garantía por los servicios prestados					
2	En una escala de 1 a 5, en donde 1 es nada importante y 5 muy importante ¿Qué tan importante es que un taller siempre tenga la disponibilidad e inmediatez de atenderlo cuando lo necesite sin cita previa?					
3	En una escala de 1 a 5, en donde 1 es nada importante y 5 muy importante ¿Qué grado de importancia tiene para usted el cuidado de su vehículo cuando está dentro de las instalaciones del taller, durante los procedimientos de servicio requeridos?					
4	En una escala de 1 a 5, en donde 1 es nada importante y 5 muy importante ¿Qué tan importante es para usted que un taller se tome el tiempo de explicarle detalladamente el diagnóstico de su vehículo con una atención personalizada?					
5	En una escala de 1 a 5, en donde 1 es nada importante y 5 muy importante ¿Qué tan importante es para usted que un taller cuente con canales de atención no presenciales como los digitales (chats, redes sociales etc.)?					
6	En una escala de 1 a 5, en donde 1 es nada importante y 5 muy importante ¿Qué tan importante es para usted que un taller cuente con:	1	2	3	4	5
	Servicios de recogida y entrega del vehículo					
	Servicios de mecánica rápida en su hogar o sitio de trabajo					

## **Escala de medición**

Para el caso de la información que se pretende recolectar en campo con las encuestas a los clientes, se diseñó un cuestionario basado en la herramienta (Servqual, 1994), en donde se evalúa el grado de satisfacción de los clientes del sector posventa automotriz con escalas predefinidas y las cuales sirvieron para recolectar información clave sobre el grado de satisfacción actual, identificar oportunidades de mejora para reforzar las estrategias y definir las prioridades en las áreas en las cuales se debe trabajar para incrementar la satisfacción para impactar positivamente la optimización en las relaciones con los clientes del sector automotriz para alcanzar altos grados de fidelidad y recordación. El cuestionario consta de preguntas cerradas con alternativas limitadas de respuesta basadas en escalas del uno (1) al cinco (5), o respuestas de selección múltiple con opción única.

### **La Escala de Likert**

Es una escala de calificación que se utiliza para cuestionar a una persona sobre su nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración. Es ideal para tener una perspectiva aproximada sobre las actitudes de las personas. Desde el punto de vista psicológico las actitudes están compuestas por tres elementos esenciales uno emocional, uno racional o cognitivo y uno comportamental, por lo tanto, el instrumento busca dar cuenta de cada uno de estos elementos (Blanco & Alvarado, 2005).

Considera los siguientes puntos antes de aplicar la escala de Likert y decide si es el tipo de pregunta que debes usar para la recolección de datos de tu próximo proyecto de investigación.

- Es una escala de fácil aplicación y diseño.
  - Puede utilizar ítems que no tienen relación con la expresión.
  - Ofrece una graduación de la opinión de las personas encuestadas.
  - Produce mediciones de calidad (precisas y que minimizan el error de medición)
  - Permite realizar los análisis necesarios para alcanzar los objetivos de la investigación.
  - Se pueden hacer comparaciones con evaluaciones anteriores del servicio o con servicios similares (benchmarking).
  - Muy sencilla de contestar.
- 
- Conocer cuáles fueron los servicios/s esperado/s al momento de seleccionar el taller para su vehículo.
  - Determinar la satisfacción respecto al servicio recibido y percibido por parte de los talleres.
  - Medir la efectividad de las acciones correctivas aplicadas a su vehículo por parte del área de servicio.
  - Determinar los niveles de interés percibidos por el cliente sobre el taller respecto a sus preocupaciones y dolencias al momento de requerir el/los servicio/s.
  - Indagar sobre los patrones de comportamiento de las visitas a taller por parte de los clientes.
  - Determinar los factores claves que impactan la satisfacción del cliente a nivel de servicio posventa.

Las necesidades de los clientes son dinámicas, y son cambiantes según el entorno y el momento, estas pueden modificarse por factores tanto internos como externos, (Babbie, 1988) por lo que la encuesta realizada muestra el déficit u oportunidades de mejoras referidas a la calidad de servicio que se presta en los talleres que ofrecen mantenimientos y servicios

posventa en la industria automotriz en Bogotá actualmente. Factor que resulta útil para establecer una unidad de medida que permita cuantificar y calificar el servicio obtenido e identificar el orden de los vacíos en la prestación de los mismos.

**Tabla 8.** Escala de valores en la encuesta diseñada.

Insatisfacción		Neutral	Satisfacción	
1	2	3	4	5
Nada confiable	Poco confiable	Neutro	Confiable	Totalmente confiable
Nada importante	Poco importante	Neutro	Importante	Totalmente importante
Nada frustrado	Poco frustrado	Neutro	Frustrado	Totalmente frustrado
Nada interesado	Poco interesado	Neutro	Interesado	Totalmente interesado
Totalmente insatisfecho	Insatisfecho	Neutro	Satisfecho	Totalmente satisfecho

## **Validez y confiabilidad**

Para comprobar que el instrumento mida los aspectos relativos a las variables establecidas fue necesario estimar su validez. Para Hernández (2020) la validez comprende el grado en el cual el instrumento mide la variable de la investigación.

Para efectos del presente estudio, se estimó la validez del contenido, el cual consiste en una prueba piloto. Malhotra (2019) define la prueba piloto como la aplicación de un cuestionario a una pequeña muestra de encuestados para identificar y eliminar los posibles problemas de la elaboración de un cuestionario. Para esta investigación se realizó la prueba piloto a las primeras 10 personas, con el fin de corregir las preguntas que no estén claras.

## **Mapa de empatía**

El mapa de empatía o Empathy Map, considera diferentes aspectos a tener en cuenta cuando se va a crear un producto con valor agregado direccionado a un público objetivo. Básicamente se trata de una herramienta que nos pone “en los zapatos de los clientes” en búsqueda de identificar, realmente las características que nos permitan mejorar nuestros productos sean bienes o servicios ajustados a sus necesidades o intereses. El mapa de empatía es clave para conocer a los clientes ya que permite evidenciar de forma clara que es lo que sienten, piensan, ven, escuchan y hablan respecto a un tema en específico que se puede convertir en una oportunidad de mercado, dejando expuestas sus necesidades frustraciones, aspiraciones y de más; y generando un sinfín de información útil para el creador del bien o servicio. Es importante tener en cuenta que el cliente reúne características del entorno que lo rodea, por eso, este mapa permite evaluar las condiciones del mercado en general y como se ve afectado según las variables del entorno (Salcedo, 2020). Es decir, el mapa de la empatía permite reconocer diversas características de los consumidores que pueden ser útiles a la hora de diseñar

procesos de mercadeo. Esta herramienta está cargada de elementos de índole simbólica para el sujeto por lo que puede denominarse una herramienta propia de la indagación cualitativa. En este sentido valdría la pena rescatar que al ser un instrumento que no analiza elementos estadísticos, sino que se enfoca en la vivencia personal del sujeto puede llegar a compararse con técnicas propias de las ciencias sociales como podría ser la fenomenología que estudia la experiencia del sujeto (Santandreu, 2014). Esta herramienta busca esencialmente ponerse en el lugar del sujeto investigado y por tanto trasciende la barrera de lo cuantitativo.

### **Análisis de datos**

Según Méndez (2020), las técnicas para el análisis de la información consisten en la definición de procesos de codificación. La codificación según Sabino (2020) es un procedimiento que tiene como finalidad agrupar de forma numérica los datos que se expresan en forma verbal para luego poder trabajar con ellos como datos cuantitativos. Para el procesamiento de los datos obtenidos mediante las técnicas de recolección de datos anteriormente expuestas, se utilizaron las técnicas de estadística descriptiva para cada una de las variables de estudio.

### **Procedimiento**

La investigación se desarrolló a través de 3 fases esencialmente. Inicialmente se hizo una recobración de datos generales sobre las condiciones del mercado, sobre la competencia y también sobre otros proyectos similares. Luego de ello se procedió a la recolección de datos para el análisis de mercado y su correspondiente análisis. Finalmente se realizó la medida cualitativa en el mapa de empatía una gran herramienta para el análisis de mercados. Durante la fase de recolección de datos se realizaron 693 entrevistas, en un instrumento distribuido en

7 capítulos que buscan medir la percepción general del cliente y los intereses que inclinan la decisión en favor de un servicio específico. De la muestra representativa, 616 fueron hombres, mientras que solo 77 mujeres respondieron la encuesta. En cuanto a la clasificación por tipo de cliente, es decir, de acuerdo con el vehículo que conduce, la distribución es mayoritariamente para gama Alta (460), seguida de lujo (187), posteriormente media (25) y en último lugar baja (21)

**Figura 7.** Recuento del tipo de clientes.



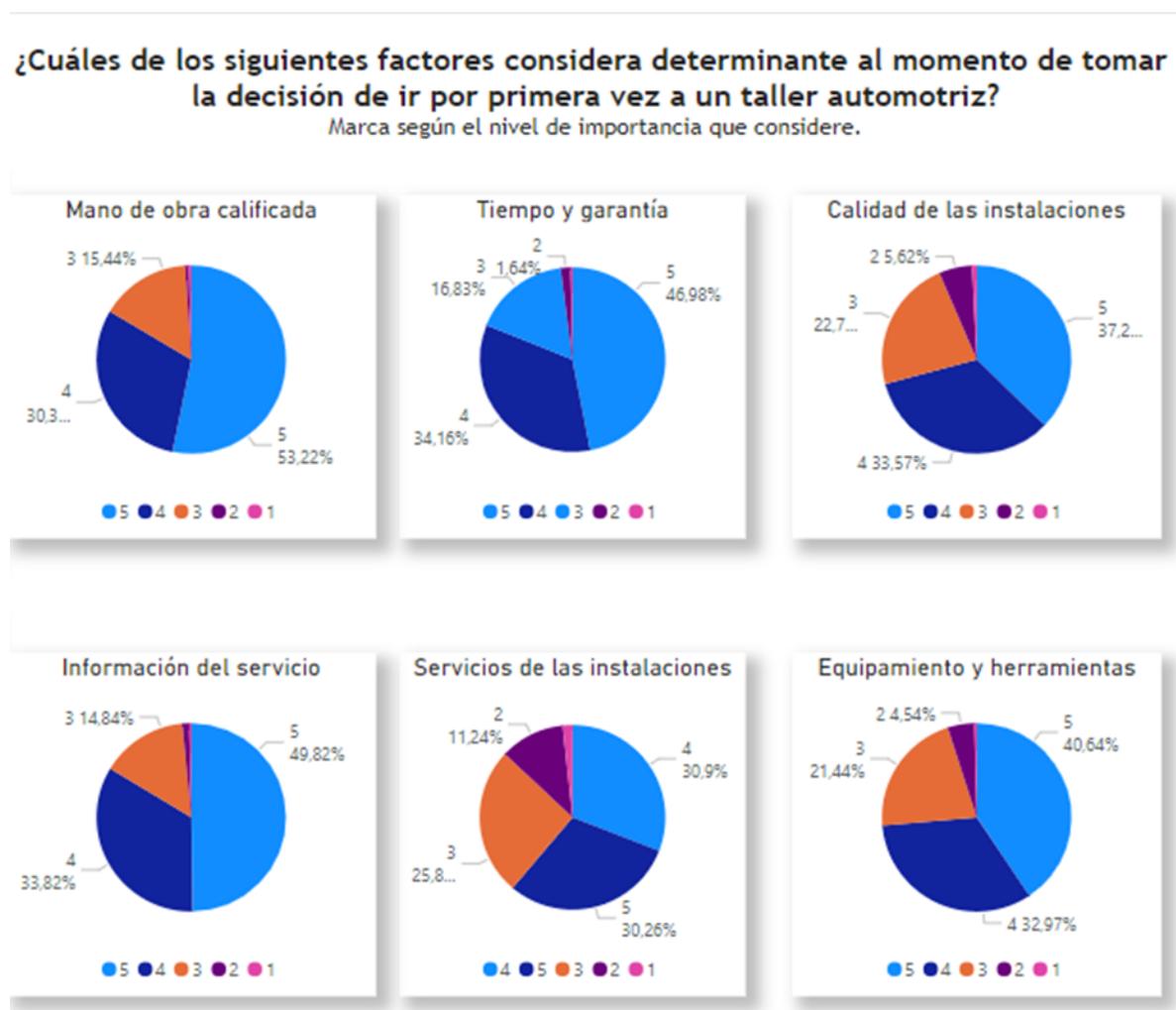
Nota: Elaboración propia.

## Resultados

Frente a la pregunta ¿Cuáles de los siguientes factores considera determinante al momento de tomar la decisión de ir por primera vez a un taller automotriz?, el 53,22% de los encuestados señaló que es muy importante la mano de obra calificada, el 46,98% manifestó que el tema de tiempos de entrega y garantía son indispensables; mientras que lo relacionado con calidad de instalaciones el 37,22% lo encontró muy relevante; por otro lado la información del servicio o intervención que se le hará al vehículo de forma clara y detallada, la encontraron en un 49,8% muy importante; los servicios complementarios en las instalaciones fueron seleccionadas por el 30,9% como prioritarias y el 40,9% señaló que las herramientas y los equipos inclinan la decisión en favor de uno u otro lugar.

En cada uno de estos factores, el nivel de baja importancia, es decir que mínimamente sea tenido en cuenta como determinante al momento de tomar una decisión, es considerablemente bajo.

**Figura 8.** Factores que inciden en la decisión de ir por primera vez a un taller automotriz

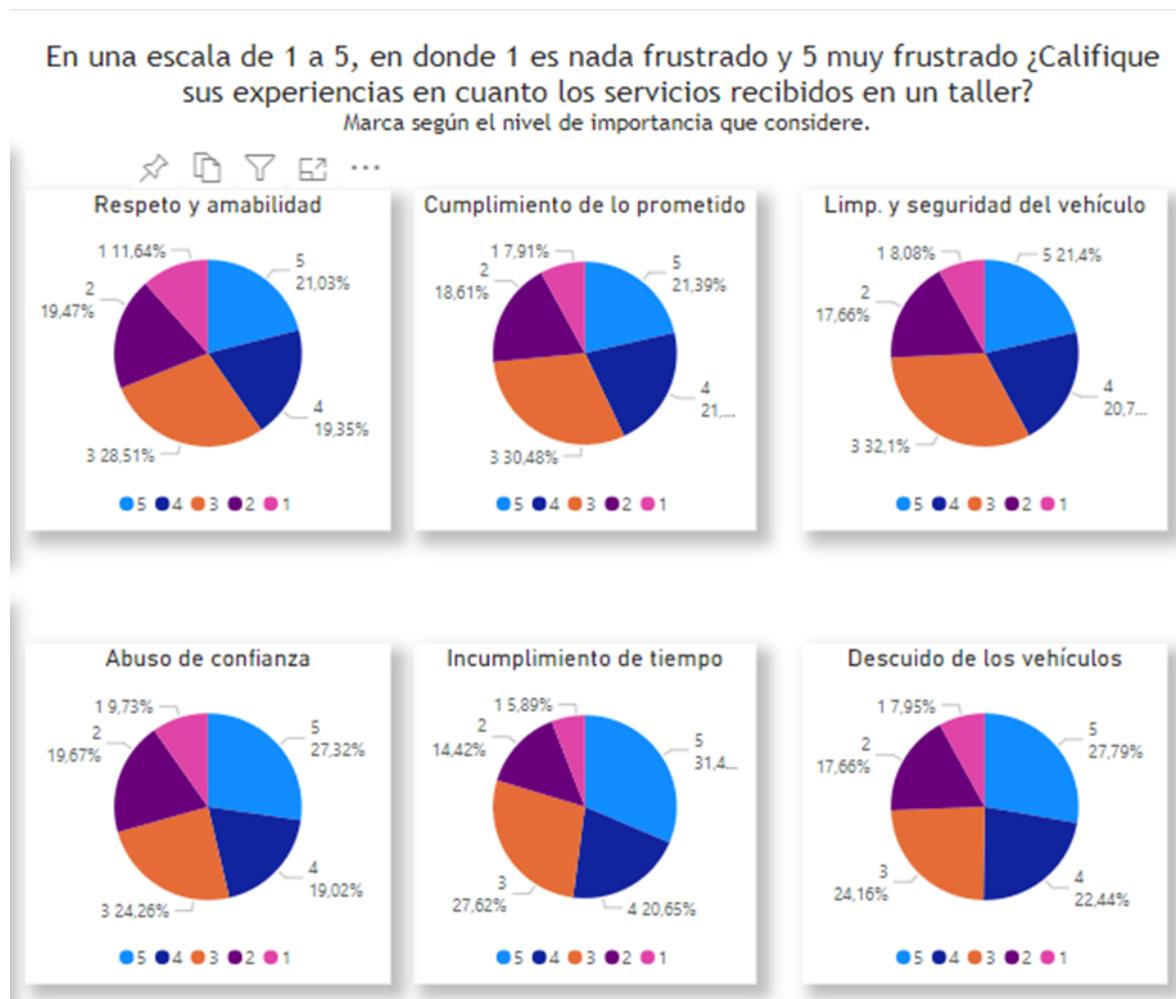


Nota: Elaboración propia.

En relación con las experiencias vividas en algunos talleres y frente a la pregunta: En una escala de 1 a 5, en donde 1 es nada frustrado y 5 muy frustrado ¿Califique sus experiencias en cuanto los servicios recibidos en un taller?, los resultados fueron los siguientes:

El 40% de los encuestados manifiesta tener un nivel alto de frustración en relación con el respeto y la amabilidad; el 42% también se sienten muy frustrados por el cumplimiento de lo prometido; el 42% señaló que los frustra de manera importante la limpieza y seguridad del vehículo; el 46% señaló que es muy frustrante el abuso de confianza; mientras el 52% señaló que los frustra demasiado el incumplimiento en los tiempos prometidos y el 50% el descuido de los vehículos.

**Figura 9.** Experiencias de servicio.

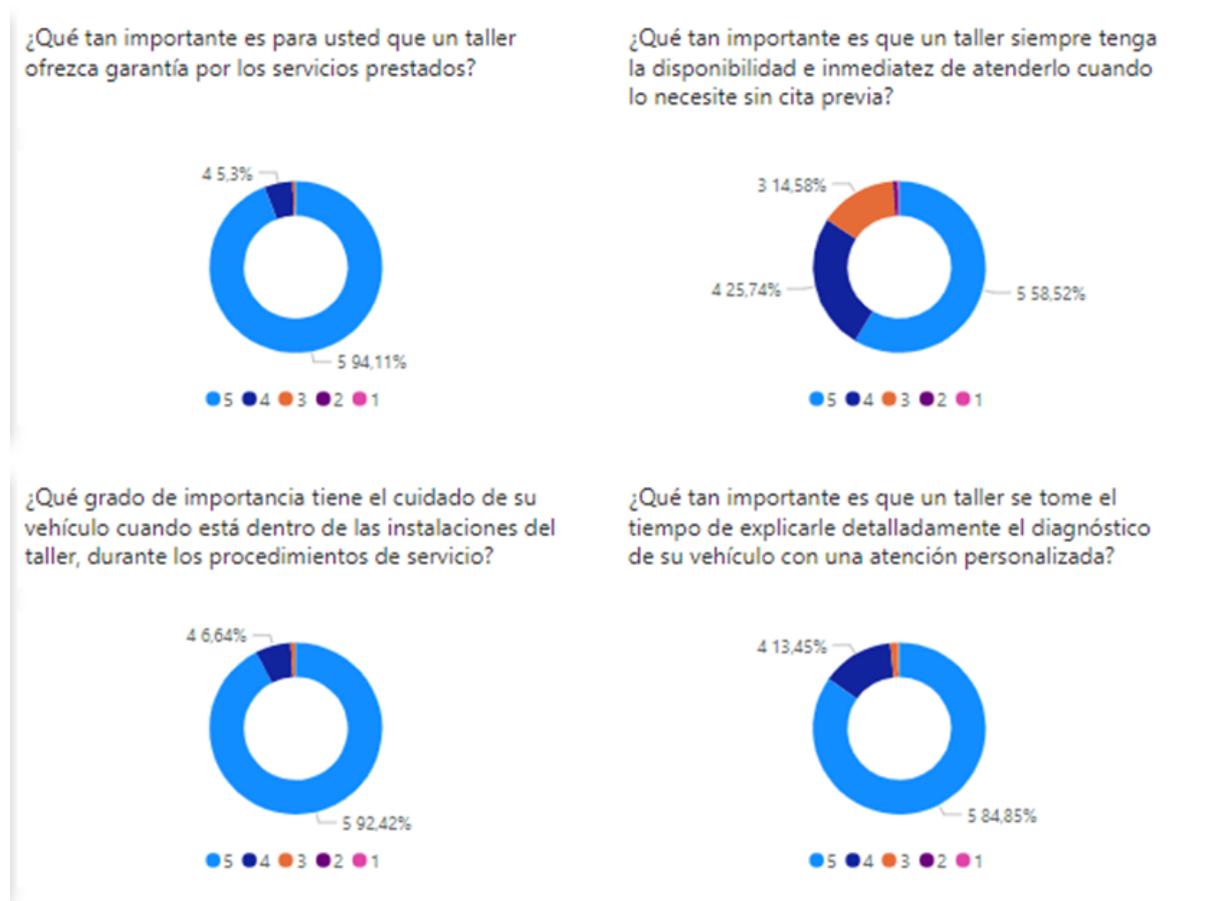


Nota: Elaboración propia.

Para el 94,11% de los encuestados, es muy importante, al momento de tomar una decisión, que el taller ofrezca garantía sobre los servicios prestados; el 58,52% considera que es muy importante que el taller tenga disponibilidad y lo atienda aun cuando no haya gestionado

una cita previa; el 92,42% indica que es muy importante sentir que el vehículo está bien cuidado al interior de las instalaciones del taller y por último un 84,85% manifiesta que es muy importante que el taller se tome el tiempo de explicar en detalle los servicios o intervenciones que tendrá el vehículo.

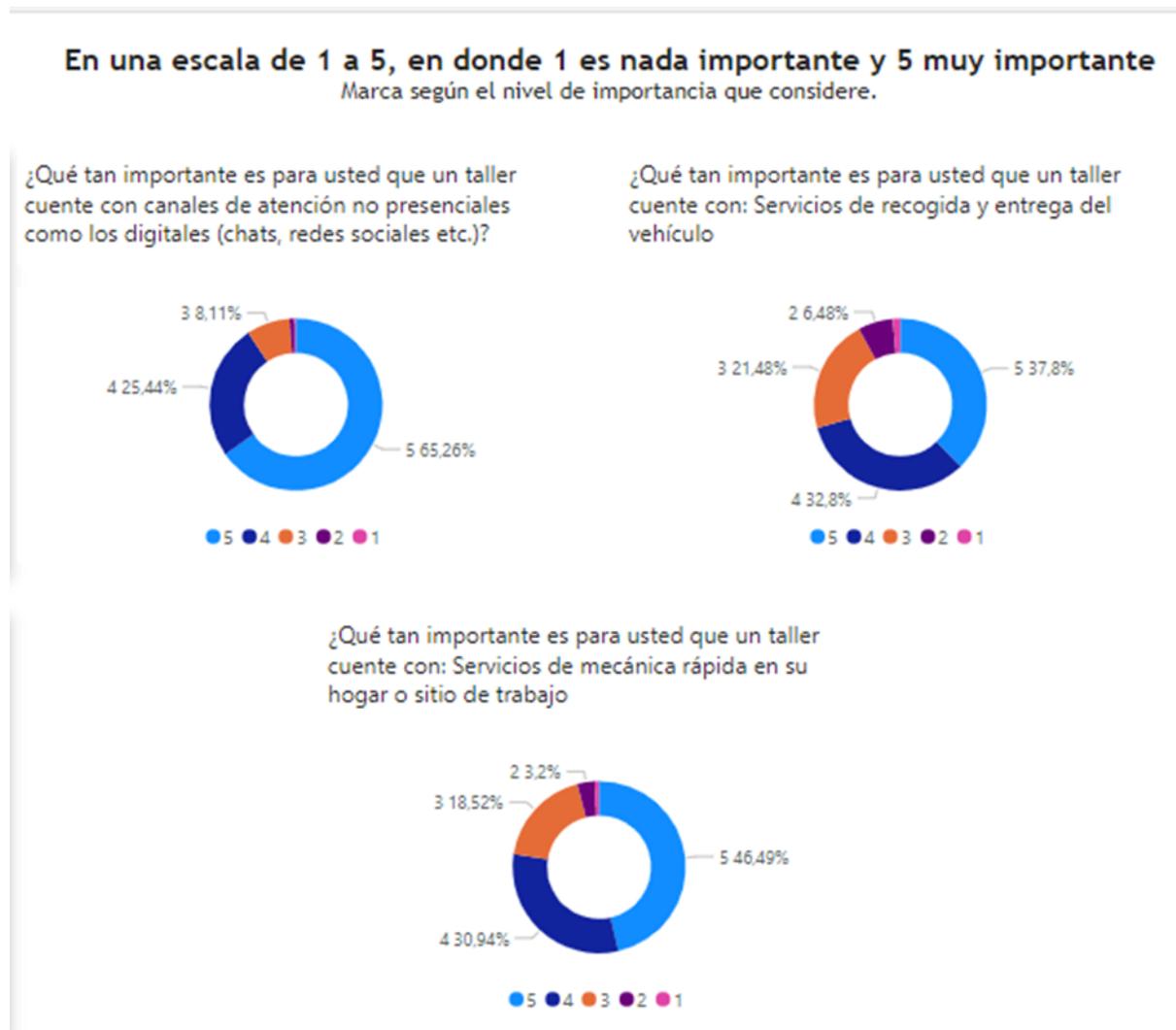
**En una escala de 1 a 5, en donde 1 es nada importante y 5 muy importante**  
 Marca según el nivel de importancia que considere.



El 62,26% indica que es muy importante que un taller cuente con canales de atención alternativos no presenciales como chat, redes sociales, etc.; sin embargo, en cuanto a que un taller ofrezca servicios de recogida y entrega del vehículo no es tan claro el nivel de importancia, pues solo el 37,87% señaló que era muy importante; finalmente un 46,49% señaló que

es muy importante que el taller cuente con servicios de mecánica rápida en su hogar o sitio de trabajo

**Figura 10.** Importancia de los servicios adicionales.

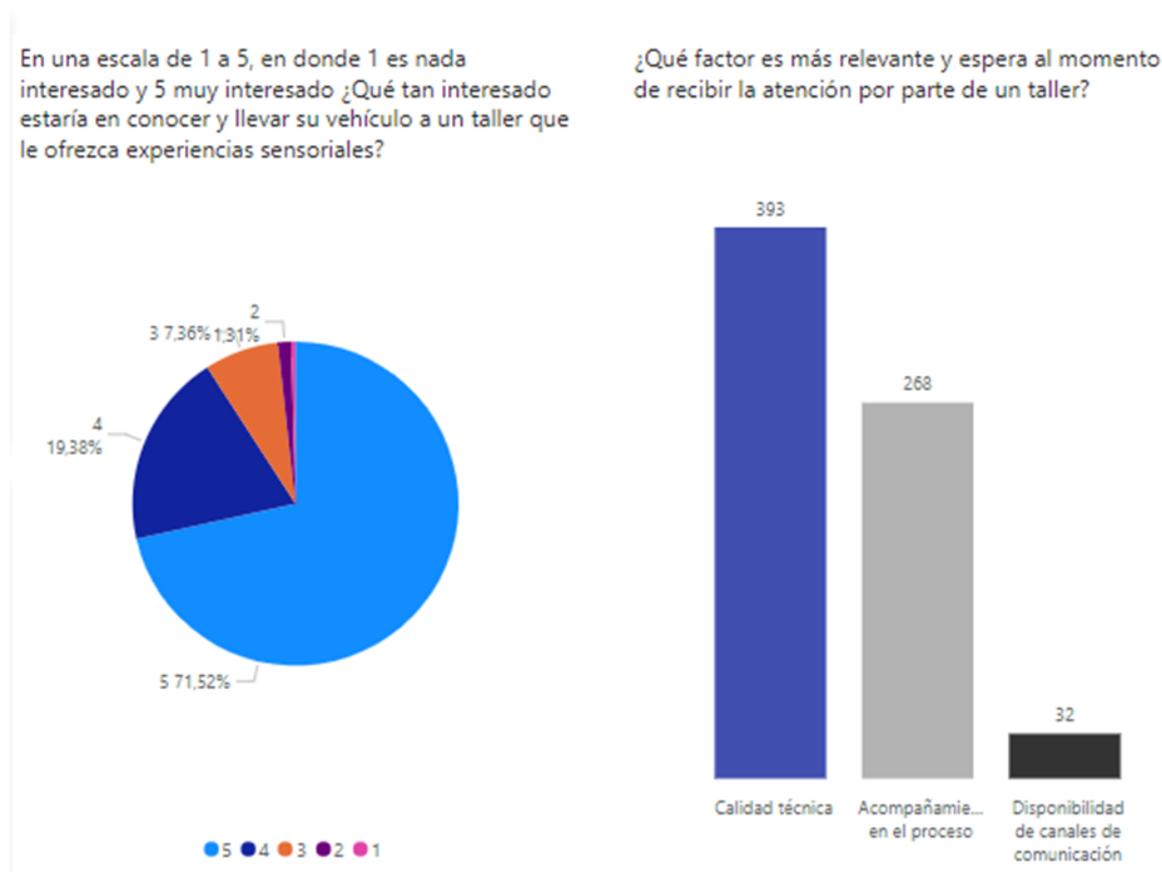


Nota: Elaboración propia.

Por último, en relación con la confiabilidad que le produce un taller, respecto de algunos aspectos, los encuestados señalaron lo siguiente: el 81,69% manifestó que un taller es muy confiable sí cuenta con herramientas de calidad, espacios limpios y mano de obra calificada; el 88.85% indicó que es muy importante que el taller cumpla con los plazos estipulados; el 71,56% respondió que se interesaría en llevar su vehículo a un taller que le ofrezca experiencias sensoriales, mientras que al final 393 personas se inclinaron en que el factor más

relevante que espera de un taller es la calidad técnica, mientras 268 dijeron que el acompañamiento en el servicio.

**Figura 11.** Interés en servicios adicionales y experiencias sensoriales.

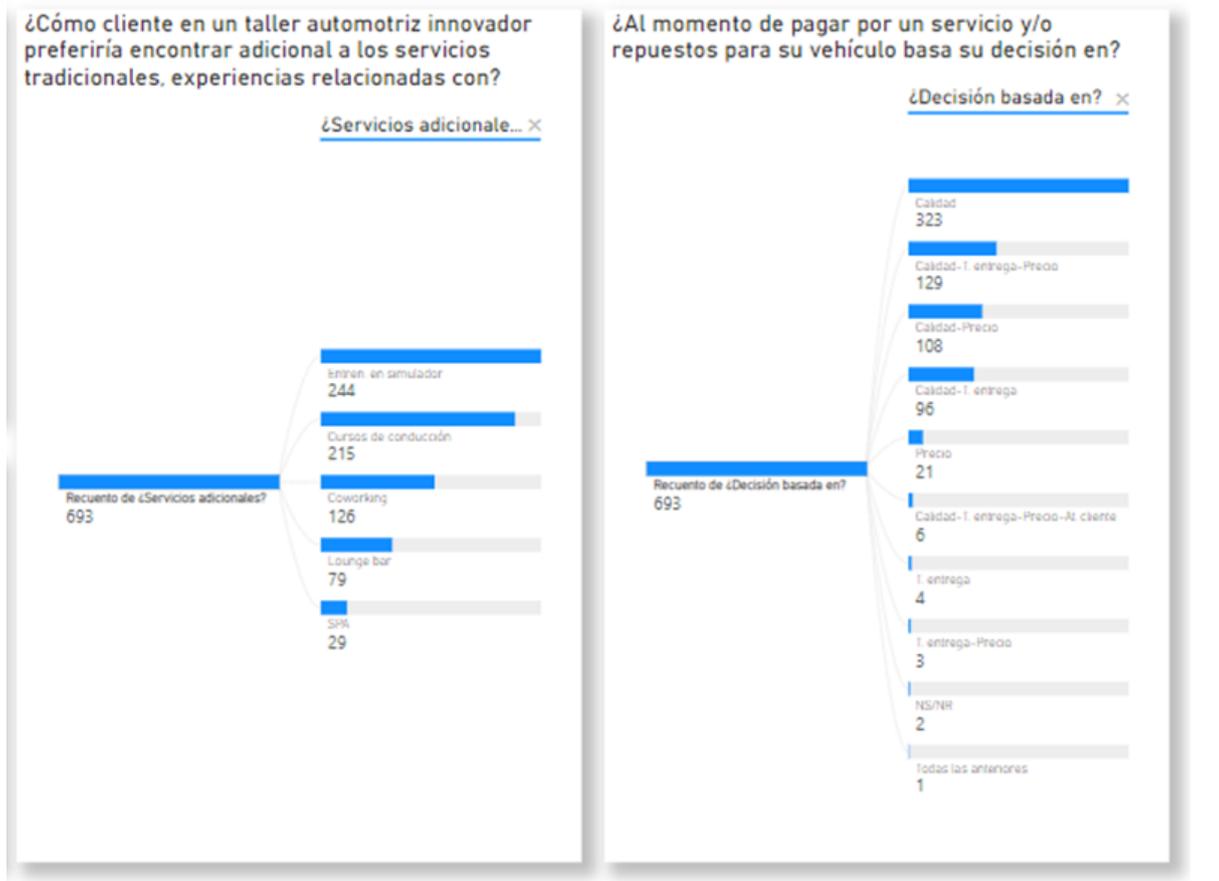


Nota: Elaboración propia.

Como servicios adicionales, la mayoría de los encuestados, 244 de los 693, indicaron que les interesaría contar con simuladores de conducción, 215 esperarían encontrar cursos complementarios de conducción, 126 quisiera contar con espacios de coworking mientras espera por el servicio, 79 anhelaría encontrar un Lounge Bar y el resto servicios de SPA.

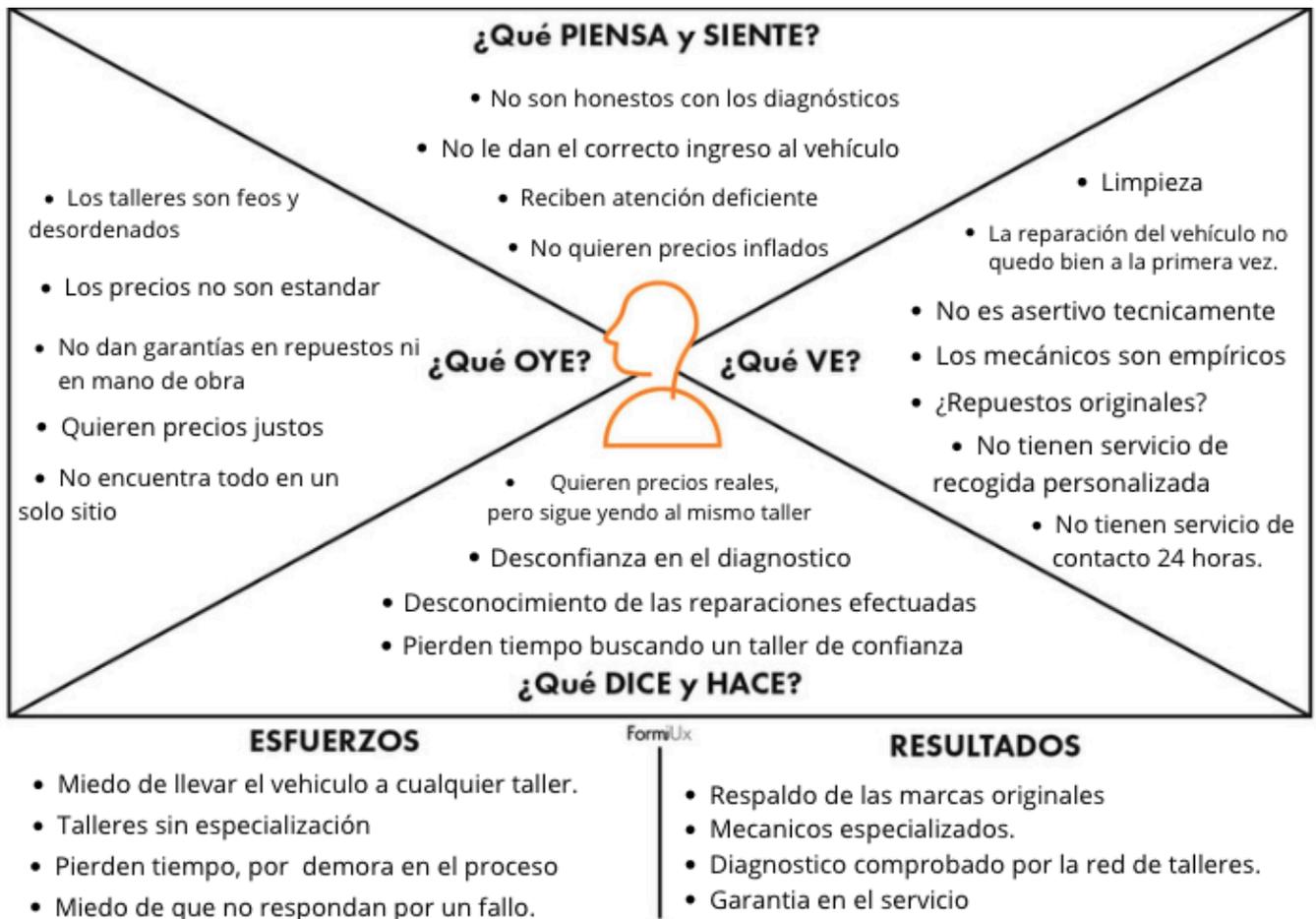
Por último, la decisión de seleccionar un taller específico se basa, mayoritariamente en la calidad ofrecida por el mismo, así lo reconocen 323 personas, mientras que 129 dicen que además de la calidad consideran el precio y los tiempos de entrega; 108 no consideran los tiempos de entrega sino solamente calidad y precio; y 96 calidad y tiempo de entrega.

**Figura 12.** Experiencias tradicionales vs experiencias innovadoras.



## Mapa de empatía.

Figura 13. Matriz de empatía.



## Targeting

Este término se utiliza habitualmente en publicidad para designar al destinatario ideal de una determinada campaña, producto o servicio. Tiene directa relación con el Marketing. El targeting es la segunda etapa del manejo del segmento y es el proceso por el cual se selecciona el target. Conocer las actitudes de un targeting frente a las campañas estratégicas y los diferentes medios de comunicación hace más fácil contactarlos y llegar con el Mensaje adecuado optimizando el retorno de la inversión. Analizar el comportamiento del consumidor de un target específico es muy importante a la hora de decidir la promoción de cualquier producto. En el momento de definir el target de un targeting es necesario clarificar las variables demográficas y/o sociografías, las cuales se explicarán más adelante. Una vez conocido el target (o público objetivo), habrá que examinar sus características y averiguar qué les mueve a actuar como lo hacen y, por tanto, qué le mueve a la compra. El no conocer el mercado objetivo llevara a decisiones con un gran costo financiero sin ningún retorno (Ramírez Rojas, 2008). El targeting es importante para decidir sobre qué clientes, zonas y segmentos dedicar el tiempo y los recursos comerciales, definir correctamente el target (público objetivo) es el primer paso de una correcta sistemática comercial (La organización de la fuerza de ventas varía de forma sustancial de una empresa a otra, pero el objetivo final de todas las organizaciones, a la postre, es el mismo: vender más y mejor. Para este caso se han analizado las respuestas de las personas encuestadas y se ha podido definir el Target al cual deben ir centradas las estrategias de mercadeo para Evolve. Hombres y mujeres, entre 25 y 35 años, la edad es un factor muy importante ya que son las personas más jóvenes las que suelen interesarse por elementos de lujo estético y de calidad de la experiencia como los que ofrece Evolve. Adicionalmente deben ser personas de estrato medio alto y alto, con vehículo propio, esto tiene relevancia en el sentido de que las personas que tienen ingresos medios o bajos no podrían

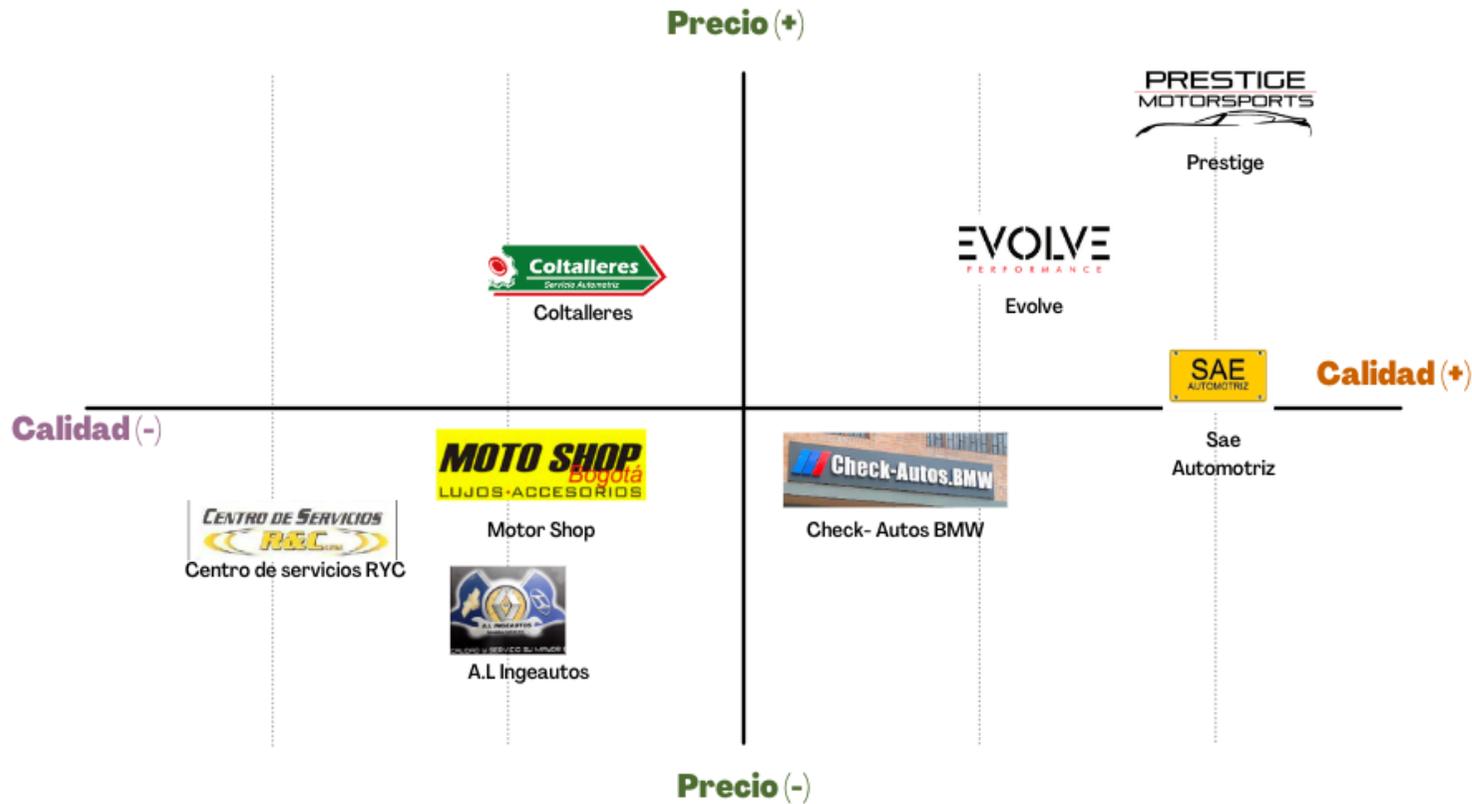
acceder a los servicios de Evolve ya que no se trata de un servicio de primera necesidad, sino que responde a una dinámica de consumo por calidad, experiencia y estatus. Finalmente, la población objetivo para Evolve consiste en personas interesadas en obtener servicios diferenciales, que busquen un servicio personalizado en un taller. Personas que prefieren mantener sus vehículos con los mantenimientos al día.

### **Estrategia de marketing**

Después de realizar la evaluación inicial de mercado y de establecer los requerimientos mínimos en cuanto a puestos de trabajo, de herramientas y equipos necesarios, se ha trabajado con el equipo de ingeniería y arquitectura en el diseño final con el cual se ha dado inicio a la construcción y adecuación de las instalaciones del taller.

A hoy el avance de obra supera el 95% y se estima que en dos (2) semanas se pueda realizar la ceremonia de inauguración y apertura. Adicionalmente se está realizando los cálculos y estimativos proyectando la adquisición de una bodega al frente para separar el área de pintura y latonería y ampliar la capacidad instalada de puestos de trabajo.

## Matriz de competidores



Nota: Elaboración propia

Al tener en cuenta los distintos factores de segmentación que se han determinado para la búsqueda del mercado objetivo a atender con esta propuesta, se encuentra que la competencia a evaluar debe ser aquella que esté atendiendo automóviles pertenecientes al segmento alto y de lujo y/o aquellos que atienden el mercado de modificaciones tanto estéticas como de desempeño.

Bajo estos lineamientos y después de realizar visitas de sondeo en distintos sectores de la ciudad en donde se concentra la oferta de servicios posventa automotriz, se ha podido establecer como competencia directa las siguientes empresas:

**Tabla 9.** Los competidores se ubican en Bogotá.

<b>Nombre del taller</b>	<b>Dirección</b>	<b>Contacto</b>	<b>Precios</b>
Col Talleres	Ak. 24 #75-27, Barrio Alcázares	<b>Teléfonos:</b> 311 8621581 - 9326545 <b>Sitio web:</b> <a href="https://coltalleres.com/">https://coltalleres.com/</a> <b>Correo:</b> contacto@coltalleres.com <b>Instagram:</b> @coltalleres	No indica

Motorshop Bogotá	AK 30 #66-53, Bogotá.	<p><b>Call center:</b> 601-2188302</p> <p><b>Sitio web:</b> <a href="https://motorshop-bogota.com/">https://motorshop-bogota.com/</a></p> <p><b>Correo:</b> <a href="mailto:info@motorshopbogota.com">info@motorshopbogota.com</a></p> <p><b>Instagram:</b> @motorshopbogota</p>	<p>Cambio de aceite: \$110.000</p> <p>Peritaje y avalúo: \$160.000</p> <p>Revisión General: \$110.000</p>
SAE Automotriz	Cra. 55 #76-62	<p><b>Teléfono:</b> 311 8531897</p> <p><b>Sitio web:</b> <a href="https://www.saeautomotriz.com/">https://www.saeautomotriz.com/</a></p> <p><b>Instagram:</b> @saeautomotriz</p>	No indica
Check-Autos BMW Taller Mecánico	Cl. 74a #24, 32. Barrios Unidos, Bogotá	<p><b>Teléfono:</b> (1) 6063091</p> <p>No tienen redes sociales, ni página web</p>	No indica

Taller Subaru Special Bogotá	Carrera 53 C # 128 B 33	<b>Teléfono:</b> 301 3428792 <b>Correo:</b> talleresubaruspecial@gmail.com <b>Facebook:</b> @tallersubaruspecial	No indica
Centro de Servicios R & C Ltda.	Cra. 29A #6-26, Barrio Veraguas.	<b>Teléfono:</b> 926-12-56 <b>Whatsapp:</b> 314-378-10-62 y 321-234-67-16 <b>Facebook:</b> @BogotaRyC	No aplica
Talleres Moncayo	Cl. 67 #28-15, Barrio 7 de agosto	<b>Teléfono:</b> (1) 2257227	No aplica
A.L. Ingeautos S.A.S	Carrera 21 # 65-09, Barrio Rafael Uribe	<b>Teléfono:</b> (1) 7037096 y +57 1 6062475. <b>Facebook:</b> @ingeautocolombia	No aplica

Correa Motors	Cra. 23 #71A-89, Barrios Unidos, Alcázarres.	<b>Teléfono:</b> (1) 3113212/ 3153572476	No aplica
R.C. Cars	Calle 128 B #52A-21. Barrio Prado Veraniego.	<b>Teléfono:</b> 322 7033716 <b>Sitio web:</b> <a href="https://www.rccars.com.co/">https://www.rccars.com.co/</a>	No aplica

Nota: Elaboración propia.

Para el análisis de la competencia actual se ha determinado establecer un comparativo que permita ver cómo se encuentran estos en cada uno de los distintos factores básicos en los que se pretende apalancar el modelo de negocio de Evolve, teniendo así información relevante y que permita establecer estrategias que apalanquen la diferenciación continua como valor agregado y diferencial para el proyecto.

La información proyectada corresponde a visitas de observación realizadas a cada uno de los competidores en sus instalaciones. Se realizaron inspecciones visuales e indagaciones sobre servicios y otros.

**Tabla 10:** Análisis de la competencia

Taller	Tipo de producto	Marketing de contenidos	Estrategia SEO	Ventaja competitiva	Estrategia futura
Col Talleres	Mecánica general y mecánica fuerte	Negocio físico	Posicionamiento alto	Enfocados en la mecánica multi-marca.	Promoción del servicio y posicionamiento.
Motorshop Bogotá	Mantenimiento preventivo y correctivo, electricidad y electrónica, latonería y pintura express	Negocio físico	Negocio con alto nivel en reconocimiento	Mejores espacios, y más personal capacitado.	Posicionamiento orgánico, con inversión en Adds.

SAE Automotriz	Enfocada en la movilidad de los profesionales en la ingeniería aeroespacial, automoción, y todas las industrias comerciales especializadas en la construcción de los vehículos	Si	Posicionamiento medio	Tenemos mejor impacto de comunicación en redes sociales, con fidelización en el punto físico.	Mejores ofertas de servicio, con modelo de call to action.
Check-Autos BMW Taller Mecánico	Mecánica general y mecánica fuerte	No	Posicionamiento bajo	Más servicios en el establecimiento	Más rapidez en la entrega

Centro de Servicios R & C Ltda.	Mecánica y pintura de exteriores	Si	Posicionamiento bajo	Servicio pos-venta a en grúa puerta a puerta	Sin costo adicional
Talleres Moncayo	Repuestos	Negocio fisico	Posicionamiento bajo	Servicio de envío gratis	Fidelización
A.L. Ingeautos S.A.S	Es Mantenimiento y reparación de vehículos automotores.	No	Posicionamiento bajo	Reparación de motores de alta gama	Exclusividad

Nota: Elaboración propia.

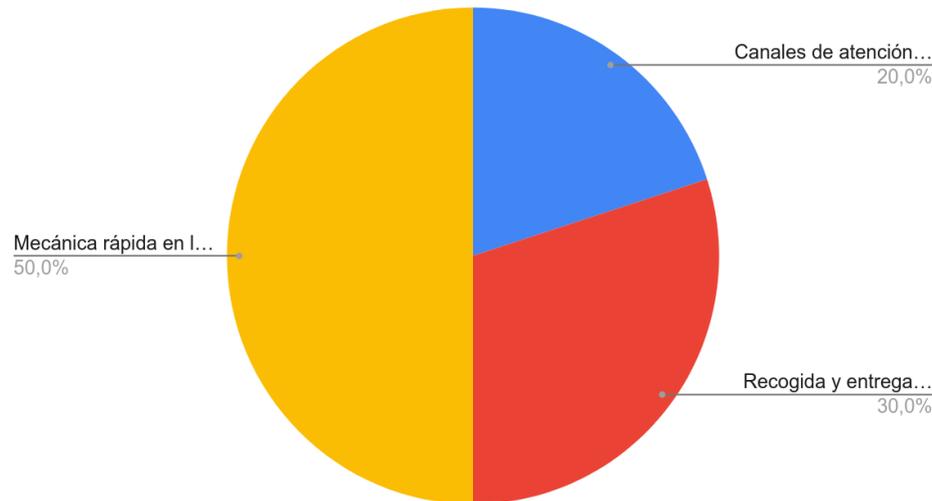
Con respecto a una evaluación general los competidores más fuertes son SAE Automotriz, Motorshop Bogotá, Centro de Servicios R & C Ltda. y Check-Autos BMW Taller Mecánico en respectivo orden.



En términos de servicio los factores analizados muestran una tendencia más pareja entre los competidores, pero con oportunidades de mejora. Nuevamente se destacan SAE Automotriz, Motorshop Bogotá y Check-Autos BMW Taller Mecánico

La disponibilidad inmediata es baja, normalmente se encuentra relacionada a intervenciones rápidas como cambios de bombillos y/o filtros entre otros. Ninguno cuenta con espacios que puedan ser utilizados como pulmón para el taller. En cuanto a la atención personalizada solo en uno de los competidores se encontró un diferencial, de resto fue muy estándar.

Competidores - Servicios Adicionales



En servicios adicionales solo el 20% cuenta con canales de atención no presencial para estos casos puntuales (WhatsApp), y solo para agendamiento de citas, no realizan ningún otro tipo de asesoría y/o servicio. Tan solo el 30% ofrece a sus clientes servicios de transporte para sus vehículos y en ninguno realizan operaciones de mecánica rápida en sitios diferentes a las instalaciones del taller.

## Matriz DOFA

**Tabla 11.** Matriz DOFA del proyecto. - Nota: Elaboración propia

<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● No hay suficiente personal para atender los vehículos y entregar rápido los mismos.</li><li>● Falta de conocimiento por parte de los clientes.</li><li>● Espacio deficiente ante un incremento de una demanda.</li><li>● Desconfianza por parte del cliente con el taller, debido a malas experiencias que haya tenido.</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● El costo de reparación en los concesionarios es elevado.</li><li>● La ubicación estratégica de Evolve, ya que es un sitio con alto tráfico vehicular.</li><li>● Oferta de servicios innovadores.</li><li>● Taller multimarca</li><li>● Servicios especializados y enfocados en la experiencia del cliente.</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Ser un taller único y exclusivo en infraestructura.</li><li>● Garantía de los repuestos directamente con las marcas.</li><li>● Personal capacitado y certificado.</li><li>● Cultura de servicio y atención al cliente en toda la organización.</li><li>● Herramientas adecuadas para los servicios.</li><li>● Disponibilidad de horarios.</li><li>● Servicio competitivo con servicios similares.</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Multiplicidad de marcas de automóviles en el mercado.</li><li>● Alta concentración de talleres en la zona de influencia.</li><li>● Factores socio-políticos.</li><li>● El uso de los autos de alta gama, no es tan recurrente razón por la cual los mantenimientos no son tan seguidos en términos de tiempo.</li><li>● Bajos niveles de fidelización en el sector.</li></ul>

## Embudo de marketing



Nota: Elaboración propia

El embudo de marketing describe el ciclo de compra de los clientes en un determinado negocio. El embudo va desde las etapas iniciales cuando alguien se entera de la empresa, hasta la etapa de compra, los embudos de marketing trazan rutas hacia la conversión y mucho más. Con análisis detallados, un embudo de marketing permite saber lo que una determinada empresa debe hacer para persuadir a los clientes en ciertas etapas. Al evaluar los embudos, es posible aumentar potencialmente las ventas, impulsar más la lealtad y lograr un mayor reconocimiento de la marca. En este sentido es una herramienta que representa un gran valor para Evolve porque permite reconocer las condiciones de venta que permiten llevar a las personas desde el punto de conocer la empresa hasta la adquisición de productos o servicios.

## **Propuesta de valor**

Para los clientes de Evolve es esencial contar con espacios innovadores, amplios y con personal altamente capacitado que pueda ofrecer atención personalizada, acompañamiento permanente y servicios que superen las expectativas de mercado. Basados en estos factores y en aras de lograr brindar una experiencia nueva, se indago como complemento sobre: ¿Qué necesidades no implícitas tienen los clientes y cómo se puede superar la satisfacción básica desde el núcleo del negocio? ¿Cuáles son los obstáculos para superar y cuáles son las oportunidades de negocio no cubiertas a hoy por la oferta actual de mercado y cómo se pueden desarrollar de manera rentable y eficiente? De acuerdo con lo observado en las distintas visitas a campo realizadas a lo largo de la primera etapa investigativa, se ha logrado identificar como una de las principales falencias del mercado la ineficiencia técnica y administrativa del servicio en los talleres en Colombia. La propuesta de valor en Evolve se basa entonces en promover una forma diferente de abordar los servicios vehiculares. Es decir, el valor que aporta la empresa es traer una serie de servicios enfocados en la experiencia de calidad, siguiendo las tendencias internacionales del mercado de servicios vehiculares. En este sentido es una propuesta innovadora que supera la idea del taller mecánico como un espacio sucio, incómodo, desagradable y que no brinda lo adecuado para la persona. En este sentido, Evolve es toda una experiencia de calidad y servicio, es decir, el servicio de alta calidad invita a que el llevar el vehículo al taller puede ser una experiencia gratificante. El valor entonces se basa en la experiencia del consumidor, la calidad del servicio y la posibilidad de una atención personalizada.

## **Modelo de negocio**

Muchos proveedores de servicios se ven limitados en su alcance y radio de acción debido a que no cuentan con procesos debidamente diseñados y enfocados en prestar servicios diferenciales de manera eficiente y eficaz de manera tal que logren distinguirse de otras ofertas del mercado. Para el caso de la mayoría de las empresas nuevas este fenómeno suele ocurrir con mayor frecuencia a causa de la falta de una definición estratégica correcta. (Imran, 2017). El modelo de negocio de Evolve es un modelo que propone partir de experiencias para lograr desarrollar tres (3) variables que son identificadas como los ejes de negocio y de la cultura empresarial que se ha propuesto establecer: el servicio al cliente, el servicio a proveedores y el servicio de los trabajadores. Dicho modelo entrará a ser reforzado con la estandarización del modelo de procesos, bajo el cual existen 3 parámetros básicos de diseño de servicios, relacionados al tiempo que son: el tiempo de espera, el tiempo de los procedimientos y los tiempos de entrega.

### **Misión**

Ser un referente a nivel nacional para nuestros clientes y competidores, de un servicio personalizado y de alta calidad para los clientes; dentro de unas instalaciones impecables que inspiran, limpieza, profesionalismo y elegancia.

### **Visión**

Ser reconocidos en Colombia como el mejor establecimiento en cuanto a servicio personalizado automotriz se refiere, además de contar con unas instalaciones de aspecto limpio, profesional y elegante que nos diferencie de los demás lugares que ofrecen este servicio.

### **Valores**

**Transparencia:** Es: “algo claro, evidente, que se comprende sin duda, ni ambigüedad

**Sinceridad:** Es aquella que dice y actúa conforme a lo que piensa o cree. No tiene dobleces, ni intenciones ocultas, no busca intrigar ni perjudicar a nadie.

**Honestidad:** Es el valor que practican las personas honradas y sinceras. Inculca el respeto al prójimo, así como a los bienes ajenos. Una persona honesta piensa, dice y actúa de manera coherente y su fundamento son las buenas costumbres. diferencia entre el bien y el mal.

**Responsabilidad:** Para Nietzsche, la responsabilidad es un valor aristocrático que entra en conflicto con la idea liberal de igualdad de derechos porque la responsabilidad constituye un señalamiento del individuo que adopta en cada persona una forma única e irreductible.

### **Portafolio de servicios**

**Mecánica general:** Mantenimiento preventivo y correctivo

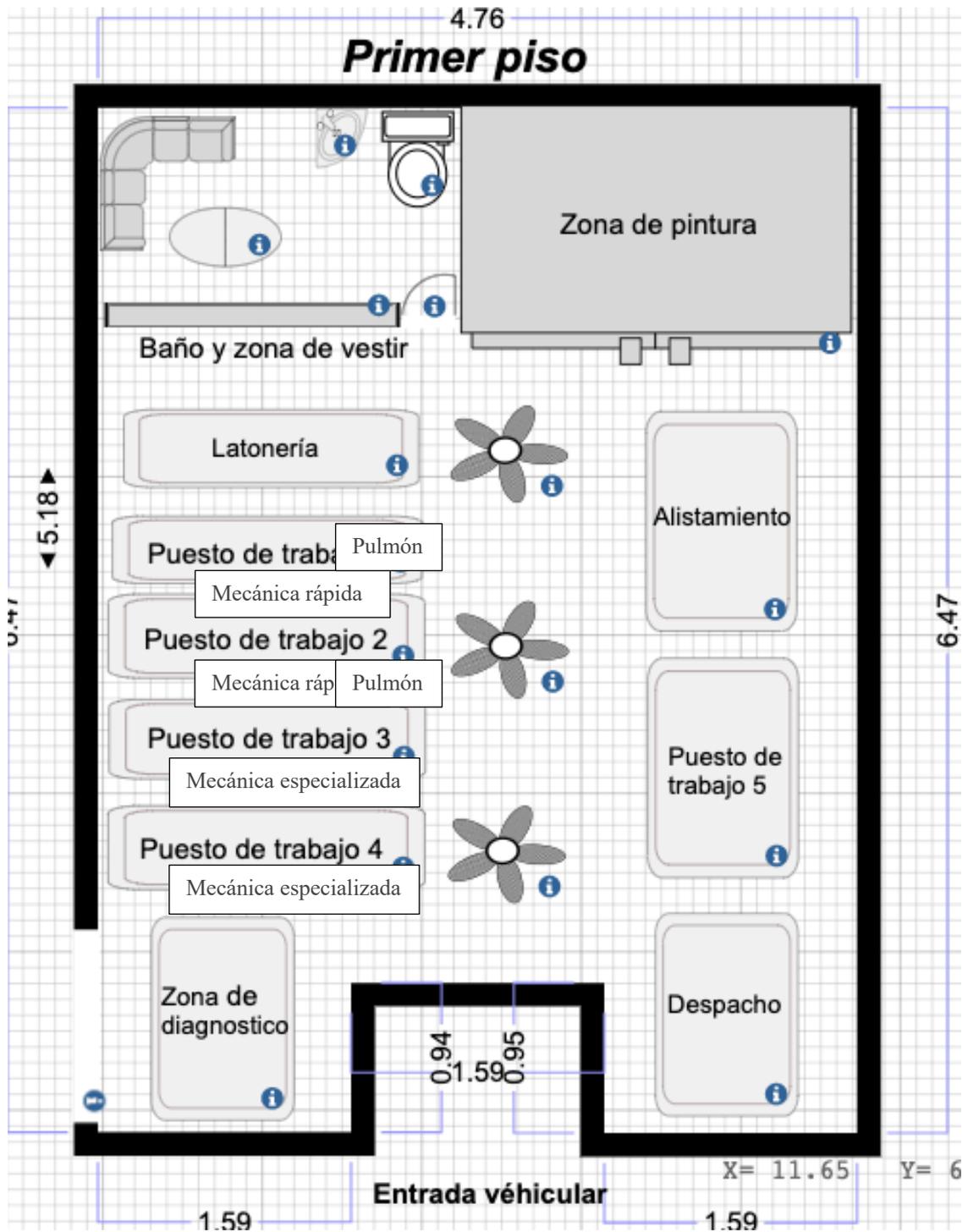
- **Mecánica de alto rendimiento:** Mecánica especializada, que requiere de un conocimiento técnico avanzado, generalmente asociado a modificaciones, reparaciones y/o puesta a punto de motor, frenos, suspensión, transmisiones entre otros para incrementar el desempeño de los vehículos.
- **Latonería y pintura:** Cabina especializada para pintura, contamos con productos de la más alta calidad ofreciendo garantía de 6 meses en todos los procesos de pintura de los vehículos, por desprendimiento o cambio del color.
- **Importación de autopartes:** Contamos con un área especializada en importación de accesorios y repuestos para autos y modificaciones.
- **Tapicería automotriz:** Área dedicada a la tapicería con una zona especial de costura y un portafolio de telas con amplia variedad en colores y texturas.
- **Polarizados y wrap`s:** Seguridad y privacidad con diferentes tipos de películas y tecnologías, para proteger la integridad del conductor y sus acompañantes.

- **Detailing:** Próximamente contaremos con una zona de detallado de nivel profesional, para el mantenimiento estético, desinfección, corrección y protección interior y exterior de los vehículos.
- **Instalación de sistemas de audio y entretenimiento:** Técnicos especializados en la instalación de sistemas de entretenimiento abordo para ofrecer la mejor experiencia.
- **Fabricación de piezas y componentes a medida:** Contamos con un área de ingeniería especialistas en el diseño y fabricación de piezas y otros componentes a medida a precios competitivos.
- **Trámites y servicios administrativos ante las autoridades de tránsito y transporte:** Nuestro equipo administrativo se encarga de realizar y dar soporte en trámites de venta de vehículo, levantamiento de prenda, cambio de color y pago de impuestos ofreciendo un servicio integral ahorrando tiempo y desplazamientos de nuestros clientes en este tipo de procesos.
- **Venta de seguros: pólizas y SOAT:** Apalancados en la información de la base de datos del taller, ofreceremos a través de nuestro corredor de seguros pólizas próximas a vencerse. Se emitirán recordatorios sobre las mismas a los clientes evitándoles inconvenientes en caso de olvido.
- **Cursos de conducción deportiva, defensiva:** De la mano de nuestros pilotos e instructores ofrecemos clases de conducción deportiva y defensiva en el autódromo. Programas de conducción responsable a padres de familia y actividades familiares para todos aquellos interesados en los deportes a motor.
- **Entrenamiento en simulador:** Ofreceremos a los clientes una zona de descanso, donde puedan distraerse y/o recibir instrucción de manejo en simuladores mientras esperan su vehículo.
- **Lounge Evobar:** La cafetería Evolve para pasar el rato.

# Estructura

## Capacidades instaladas

### Planos del espacio

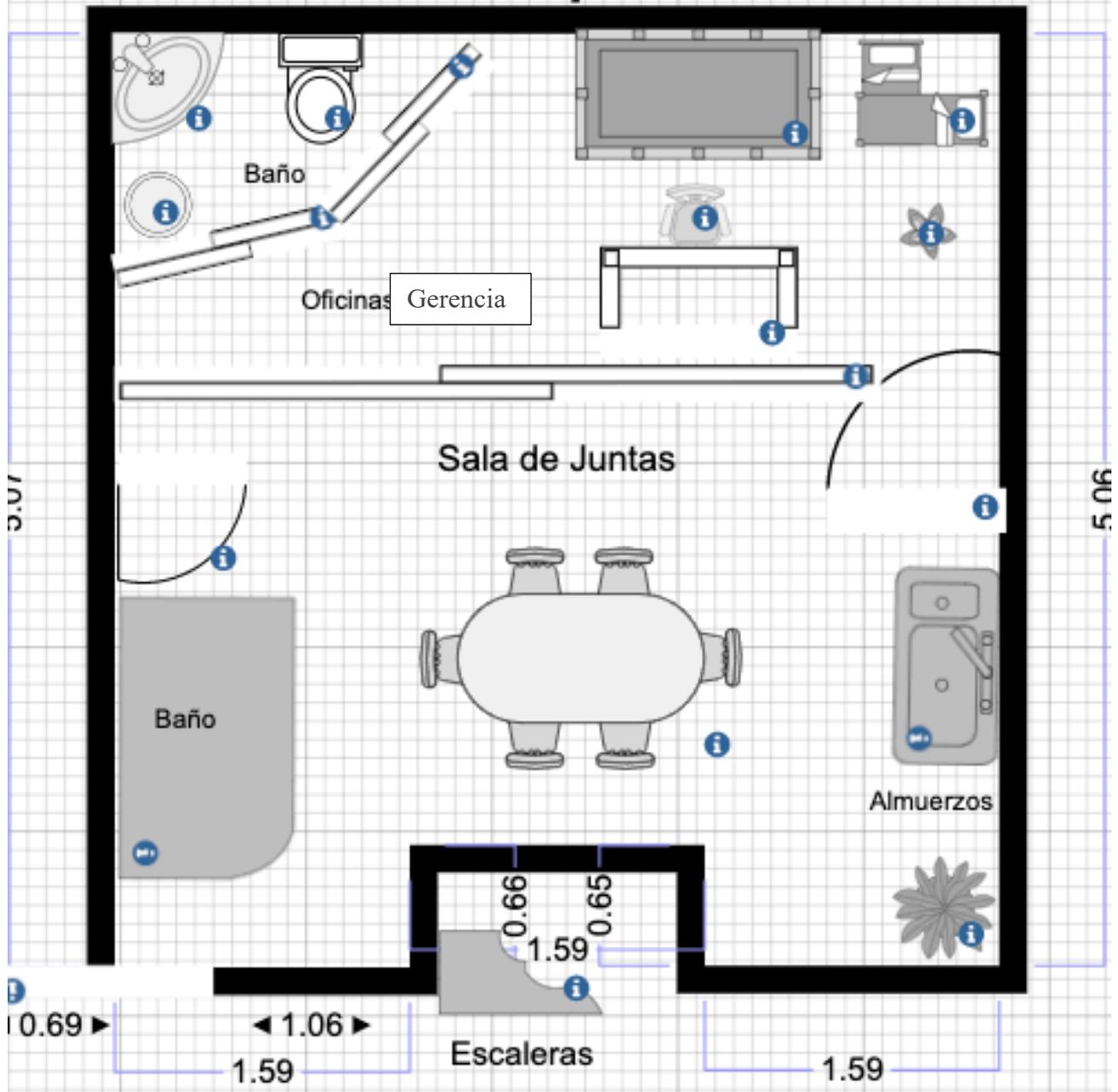


4.76

# Segundo piso

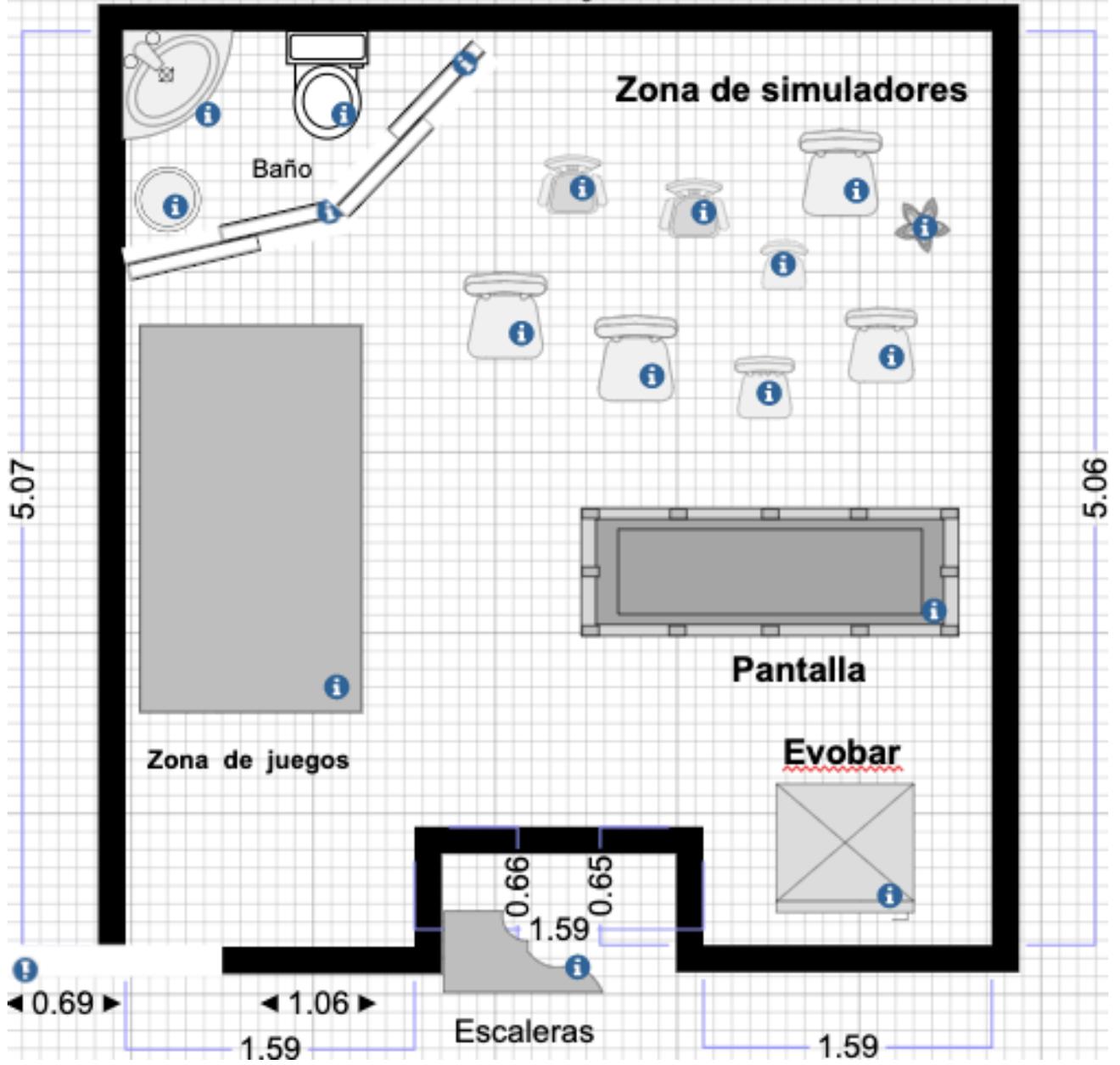


4.76  
**Tercer piso**



4.76

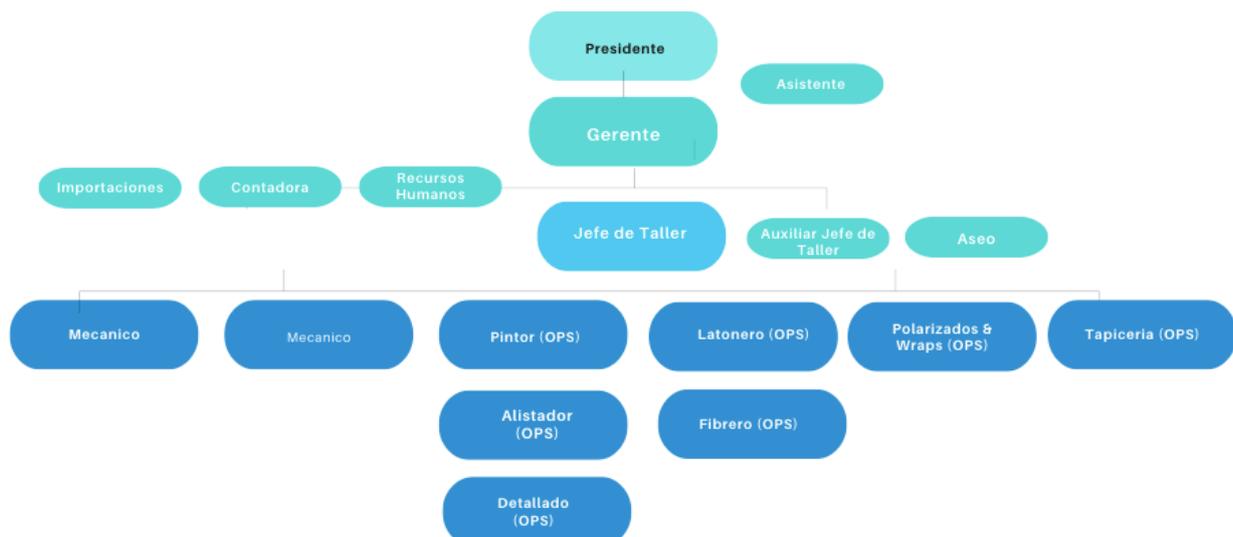
# Cuarto piso



## Capacidades organizacionales

Nota: Elaboración propia

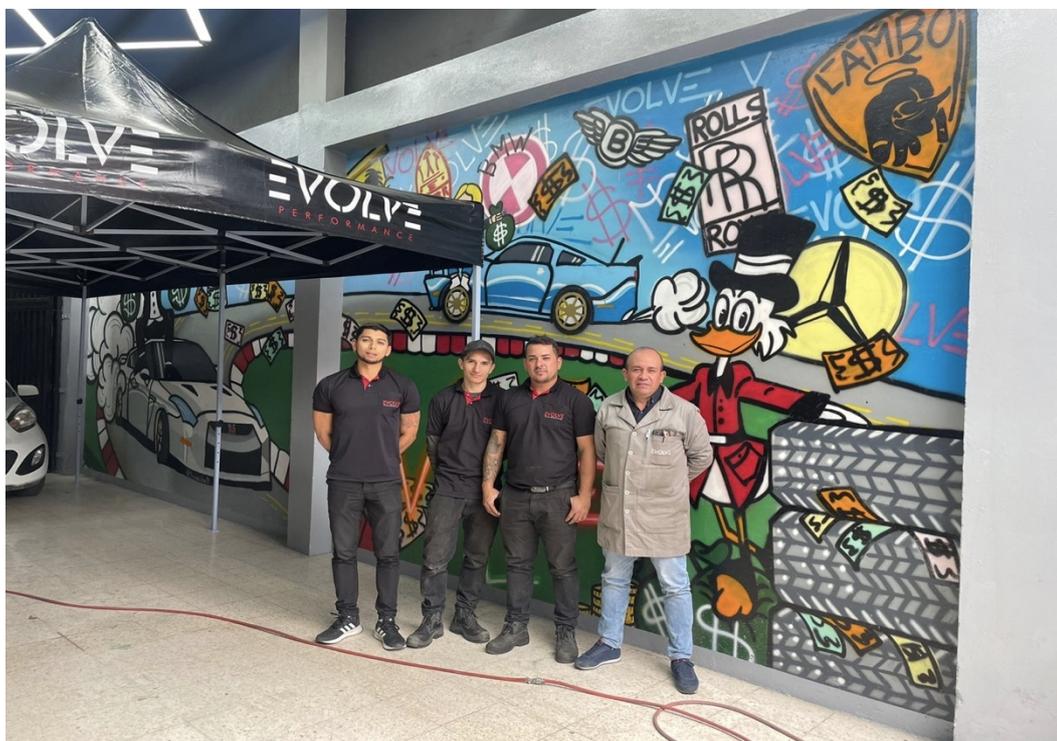
# Organigrama



El organigrama ha sido concebido de acuerdo a la capacidad instalada disponible de puestos de trabajo y esta alineada con la oferta actual del portafolio de servicios.

- OPS: Prestación de servicios

## Personal de trabajo



## **Empathy map - Servicio 4.0**

El término Industria 4.0 fue utilizado por primera vez en Alemania en el año 2011 dentro de su iniciativa “Plan de Acción Estrategia de Alta Tecnología 2020” como una oportunidad para lograr el liderazgo tecnológico y establecerse como líder de mercado y proveedor de la naciente Industria 4.0 y que se posicionara como un ícono dentro de la cuarta revolución industrial (Germany Trade & Invest, 2016). De acuerdo a lo expresado por este autor, la utilización de nuevas tecnologías como el internet será clave en el diseño de nuevos modelos de negocio que permitan responder de una manera dinámica y eficiente a la velocidad de los cambios que sufren hoy las empresas debido a factores sociales, políticos entre otros.

Es por esta razón en la búsqueda de un modelo que se pueda adaptar ágilmente a las condiciones cambiantes de mercado, buscamos comprender las distintas necesidades tanto de clientes internos como externos.

Para tal fin se realizaron entrevistas abiertas a 12 personas, pertenecientes al sector como: Proveedores, jefe de talleres, vendedores de autopartes, mecánicos especialistas etc. En donde se realizara una indagación a profundidad, sobre los servicios y las falencias que aquejan al sector para atacarlas desde el nuevo modelo de negocio.

## Modelo Canvas

<b>Aliados Clave</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores de repuestos</li> <li>• Proveedores de dotación</li> <li>• Proveedor de importaciones</li> </ul>	<b>Actividades Clave</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Limpieza y cuidado de las herramientas</li> <li>• Espacios separados de cada área.</li> </ul>	<b>Propuesta de Valor</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar tranquilidad y confianza, basándonos en el diagnóstico para brindarle una asesoría personalizada</li> </ul>	<b>Relación con el Cliente</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recogida y entrega puerta a puerta</li> <li>• Comunicación constante</li> </ul>	<b>Segmentos de Clientes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vehículos de gama media-alta, que busquen una experiencia positiva a lo largo del proceso.</li> <li>• Servicios complementarios</li> <li>• Experiencias de conducción</li> </ul>
	<b>Recursos Clave</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuerza en ventas</li> <li>• Infraestructura del taller</li> </ul>		<b>Canales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta directa</li> <li>• Página web</li> <li>• Redes sociales</li> <li>• Influencia en eventos</li> <li>• Campañas publicitarias</li> </ul>	
<b>Estructura de Costes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gastos operacionales</li> <li>• Gastos fijos</li> <li>• Nominas</li> <li>• Impuestos y gastos generales</li> <li>• Costos de mantenimiento</li> <li>• Garantías</li> </ul>			<b>Estructura de Ingresos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta del portafolio de servicios</li> <li>• Comisiones</li> </ul>	

**Nota:** Elaboración propia

## Mapa de palabras clave



Nota: Elaboración propia

## **Análisis Canvas**

Al realizar un análisis del CANVAS de propuesta de valor de la empresa, se identifica el perfil de los clientes, sus dolores, trabajos y ganancias lo que nos permite ajustar la propuesta de valor de Evolve buscando potencializar y optimizar los recursos disponibles de la empresa, identificando las brechas que requieren ser trabajadas y desarrolladas, dando soluciones con tiempos de respuesta cortos a personas con nulo o bajo conocimiento de mecánica, un servicio cálido y amigable, siempre propendiendo por la transparencia y orientado a la diferentes necesidades particulares de cada uno de los clientes.

Su buen servicio ha generado un crecimiento en la base de clientes, sin embargo, se identifica que la interacción con los clientes se establece de forma análoga y tradicional como el resto de los talleres automotrices del mercado.

La no captura de la información de clientes limitó en el inicio de operaciones el desempeño del taller ya que sin esta no era posible generar retroalimentación alguna que permitiera identificar las percepciones de la atención ofrecida y por ende las oportunidades de ajuste y mejora de los procesos. Así mismo, retarda el desarrollo de nuevos servicios ya que no es posible identificar nuevas necesidades y cambios de preferencias en los clientes.

El sector no es ajeno a la tendencia de digitalización y ya se identifican en el mercado plataformas que facilitan la interacción entre taller y el cliente.

# Canvas

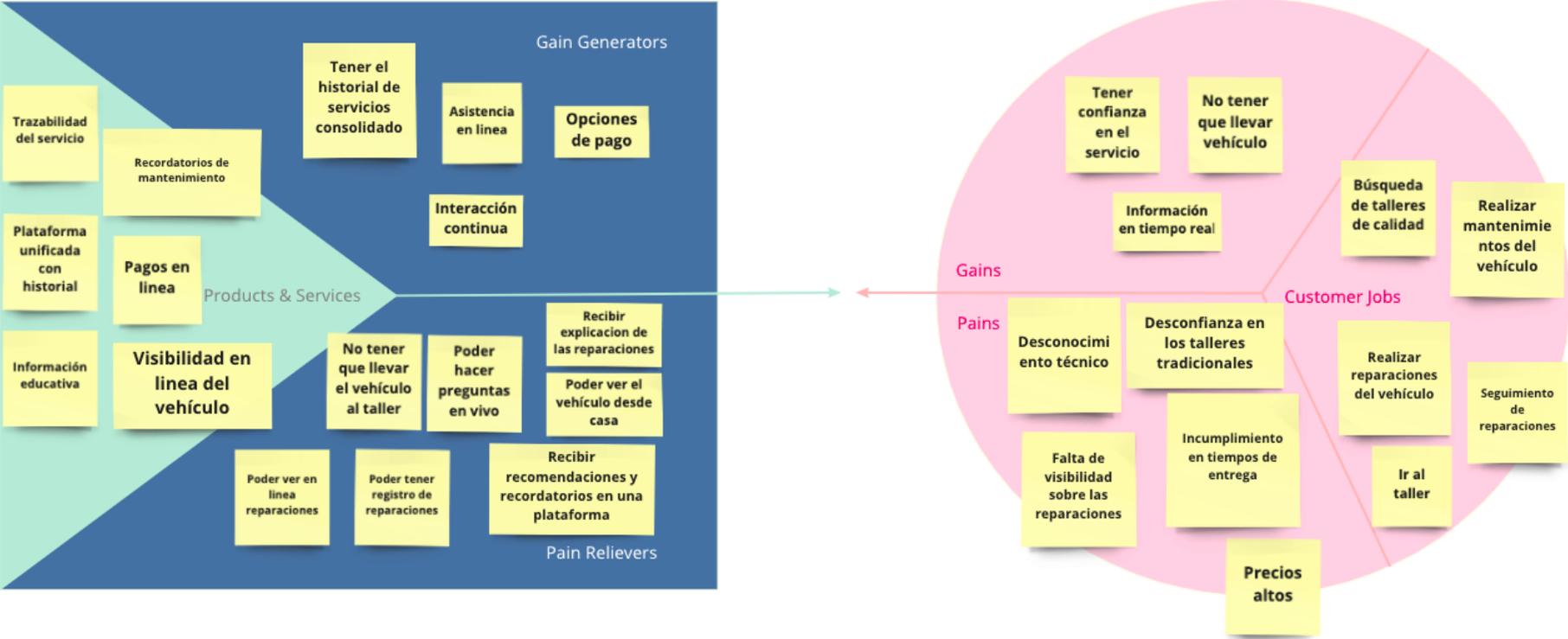
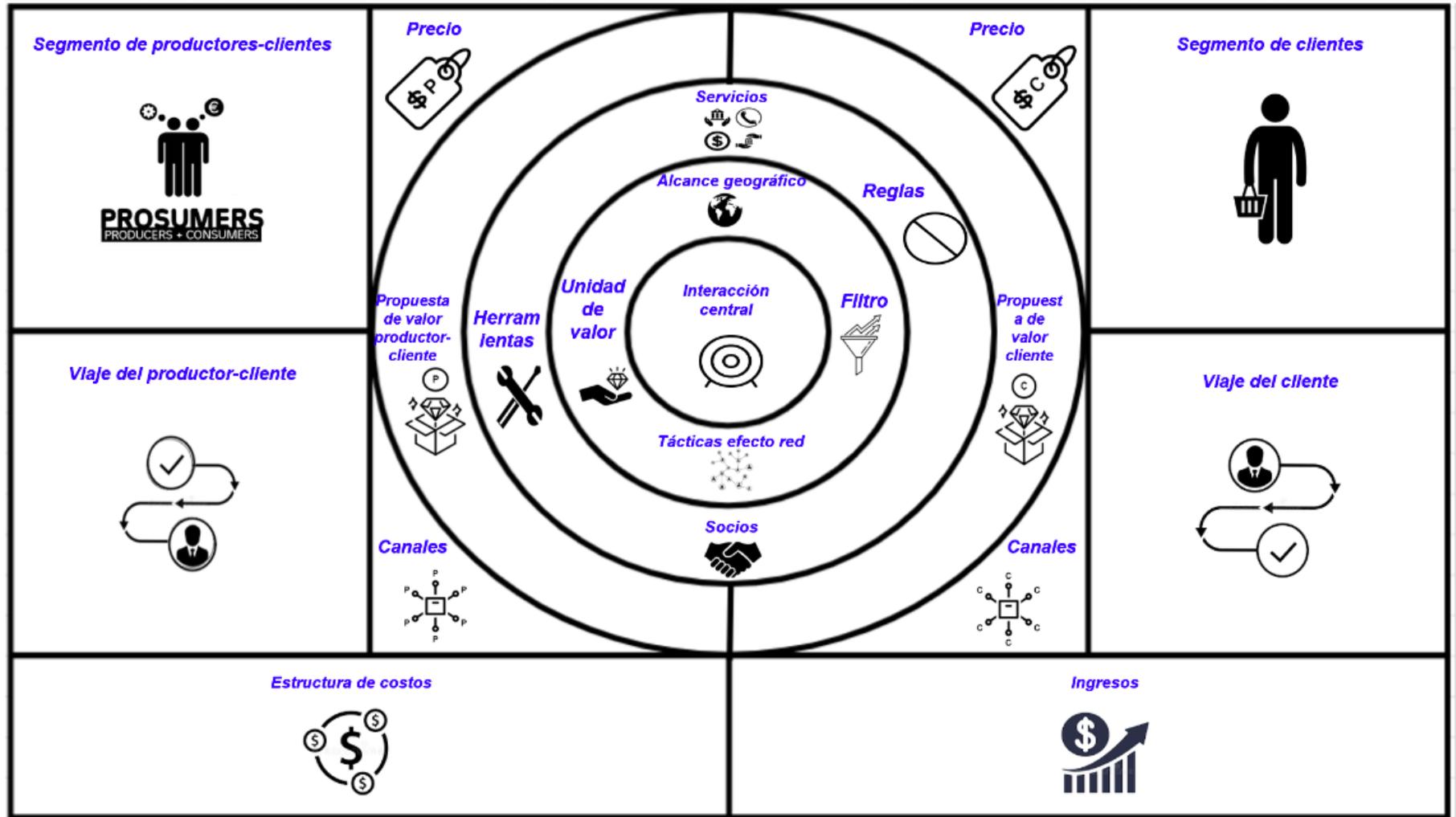


Figura 14. Modelo Canvas aplicado.

Plataforma y data Driven Canvas.



## **Patrones del modelo de negocio**

Se define como “patrón” aquellos modelos de **negocio** que tienen organizaciones, relaciones o comportamientos similares entre los diferentes elementos que lo componen.

**Aikido:** Como patrón de modelo de negocio, permite a la compañía ofrecer algo enteramente diferente a lo tradicional en la competencia. Con esta propuesta de valor se llega a un segmento de mercado que prefiere conceptos opuestos a lo convencional.

**Solution provider:** Ofrece cobertura total de productos y servicios en el sector. Know how provee al cliente para mejorar la eficiencia y desempeño. Contacto cercano con el cliente provee insights acerca de los hábitos y necesidades del cliente para mejorar la oferta de servicios y productos.

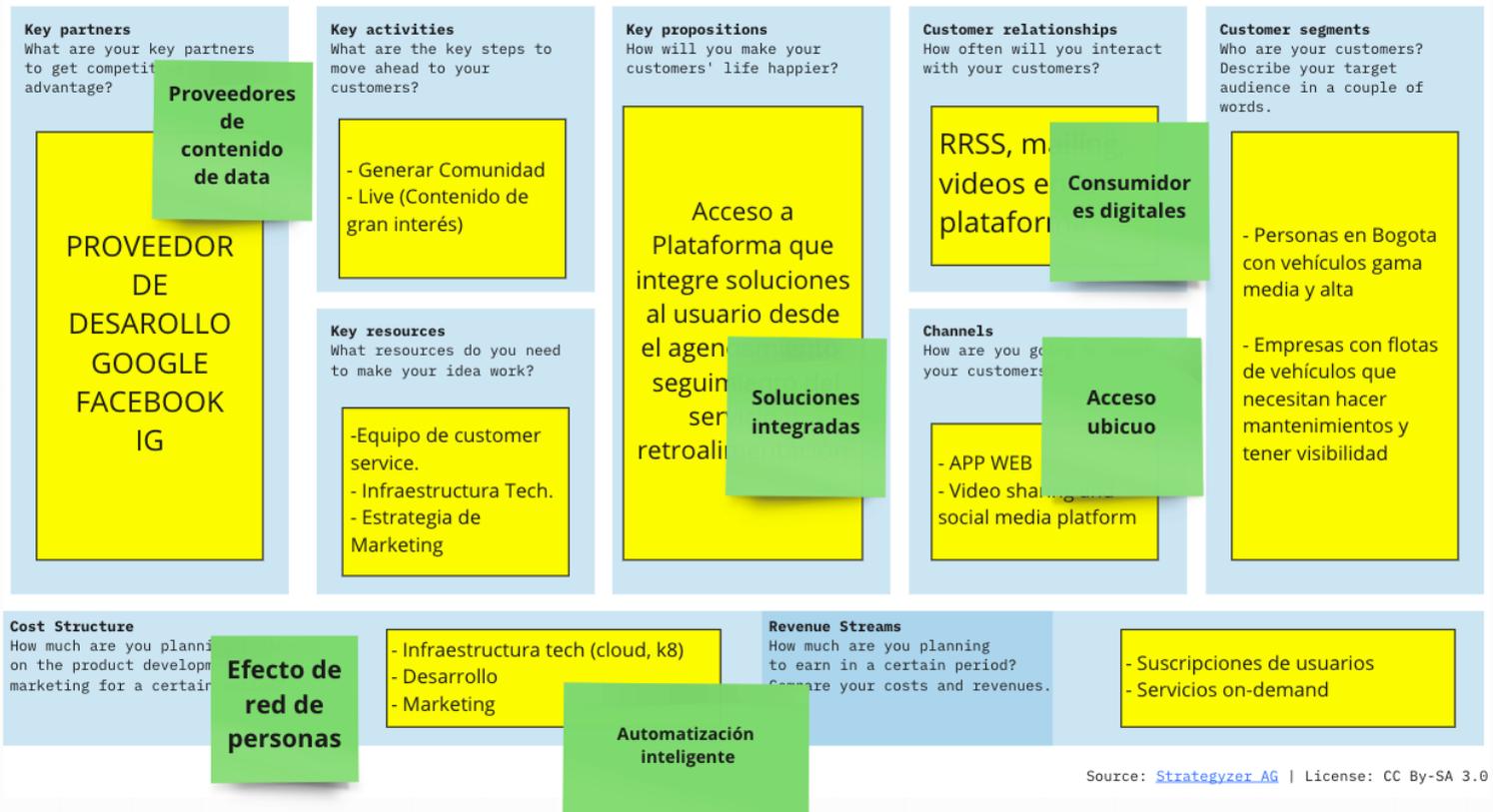
**Digitization:** Eficiencia y multiplicación a través de la digitalización de productos y servicios existentes sin reducir el valor percibido por el cliente. Para la digitalización se contará con página web y presencia en distintas redes sociales. Con un programa contable de facturación llamado SIIGO, las órdenes de entrada y ordenes de trabajo se realizarán desde tabletas, y la información ingresada llegará directamente al mecánico mediante notificación.

**Behavioral segmentation:** identificar grupos o segmentos de personas basados en comportamientos específicos para diseñar y ofrecer servicios y productos que respondan a esos comportamientos.

**Bundling:** Permite a los clientes acceder a paquetes de productos o servicios por un solo precio, incluso ofreciendo descuentos. Facilita decisiones de compra y genera economía de escala.

## Digital Drivers

Figura 16. Digital Drivers.



Los principales “digital drivers” identificados para la solución planteada están ubicados sobre la propuesta de valor, los aliados estratégicos, las relaciones con los clientes y la estructura de costos. Estos están relacionados con las actuales tendencias de consumo de los usuarios marcado por la demanda de información en tiempo real, las soluciones integradas y el acceso remoto de los actuales consumidores digitales.

De igual forma en aras de mejorar la eficiencia impactando positivamente la estructura de costos, se identificó la automatización inteligente como un digital driver fundamental para la mejora las operaciones internas en Evolve.

Algunos ejemplos que se pueden mencionar sobre las innovaciones digitales que aplicarían para el caso, son la captura de datos y el seguimiento en vivo de los múltiples servicios que se van a prestar desde la etapa de consideración hasta la etapa de adopción. Así mismo la interacción en vivo con personal de Evolve que pueda generar acompañamiento desde cualquier lugar permitirá enriquecer las relaciones con los clientes.

## **Branding**

El Branding es el proceso de definición y construcción de una marca mediante la gestión planificada de todos los procesos gráficos, comunicacionales y de posicionamiento que se llevan a cabo. Es decir, es la gestión global de todos los elementos tangibles e intangibles que rodean a la marca con el fin de construir y transmitir una promesa que será clave. En este apartado por tanto se incluyen la imagen corporativa, los colores empresariales, la identidad corporativa y las normas de estilo empleadas en la comunicación general de la empresa. Todas estas acciones influyen y determinan el Valor de Marca, logrando su carácter distintivo, relevante y sostenible en el tiempo.

### **¿Quiénes somos?**

Somos Evolve performance, un establecimiento automotriz exclusivo que ofrece una experiencia positiva y única desde el ingreso al lugar. Aplicamos toda nuestra experiencia y conocimiento en desarrollar las ideas de nuestros clientes, cuidando hasta el mínimo detalle en cada uno de los proyectos que realizamos. Ofrecemos servicios de tapicería, mecánica general, pintura y forrado, desarrollándose en un tiempo óptimo dependiendo la necesidad del cliente.

## Logo



## Tipografía

La tipografía que se trabaja en Evolve performance es "Roboto", la cual cuenta con ángulos bien definidos y figuras claras que permiten tener una alta legibilidad en cualquier de sus diferentes pesos.

Los pesos utilizados son "Black" para títulos, "Regular" acompañada de "Black" para información que se trabaja de manera constante, tal como la dirección en las campañas publicitarias y finalmente la "Light" para los cuerpos de texto, lo cual ayuda a que la imagen no se vea sobresaturada.

**EVOLVE**  
P E R F O R M A N C E

## Colores

En cuanto a colores, la marca se identifica principalmente con el color negro acompañado de algunos toques blancos, resaltando la elegancia y limpieza de la experiencia que se vive en el lugar. El color rojo vivo permite transmitir la idea de transgresión a la imagen clásica de un taller y ayuda a crear un contraste en algunos elementos, esto sin deformar la imagen elegante que se construye a través de los demás colores.

**Figura 17.** Colores para el modelo CMYK.

### Colores para el modelo CMYK

	50,50,50,100
	0,0,0,0
	0,100,90,0

## Imagen

La imagen de Evolve se tiende a diferenciar principalmente por el manejo del color, sin embargo, otro elemento que se suele destacar es el logotipo en forma de línea, la idea de este elemento es generar recordación de la marca sin generar un exceso de peso visual. Esto gracias al grosor mínimo de la línea y de la integración con otros elementos de la composición a través de la profundidad.

**EVOLVE**  
P E R F O R M A N C E

Somos EVOLVE performance, un establecimiento automotriz exclusivo que ofrece una experiencia positiva y única desde el ingreso al lugar. Aplicamos toda nuestra experiencia y conocimiento en desarrollar las ideas de nuestros clientes, cuidando hasta el mínimo detalle en cada uno de los proyectos que realizamos.

- ✓ Latonería y pintura
- ✓ Mecánica general
- ✓ Importación de autopartes
- ✓ Tapicería automotriz
- ✓ Polarizados y Wrap's
- ✓ Venta de SOAT y pólizas de seguros
- ✓ Detailing
- ✓ Servicio de grúa
- ✓ Mantenimiento preventivo

**ESPECIALISTAS EN:**










## Slogan

No somos un taller, somos tu mejor experiencia”

El eslogan "Vive tu mejor experiencia", hace referencia a poder disfrutar la experiencia de manejar. Desde la seguridad del vehículo y su correcto funcionamiento, hasta el momento de llevarlo al taller. Todo en conjunto como un solo momento de situaciones positivas.

## Estrategia comercial

### Sostenibilidad

Somos responsables con el medio ambiente, por eso se ha diseñado e implementado un método diferente y novedoso para los procesos de pintura en el taller. El cual consiste en una cabina de pintura, que extrae el humo por debajo de la tierra, disminuyendo así la contaminación por polución del aire.



**CERO EMISIÓN DE GASES A LA ATMOSFERA**

GRACIAS A NUESTRA TECNOLOGÍA, NUESTRO TALLER TENDRÁ UN SISTEMA DE EXTRACCIÓN INTERNA, CON EL FIN DE EVITAR MÁS CONTAMINACIÓN.

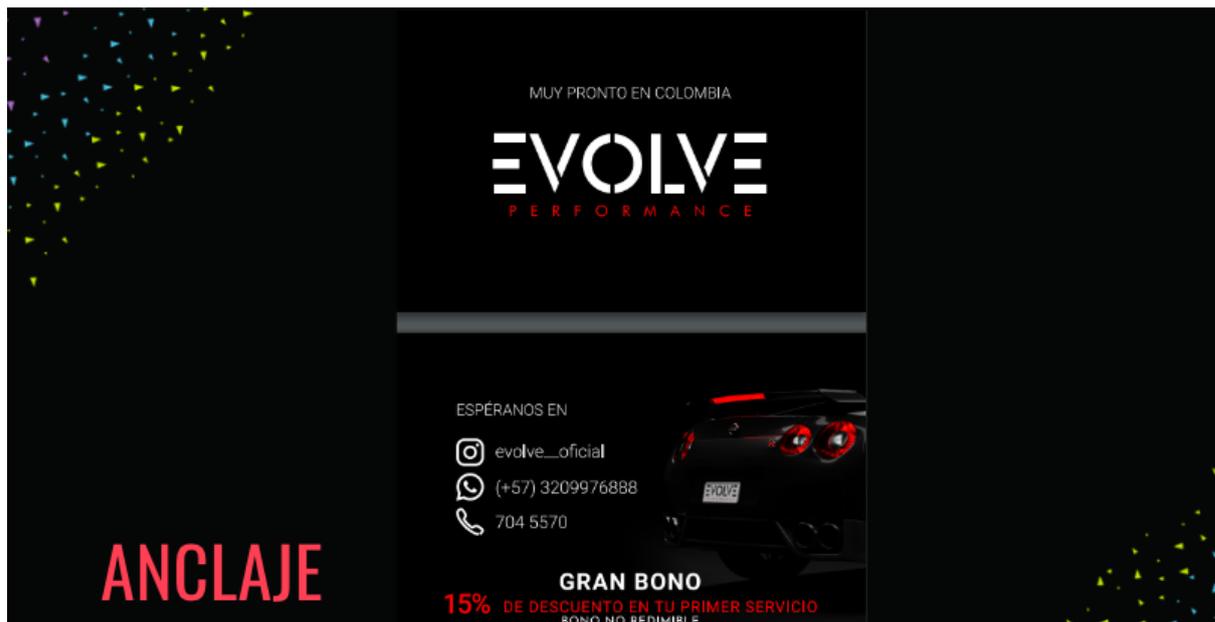
EDUCAR MECÁNICOS

**EFFECTO MARCO**

EL VIAJE AL CORAZÓN DE LOS AUTOS

## Promociones

Tarjeta de presentación donde se dará descuento a nuevos clientes, para su primer servicio.



## Efecto Ikea

Los clientes tendrán la posibilidad de diseñar su propia modificación en nuestros programas especializados para modificaciones.



### Cursos educativos Evolve

En Evolve brindaremos cursos gratis para niños en el autódromo, de manejo y conducción, uniendo a padres de familia para que aprendan sobre mecánica básica.

**SESGO ESCASEZ**

Concurso donde solo tendremos 5 ganadores, para una experiencia única en el autódromo.

**¡SOY COPILOTO, POR UN DÍA!**





## Storytelling

Generar una cercanía con los clientes de tal manera que, ante cualquier inconveniente o duda, su primera opción como taller a visitar y/o consultar sea Evolve.

## ANÉCDOTAS

### ¡UN DÍA ANTES DE LA CARRERA!

Jairo tiene una de las carreras más importantes de su vida, pero tiene uno de los problemas más grandes que viven los pilotos un día antes de la carrera y es que su auto no prende. Jairo tiene dos opciones, dejar todo y no participar en la carrera, o acudir a EVOLVE PERFORMANCE, para una asistencia express, lo cual respondió:

"Estaremos contigo hoy y mañana Jairo"

**EVOLVE**  
PERFORMANCE

## Promociones

Tendremos promociones con paquetes especiales, para que los clientes se motiven a adquirir un servicio completo y personalizado.

### EFFECTO SEÑUELO

**A**

- Mantenimiento preventivo
- Polarizados y Wrap's

**\$100.000**

**B**

- Mantenimiento preventivo
- Polarizados y Wrap's
- Detailing

**\$135.000**

**C**

- Servicio de grua, puerta a puerta.
- Mantenimiento preventivo.
- Polarizados y Wrap's.
- Detailing.

**\$140.000**

### PARADOJA DE OPCIONES

**A**

**COMBO ESTÉTICO**

- Detailing
- Polarizados y Wrap's

**B**

**COMBO MANTENIMIENTO**

- Mantenimiento preventivo
- Servicio de grua, puerta a puerta

**C**

**COMBO VIP**

TARJETA DE MEMBRESÍA, TODOS LOS SERVICIOS.

**CARRO TOP DEL MES**

EL VIAJE AL CORAZÓN DE LOS AUTOS

## Tarjeta de membresía

En Evolve contaremos con tarjetas de membresía, para que los clientes obtengan descuentos especiales.

**STATUS QUO**

**CLIENTE NUEVO\***  
Para el primer servicio EVOLVE te pagara la mitad de lo que valga tu servicio, y obtendrá nuestra tarjeta y acumulara puntos.

**CLIENTE ANTIGUO\***  
En EVOLVE con esta tarjeta de membresía, tendrás descuentos especiales, tendrás bonos de regalo, y un servicio gratis al año.

**EVOLVE** GOLD  
Membership  
Nombre:   
123.456789101234  
Apellido:   
Jair Sierra Carrillo

## Tarjeta de fidelización

Contaremos con tarjetas de fidelización, donde al sexto servicio se obsequiará el servicio, o se hará un descuento dependiendo el valor.

**¡GRATIS!**

**EVOLVE**  
PERFORMANCE

X X X

**GRATIS!**

**A**

**EN EL SERVICIO N°6**  
EN el servicio N°6 tenemos el servicio gratis en DETAILLING, para tu carro.

## Merchandising

Se regalará un pequeño obsequio a los clientes cuando hagan un servicio en el taller, en objetos de uso, generando así recordación de marca.



**EFFECTO MENOS ES MEJOR**

Si tu servicio es mayor de \$200.000 , el cliente recibirá un detalle de parte de EVOLVE.

Obsequio de un kit de bioseguridad + agenda, calendario, llavero, botellita de agua.

The advertisement features a collection of branded merchandise against a black background. On the left, there is a white agenda with the name 'Camilo Aguilera' and 'EVOLVE' printed on it. Next to it is a small black calendar with 'EVOLVE' written vertically. In the center, a clear plastic water bottle with a red cap and 'EVOLVE' printed on it stands next to a black spray bottle, also with 'EVOLVE' printed on it. In front of the spray bottle is a small black keychain with 'EVOLVE' and a circular logo. The text 'EFFECTO MENOS ES MEJOR' is written in large, bold, red letters at the top right. Below it, a white line of text explains the promotion: 'Si tu servicio es mayor de \$200.000 , el cliente recibirá un detalle de parte de EVOLVE.' At the bottom right, another line of white text describes the gift: 'Obsequio de un kit de bioseguridad + agenda, calendario, llavero, botellita de agua.'

## Marketing digital

### Redes sociales de Evolve

#### Google maps

Contamos con presencia de red en Google, dónde al momento 34 usuarios de Evolve, han dejado sus agradecimientos y recomendaciones del taller. Cuando el usuario digita la palabra Evolve en Google maps, aparecemos en primera búsqueda facilitando no solo su llegada al establecimiento, sino que encuentra la opción de consultar información sobre el taller.



**Evolve Performance**  
4,8 ★★★★★ 34 reseñas  
Taller de reparación de automóviles

Cra. 70b #63d-29, Bogotá  
Abierto · Cierra a las 13:00  
Reclamar esta empresa  
Añadir una etiqueta

**Resumen de reseñas**

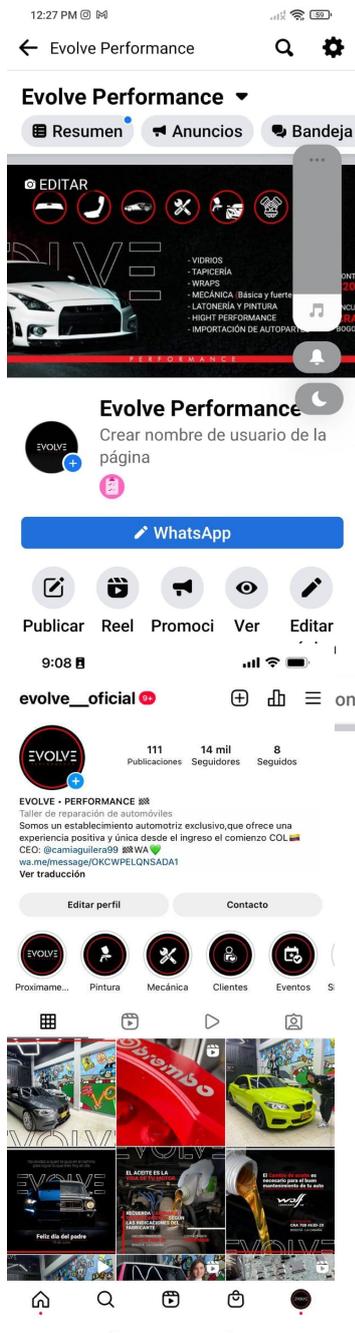
Calificación	Cantidad de reseñas
5	34
4	0
3	0
2	0
1	0

**Tu reseña**

Cami Aguilera  
1 reseña  
★★★★★ Hace 7 meses  
LOVE EVOLVE

#### Facebook

**Link:** <https://m.facebook.comEvolve-Performance-108750381620886/>



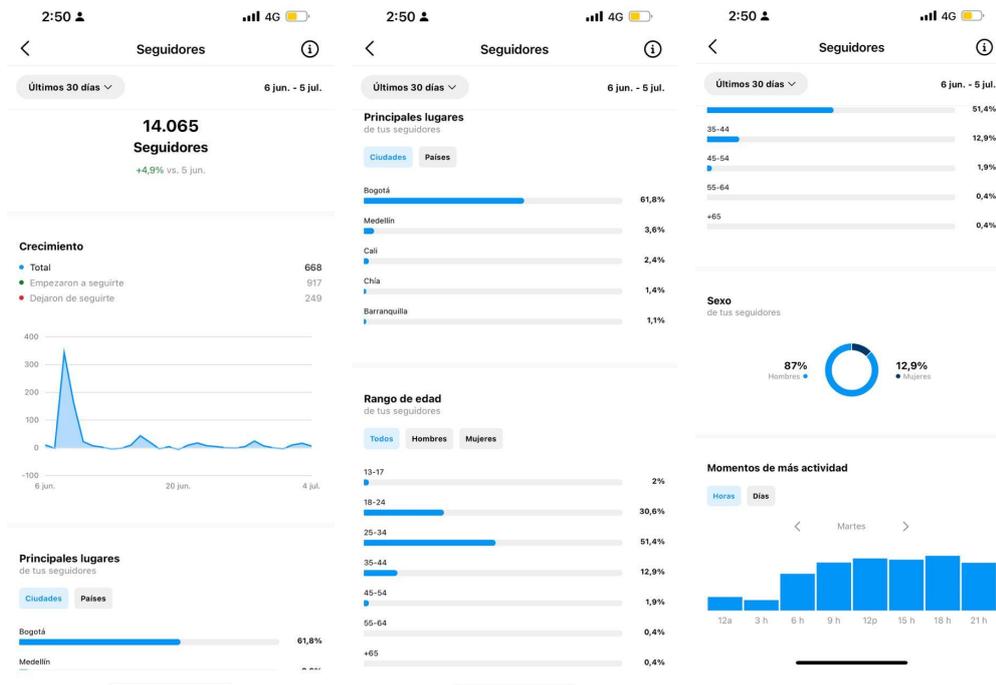
En Facebook contamos con una puntuación de 5 estrellas y enlace con nuestra línea corporativa de WhatsApp. Tenemos enlazado el Facebook con Instagram, en ambas plataformas se sube el mismo contenido.

### Instagram

Link: [https://www.instagram.com/evolve\\_oficial/?hl=es](https://www.instagram.com/evolve_oficial/?hl=es)

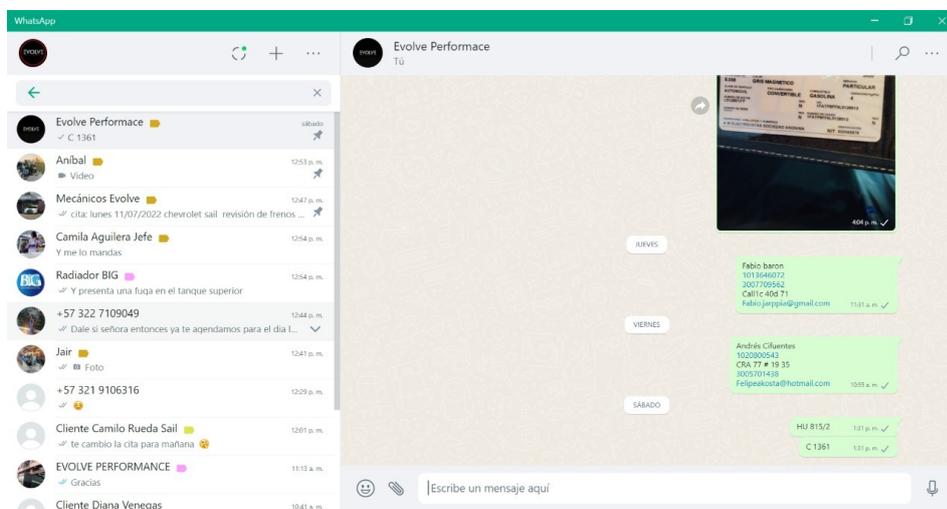
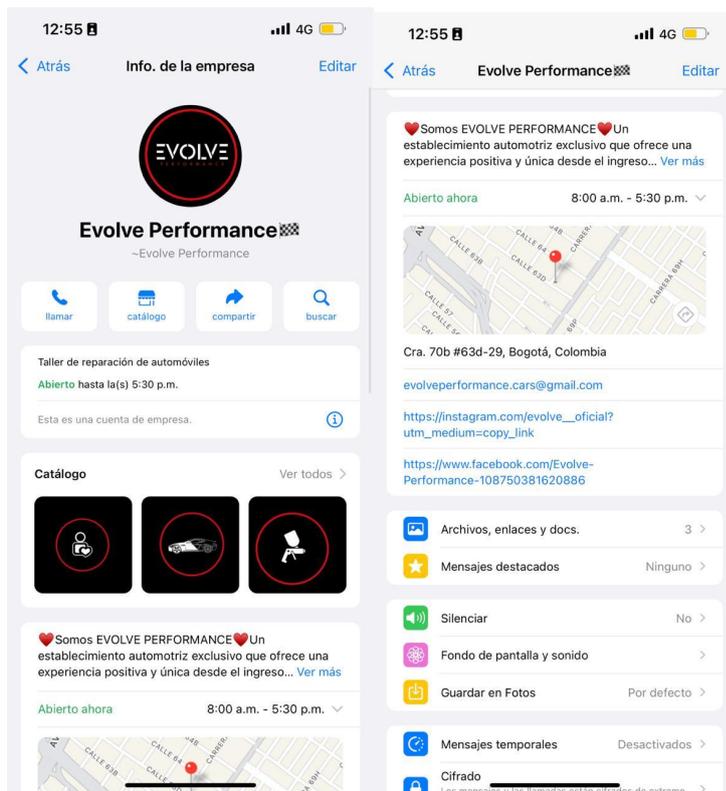
En Instagram contamos con 14 mil seguidores, después de 5 meses de apertura en nuestro local físico, donde generamos contenido orgánico, enfocado a hombres y mujeres que se sienten identificadas con los problemas en talleres. A continuación, mostramos un poco de la identidad que le dimos a el contenido en redes.

A continuación, presentamos las estadísticas de nuestro público y alcance en Instagram.



## WhatsApp Business

Contamos con una línea corporativa en WhatsApp business con número: (+57) 320 997 68 88, donde nuestros clientes pueden cotizar o preguntar por el proceso de su vehículo. Por este medio también brindamos asesoría personalizada al cliente a través de videollamadas para mostrarle en tiempo real el proceso, avance, repuestos y/o explicaciones complejas.



## *Página web*

La página web ha sido diseñada de manera tal que el cliente navegue a través de ella de manera intuitiva y sea amigable a la vista, fácil de recorrer y que encuentre de manera sencilla información sobre nuestros servicios, trabajos y hasta agendar citas de servicio y atención para sus vehículos.

A continuación, se presenta el modelo de key visual de la página web.

**EVOLVE**  
PERFORMANCE

[INICIO](#) [SERVICIOS](#) [CONTACTO](#) [FAQ](#)

**EVOLVE**

Somos EVOLVE performance, un establecimiento automatriz exclusivo que ofrece una experiencia positiva y única desde el ingreso al lugar. Aplicamos toda nuestra experiencia y conocimiento en desarrollar las ideas de nuestros clientes, cuidando hasta el mínimo detalle en cada uno de los proyectos que realizamos.

**NUESTRAS INSTALACIONES**

Ofrecemos un espacio con todas las herramientas necesarias para la personalización de tu vehículo plasmando tus ideas, cubriendo desde el exterior al interior y teniendo en cuenta cada detalle para llevar a cabo de forma precisa cada proyecto.

**DISEÑOS SIN LÍMITE**

Para aquellos proyectos grandes, contamos con un servicio de modelado 3D para proyectar tu idea y llevarla al siguiente nivel. Esto te permitirá visualizar tu idea antes de empezar el proyecto y tener la seguridad de que es lo que deseas.

**CONTÁCTANOS**  
Dirección: Carrera 70B #63D-29  
Bogotá, Colombia  
Teléfono: 4 321123

 /evolveperformance  /314 3661496

**EVOLVE** INICIO [SERVICIOS](#) CONTACTO FAQ

---

**TRABAJO EXTERIOR**

**TRABAJO INTERIOR**

---

**MECÁNICA**

Contamos con un equipo especializado con más de 5 años de experiencia en la elaboración de trabajos como:

- Cambio de aceite
- Diagnóstico escaner
- Ajustamiento para revisión técnica/mecánica
- Sincronización
- Frenos
- Suspensión
- Consecuente de fugas de aceite y refrigerante
- Reparación de motores
- Electrónica
- Cambio de embragues
- Pintaje

**HIGHT PERFORMANCE**

Te ofrecemos la mejor experiencia en partes de alto rendimiento para llevar el desempeño de tu auto al próximo nivel.

- Frenos de alto desempeño
- Turbos y supercargadores
- Filtro de motor
- Pintaje de calota

---

**IMPORTACIÓN DE AUTOPARTES**

- Repuestos originales
- Autopartes High performance
- Kit racing
- Fibras de carbono
- Bodykits

**CONTACTÁNOS**

Dirección: Carrera 70B #63D-29  
Bogotá, Colombia  
Teléfono: 4 321 123

[@evolveperformance](#) [+57 314 3661 496](#)

**EVOLVE** INICIO [SERVICIOS](#) CONTACTO FAQ

---

**LATORNERÍA Y PINTURA**

**VIDRIOS**

---

**LATORNERÍA Y PINTURA**

Contamos con:

- Pintura general
- Coladuras
- Cambio de color
- Pintura interior

**VIDRIOS**

- Cambio de vidrios panorámicos y laterales
- Polarizados de seguridad
- Polarizado 3M
- Polarizado nanocerámico

---

**WRAPS**

- Formado de un color
- Formado total o parcial
- Formado diseñado

**CONTACTÁNOS**

Dirección: Carrera 70B #63D-29  
Bogotá, Colombia  
Teléfono: 4 321 123

[@evolveperformance](#) [+57 314 3661 496](#)

**EVOLVE**  
PERFORMANCE

INICIO ▾ SERVICIOS CONTACTO FAQ

### CONTÁCTANOS

NOMBRE:

APELLIDOS:

ASUNTO: ▾ Elige...

PREGUNTA:

CONTÁCTANOS

Dirección: Carrera 70B #63D-29  
Bogotá, Colombia

Teléfono: 4 321123

 /evolveperformance  /+57 314 3661496

**EVOLVE**  
PERFORMANCE

INICIO ▾ SERVICIOS CONTACTO FAQ

## TAPICERÍA





**TAPICERÍA**

- Pintura general
- Colisiones
- Cambio de color
- Pintura interior

## Recursos Claves

A continuación, fotografías de la infraestructura de Evolve, su fachada y su diseño al interior.



## Inauguración de Evolve Performance

Enlace del video actual: <https://www.instagram.com/tv/CWyi4JfFghu/?igshid=YmMyMTA2M2Y=>

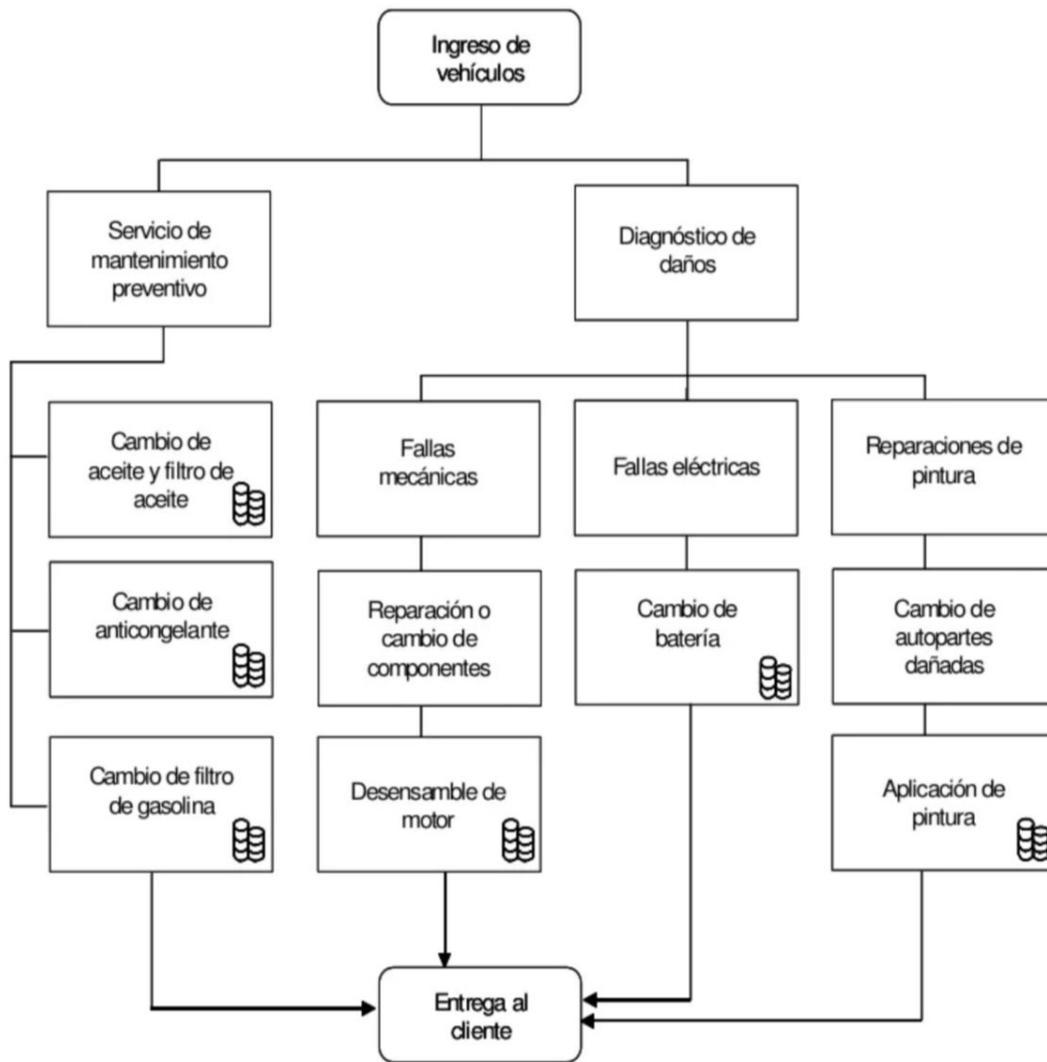
### **Video de cómo se creó Evolve**

Enlace del video en 2021: <https://www.youtube.com/watch?v=ydh43KYQlfE&t=762s>

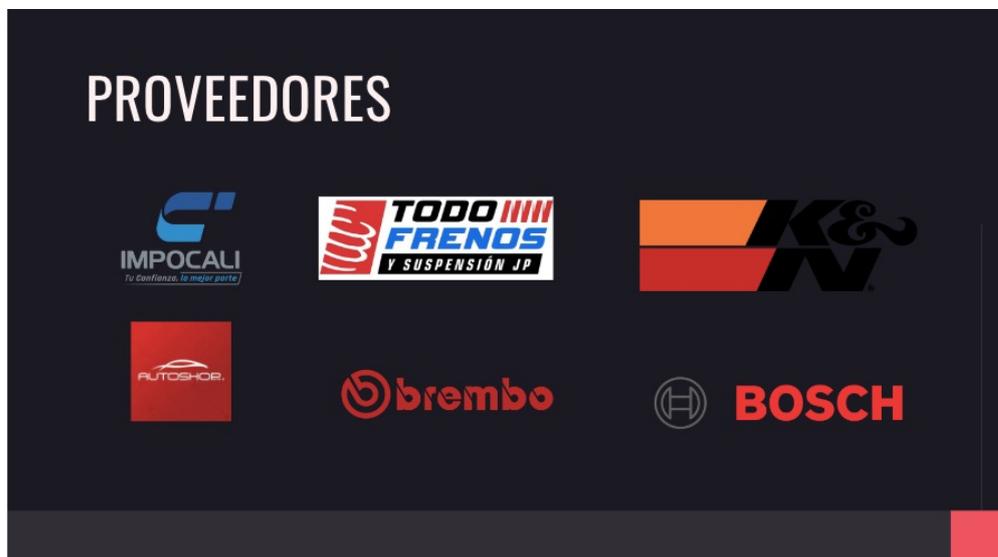
## **Capacidades**

### **Proceso productivo.**

A continuación, se presenta un diagrama de flujo donde se recogen los elementos claves de la producción al interior de Evolve. Cabe destacar que, dado que es una empresa enfocada en los servicios, por lo tanto, no se trata como tal de una línea de producción como en la industria tradicional, sino que el proceso se inicia con la llegada del cliente y la solicitud de una serie de servicios. El proceso se divide en dos grandes apartados, el servicio de mantenimiento preventivo, que consiste en hacer una revisión al vehículo con miras a impedir que sufra daños en el futuro; y el mantenimiento, proceso que se aplica cuando hay algún daño en el vehículo y por lo tanto es necesario hacer un proceso de diagnóstico para establecer los daños. En el caso del mantenimiento preventivo se aplican varias estrategias orientadas a mejorar la condición del vehículo en diversos aspectos y por tanto disminuir la probabilidad de un daño en el corto y el mediano plazo. En el caso del mantenimiento normal, se determina el daño y se aplican las técnicas de adecuación y reparación que sean necesarias.



## Proveedores



G	TELEFONO	MARCAS DE VEHICULOS
RODAMINETOS LA 66	3107846602	MULTIMARCAS
AMERICAN FORD MOTORS	3115389784	FORD
AUTO REPUESTOS LUIS	3003197591	MULTIMARCAS
DIEGO AUTOMERCOL	3173691591	MERCEDES BENZ
ARMANDO IMPOCAL	3154257699	MULTIMARCAS
SERATEC AUTOPARTES	3114440711	MERCEDES BENZ
LUJOS Y ESPEJOS		MULTIMARCAS
ALMACEN FORD	3118581872	FORD
RENAUL SANAUTOS	3214790672	RENAULT
LAURA LUJOS	3142116644	MULTIMARCAS
INNOVATEC DAVID	3232728895	MULTIMARCAS
UNO PARTES	3053901964	FORD
SURTI MORTERO		MITSUBISHI
		MERCEDES BENZ
RUDI REPUESTOS	3104868952	BMW
DIEGO CASA TORO	3133736399	FORD
		MUSTANG
AUTOPAR SERVICE	3232891254	FORD
		MAZDA
NESTOR IMPORTADORA CELES	3057716202	
		SUZUKI
REPUESTOS MIGUEL DUARTE	3118203145	MINI COOPER
		BMW
		BMW
ALEX REPUESTOS	3143854064	MERCEDES BENZ
		AUDI
		MERCEDES BENZ
TECNOBENZ	3103250148	BMW
		MINI COOPER
		JEEP
AUTOPATES JEEP	3105679261	DODGE
		RAM

## Guanacia por repuesto

FECHA	# FACTURA	REPUESTO	UNIDADES	VALOR COMPRA	VALOR VENTA	GANACIA
01/07/22	FE-187	PASTILLAS DELANTERAS	1	\$222,000	\$367,000	\$145,000
		SENSOR	1	\$62,000	\$103,000	\$41,000
01/07/2022	FE-189	BUJIA	1	\$64,592	\$93,200	\$28,608
		BOBINA ENCENDIDO	1	\$580,000	\$801,520	\$221,520
		VALVULA TEMPERATURA REFRIGERANTE	1	\$32,000	\$69,900	\$37,900
		PUNTA EJE LADO RUEDA	1	\$170,000	\$233,000	\$63,000
		BOMBA DE AGUA	1	\$110,000	\$180,575	\$70,575
		PASTILLAS DELANTERAS	1	\$67,946	\$93,200	\$25,254
		PASTILLAS TRASERAS	1	\$45,465	\$81,550	\$36,085
		TANQUE RADIADOR	1	\$150,000	\$186,400	\$36,400
		CONECTOR VALVULA TEMPERATURA	1	\$15,000	\$34,950	\$19,950
		05/07/22	FE-190	AMORTIGUADOR TRASERO	1	\$336,134
BUJES DE TIJERA	1			\$105,042	\$168,980	\$63,938
BUJES BARRA ESTABILIZADORA	1			\$33,613	\$95,200	\$61,587
PASTILLAS DELANTERAS	1			\$69,361	\$160,650	\$91,289
DISCO DE FRENO DELANTEROS	1			\$229,322	\$428,400	\$199,078
07/07/22	FE-191	KIT GUARDAPOLVO EJE DEL	1	\$21,008	\$77,350	\$56,342
		ACEITE 15W40	1	\$98,875	\$166,600	\$67,725
08/07/22	FE-192	FILTRO ACEITE	1	\$9,641	\$29,750	\$20,109
		SENSOR ABS DELANTERO IZQUIERDO	1	\$110,000	\$167,999	\$57,999
		RADIADOR	1	\$320,000	\$448,035	\$128,035
		SOPORTE DE AMORTIGUADOR DEL	1	\$60,000	\$99,960	\$39,960
		AMORTIGUADORES DELANTEROS	1	\$289,382	\$434,000	\$144,618
		BUJIAS	1	\$27,637	\$66,640	\$39,003
		FILTRO ACEITE	1	\$15,000	\$35,700	\$20,700
		FILTRO AIRE	1	\$20,000	\$41,650	\$21,650
09/07/22	FE-193	FILTRO ACEITE	1	\$21,332	\$31,986	\$10,654
09/07/22	FE-194	FILTRO AIRE	1	\$69,590	\$97,426	\$27,836
		BATERIA	1	\$370,000	\$480,000	\$110,000
		BOBINA ENCENDIDO	1	\$150,000	\$210,000	\$60,000
		FILTRO AIRE	1	\$100,000	\$132,859	\$32,859



Tabla 14. Gastos mes de enero.

25/01/2022	COMBICOLOR SAS	COMB-3561	INSUMOS PINTURA	\$184.00
21/01/2022	OZUNA RODAMIENTOS	5311	B1545 BALS	\$48.00
26/01/2022	FERRETERIA Y ELECTRICOS EL ENTRON	29159	INSUMO	\$1,500
26/01/2022	COMBICOLOR SAS	COMB-3583	INSUMOS PINTURA	\$84,005
26/01/2022	COMBICOLOR SAS	COMB-3579	INSUMOS PINTURA	\$120,000
26/01/2022	COMBICOLOR SAS	COMB-3581	INSUMOS PINTURA	\$285,000
27-01-2022	ENVIA	15385	DESMANCHADOR	\$66,000
27-01-2011	FERREHIDRAULICOS VELANDIA	1018	INSUMOS MECANICA	\$39,900
27-01-2022	CASTILLO ROA JAIRO	FEJC-1471	ELIMINADOR DE EMPAQUES	\$65,000
27-01-2022	SERACTEC SAS	AS-15274	REPUESTOS MERCEDEZ ANI-507	\$110,000
28-01-2022	FERRETERIA Y ELECTRICOS EL ENTRON	FEVA-507	DISCO	\$3,500
29-01-2022	FERRETERIA Y ELECTRICOS EL ENTRON	FEVA-521	REMACHES	\$2,100
29-01-2022	COMBICOLOR SAS	COMB-3608	INSUMOS PINTURA	\$35,608
31-01-2022	MEGAMERCADO LA DESPENSA	160552	BOMBILLO PHILPS	\$4,250
				<b>\$1,985,664</b>
<b>FINALIZA 2 QUINCENA DE ENERO</b>				

14/06/2022	CONSULTORIO CONTABLE		HONORARIOS	\$451,000
15/06/2022	OILFILTERS		REPUESTOS	\$40,470
15/06/2022	MICELAUTOS		REPUESTOS	\$23,200
15/06/2022	CENTRO DE SERVI MORENO		ALINEACION DOBLE	\$45,000
16/06/2022	DIEGO PAZ		BATERIA AUXLIAR	\$260,000
22/06/2022	TORNO		CAMBIO DE BUJES	\$30,000
22/06/2022	AIRMAR		LIQUIDO TAPA FUGAS	\$178,500
23/06/2022	IMPORTADORA CALI		REPUESTOS	\$1,456,322
23/06/2022	GNE		GASOLINA	\$20,000
23-06-2022	CAUCHOS Y ACCESORIOS		BUJES	\$10,000
23/06/2022	CAUCHOS MYC		BUJES	\$9,000
23/06/2022	OXIFER		ABRAZADERAS	\$12,500
23/06/2022	A/C JIMENEZ		ARREGLO SISTEMA AIRE ACOND	\$200,000
24/06/2022	LUBRICANTES CASTILLO		FILTRO CABINA	\$23,000
25/06/2022	DAKOTA		CABEZA INFLADORA	\$8,400
25/06/2022	GNE SOLUCIONES		GASOLINBA	\$30,000
28/06/2022	APORTES EN LINEA	JUNIO	PARAFICALES	1.426.500
28/06/2022	LUZ	JUNIO	LUZ	\$975,000
28/06/2022	MICELAUTOS		TORNILLOS	\$4,000
28/06/2022	SERVIELECTRICOS		ELEVADOR	\$15,000
28/06/2022	OILKARS		FILTRO ACEITE	\$15,000
29/06/2022	JULIETH HERNANDEZ		CONTADORA	\$990,000
30/06/2022	GNE SOLUCIONES		GASOLINBA	\$20,000
30/06/2022	DAKOTA		TUERCAS	\$13,300
30/06/2022	IMPORTADORA CALI		REPUESTOS	\$487,830
30/06/2022	TORNO		CAMBIO DE BUJES	\$50,000
30/06/2022	CENTRO DE SERVI MORENO		ALINEACION DOBLE	\$45,000
30/06/2022	CENTRO DE SERVI MORENO			
30/ 06/2022	ACTUALIZAR		IMPRESORAS	\$208
30/ 06/2022	CONTADORA		CONTADORA YANETH	\$300,000
30/06/2022	CREDITO VERONICA		CREDITO VERONICA	\$1,539,000
<b>TOTAL</b>				<b>\$12,245,626</b>

Gastos actuales en junio fueron de: 12.245.626

### Gastos fijos mensuales Tabla

#### 15. Activos totales.

Los activos totales de Evolve corresponden a \$1.107.750.000 COP.

### Gastos Fijos mensuales Evolve

Mes	Gasto	Valor
Julio	Arriendo	15.000.000
	Nomina mensual	10.000.000
	Luz	2.000.000
	Agua	\$500.000
	<b>Total</b>	<b>27.500.000</b>

Para el año 2023, deseamos recuperar la inversión inicial de cada área.

Activos fijos tangibles	Cantidad	Costo Unitario
Elevadores	1	12.000.000
Compresor	1	5.000.000
Piso	1	40.000.000
Paredes	1	5.000.000
Herramientas	1	20.000.000
Iluminación	1	5.000.000
Vidrios	1	500.000
Sofá	1	3.500.000
Computadores	1	6.000.000
Impresoras	1	3.000.000
Escritorios	1	2.000.000
Papelería	1	500.000
Tapetes	2	150.000
Cabina de pintura	1	1.000.000.000
Cargadores	1	100.000
Máquinas de pintura	1	5.000.000
	<b>TOTAL</b>	<b>1.107.750.000</b>

Tabla 16. Proyección a un año

\$ 1.107.750.000,00	M.O	15%
	Repuestos	35%
	Pintura	15%
	Latoneria	10%
	Cursos	5%
	Bar	5%
	Alistamientos	5%
	Aceites	10%
		100%

## **Aseguramiento de resultados**

### **Medida VOC**

La voz del cliente (VoC) es un término que describe el feedback de los clientes sobre sus experiencias y las expectativas que tienen de los productos o servicios de una marca. Se centra en las necesidades del cliente, sus expectativas, sus concepciones y en la mejora del producto. De hecho, son áreas de rápido crecimiento como parte de la estrategia de negocio central de las organizaciones. Funcionan sumamente bien para las marcas, ya que los clientes demandan un compromiso más directo con las empresas. Además, la voz del cliente aporta un feedback práctico que es fundamental para comprender el complejo proceso de toma de decisiones de los clientes potenciales.

Para el caso de Evolve, no se ha contado con un directo reconocimiento de VOC a través de herramientas digitales, como el que se estructura en la actualidad. Sin embargo, el mismo estudio de mercado ha permitido reconocer la voz del cliente. Es decir, en el estudio de mercado se ha hecho patente cuales son las necesidades y los principales intereses de los consumidores con respecto a los servicios de postventa en el caso de los vehículos.

### **Medida de utilidades**

El cálculo de utilidades es una medida que permite saber cuánto está produciendo la empresa y por lo tanto poder calcular la rentabilidad de la organización con respecto a los activos totales. Este cálculo indica que tan buena puede ser hacer una inversión en la organización y por lo tanto es una medida objetiva del éxito empresarial que puede estar teniendo la organización. Para el caso de esta empresa, analizando los ingresos de Evolve, se puede observar que el primer mes (enero) las ventas netas fueron de \$29,354,150 COP, con unos

gastos fijos de: \$1,985.664 COP. Con un gasto fijo mensual de \$27.500.000 COP Esto quiere decir que se tuvo un ingreso neto de -\$151.314 COP. De esto se puede inferir que la organización tuvo pérdidas durante el primer mes. La situación del último mes de ventas, es decir junio, es de: \$46,102,796 COP, con unos gastos de \$12.245.626 COP y con un gasto fijo mensual de \$27.500.000 COP. Lo que quiere decir que se obtuvieron unos ingresos netos de \$6.357.170 COP. Lo que indica que, para el mes de junio, teniendo en cuenta unos activos totales por \$1.107.750.000 COP se ha tenido una rentabilidad del 0,57 %. Esto quiere decir que entre el primer mes y el mes actual la empresa ha tenido un crecimiento importante en su rentabilidad. Además, de esto se puede inferir que el proyecto a 6 meses estará en punto de equilibrio, con respecto a la inversión de la infraestructura.

## Socialización

La socialización del proyecto se realizó el jueves 26 de mayo del 2022. En donde asistieron la parte administrativa y operativa de Evolve, el representante de Wolf (lubricantes), el distribuidor de Febi (lubricantes), el representante de Importadoras Cali (autopartes), el gerente de K&N (filtros), representante de Mann filtros (filtros), y distribuidor de Brembo (frenos), gerente nacional de ventas en GM Colmotores, gerente comercial DHC, gerente general de la red de Eurotaller (autopartes), representante de Bosch (autopartes), gerente de ventas de Wilwood (frenos), representante comercial Dupont (pinturas), representante de Inozetek, gerente general de Tein (sistema de suspensión) y el gerente de Carbull limitada (rectificación de motores).

El proyecto fue presentado en las instalaciones de Evolve, a las personas relacionadas en el listado anterior con el fin de socializarlo y presentar los alcances y las metas propuestas con este nuevo modelo de negocio. La actividad tuvo una duración de 2 horas, durante las cuales colaboradores y socios estratégicos del negocio fueron participes de los principales resultados obtenidos durante los primeros meses de operación de la empresa, se resaltó el impacto de los socios estratégicos y colaboradores en el funcionamiento de este.

De igual manera se tuvo un espacio de 30 minutos, en donde se recibió retroalimentación y se compartieron buenas prácticas de negocio por parte de los invitados.

## Conclusiones

En este proyecto se ha dado respuesta a una de las falencias en términos de espacio de mercado. En concreto se ha generado una propuesta empresarial que aborda el servicio de posventa que es un generador de ingresos de altas rentabilidades y que suple las variaciones de mercado cuando la venta de vehículos nuevos decrece e impacta la industria automotriz, adicional se detectaron afectaciones a los usuarios de los vehículos que requieren servicios de postventa, ya sea bien por los costos excesivos o por deficiencias en la prestación del servicio técnico. Además, se ha generado una propuesta coherente y estructurada que responde a la informalidad presente en el mismo sector que ha marcado una fuerte tendencia relacionada a que no se le dé la suficiente atención a factores como lo son la estética de los establecimientos en donde se ofrecen los servicios, especialmente en todos aquellos que no hacen parte oficial de la representación de las marcas.

Para dar respuesta a estas problemáticas se ha diseñado un modelo gerencial innovador para Evolve en donde la experiencia de servicio al cliente cree experiencias sensoriales, únicas y diferenciales que permitan una entrada al mercado para responder a un sector desatendido. Lo cual se ha cumplido satisfactoriamente como el objetivo esencial del proyecto y ha permitido el ingreso al sector con una propuesta diferente y novedosa para el mercado de vehículos en Colombia.

Con respecto al análisis del consumo de productos y servicios en el sector automotriz y las oportunidades de negocio donde se puede generar valor agregado creando un nicho de mercado que permita la sostenibilidad y viabilidad de este emprendimiento. Se ha logrado recolectar y analizar a través de una encuesta en profundidad las necesidades y los deseos no atendidos de la población los cuales se han

definido como el segmento de clientes potenciales. Estableciendo así las bases para diseñar un modelo de experiencia de servicio que genere valor a lo largo todo el ciclo de negocio durante cada una de las entradas de los clientes a taller que responda de manera eficiente y eficaz la demanda de productos y servicios en el sector automotriz.

Este proceso de identificación de los elementos esenciales del mercado se ha complementado con el diseño de un conjunto de tácticas que apalancan la implementación del modelo de innovación en el servicio al cliente, en los servicios postventa de Evolve. Es decir, se busca un ingreso al mercado a través del vínculo con empresas del sector ya establecidas y/o por la propia organización de la implementación de servicios que sean novedosos y generen valor.

Finalmente se han definido las estrategias de comercialización, mercadeo, branding y venta de los servicios que se ofrecerán en Evolve para asegurar la viabilidad y sostenibilidad del negocio. Este proceso de diseño ha logrado los objetivos esperados asegurando una rentabilidad positiva que permite proyectar la continuidad del negocio durante los próximos años, dando indicios de éxito organizacional en términos de ingreso al mercado y crecimiento.

El proyecto ha representado un aprendizaje a nivel profesional ya que ha permitido poner en práctica los conocimientos adquiridos durante el proceso de formación. En este sentido ha sido una transformación de conocimientos teóricos en una gran cantidad de experiencias prácticas con implicaciones diferentes. El emprendimiento ha mostrado que la adaptabilidad de las empresas al entorno cambiante mediante la escucha activa de los clientes en las necesidades de mercado, permite minimizar los riesgos propios de volatilidad actual.

## Recomendaciones

El factor clave en la constitución de Evolve como empresa fue el creer en una idea diferente a todo lo que se ha venido haciendo. Es decir, la idea de negocio surge de identificar oportunidades que no se han desarrollado en el país y que no se han constituido como negocio. Es por ello por lo que se sugiere para futuros emprendimientos que no tengan temor de construir proyectos novedosos que atiendan a espacios de mercado que no han sido atendidos. Otro factor clave en la creación de Evolve ha sido el posicionamiento de marca a través de publicidad y el uso de los medios digitales. A este respecto hay que mencionar que toda empresa que quiera constituirse en la actualidad debe desarrollarse en un profundo reconocimiento de la importancia de la publicidad y del uso de las herramientas digitales para llegar a los clientes.

Como recomendación principal para Evolve se debe conservar el espíritu innovador y mantenerlo actualizado, apalancándose en el uso de las herramientas digitales y la continua escucha de las necesidades de los clientes. Bajo esta óptica no debe perder de vista que el posicionamiento de la marca está sustentado en la innovación y capacidad de adaptación al entorno cambiante basándose en la calidad del servicio y de las experiencias ofertadas, respetando la esencia de la marca y su propósito.

Adicionalmente, vale la pena destacar que el proyecto ha sido implementado por lo tanto esto tiene una serie de indicaciones particulares. Es decir, dado que el proyecto no se ha quedado como una propuesta o un estudio teórico, sino que se ha llevado a la ejecución y desarrollo generando una serie de inversiones en términos económicos, de tiempo y sociales, ya que es actualmente una fuente de empleo. Se han logrado

obtener resultados positivos, mostrando que puede llegar a convertirse en una empresa de gran crecimiento y relevancia en el mercado de los servicios automotrices.

## Bibliografía

- Akbar, M. M., & Parvez, N. (2009). Impact of service quality, trust, and customer satisfaction on customers loyalty. *ABAC journal*, 29(1).
- Alfaro, E. (2010). El ABC del customer experience. *España: Wolter Kluwer SA*.
- Ángel Echeverri, T. (2006) *Cómo crear economías de lealtad en los centros de servicio automotriz La Rueda SA mediante la estrategia de negocio Clienting* (Doctoral dissertation, Universidad de la Sabana).
- Arbonés, A. (2017). *Conocimiento para innovar. Cómo evitar la miopía en la gestión del conocimiento*. Madrid: Díaz de Santos.
- Arce, R. S. A. (2019). Descentralización y reconfiguración productiva en la industria automotriz mexicana. *Espacio y Desarrollo*, (34), 87-116.
- Autocosmos. (2019). *Las mejores innovaciones del sector automotriz*.
- Avitia-Cordero, N. A., Salas-Guevara, P. I., Vargas-Salgado, M. M., & Gómez-Bull, K. G. (2021). *Impact of justice on psychological capital and job satisfaction in workers in the automotive industry*. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Babbie, E. (1988). Métodos de investigación por encuesta. *Métodos de investigación por encuesta* (pp. 439-439).
- BBVA. (2021). *Informe gráfico de ventas automotrices*.
- Bancolombia. (2021). *Panorama actual y proyecciones del sector automotriz*.
- Blanco, N., & Alvarado, M. E. (2005). Escala de actitud hacia el proceso de investigación científico social. *Revista de Ciencias Sociales*, 11(3), 537-546.
- Bodet, G. (2008). Customer satisfaction and loyalty in service: Two concepts, four constructs, several relationships. *Journal of retailing and consumer services*, 15(3), 156-162.

- Bolton, R. N., McColl-Kennedy, J. R., Cheung, L., Gallan, A., Orsingher, C., Witell, L., & Zaki, M. (2018). Customer experience challenges: bringing together digital, physical and social realms. *Journal of Service Management*, 29(5), 776-808.
- Capacidad de innovación (2020). *Integración empresarial y sector automotriz*.
- Cárdenas (2020) *Los constructos en las investigaciones. Cuantificación y tratamiento de datos*.
- Castillo, A. & Cubeiro, J. (2017). *Liderazgo Innovador para dummies*. Málaga: Planeta de Libros.
- Curcio C. (2020). *Investigación cuantitativa. Una perspectiva epistemológica y metodológica*. Colombia.
- DANE. (2021). *Encuesta Anual del Comercio*. Departamento Administrativo Nacional de Estadística.
- De la Cuesta Benjumea, Carmen (2006). *Estrategias cualitativas más usadas en el campo*. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia
- Deloitte (2021). *Estudio global de consumidores de automoción de 2021*.
- Dyson R. G. (2004). *Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick*. *European journal of operational research*, 152(3), 631-640. DOI: 10.1016/S0377-2217(03)00062-6
- Donnelly, R. (2009). The knowledge economy and the restructuring of employment: the case of consultants. *Work, employment and society*, 23(2), 323-341.
- Drucker, P. F. (1990). Lessons for successful nonprofit governance. *Nonprofit management and leadership*, 1(1), 7-14.
- Emis Insights. (2022). *(2021-2022)- Colombia Automotive Sector Report*.

- Fonseca, R. E. (2015). *Competitividad: La clave del éxito empresarial*. Alpha Editorial.
- Ford. (2022). *Ford Motor Company*. Obtenido de Ford selección vehículos de ocasión España:
- Germany Trade & Invest. (2016). INDUSTRIE 4.0 - Smart Manufacturing for the Future. Recuperado de <https://www.gtai.de/GTAI/Navigation/EN/Invest/Service/Publications/business-information,t=industrie-40--smartmanufacturing-for-the-future,did=917080.html>
- Gonzales (2020). West coast customs. Beneficious, instruments. (pp.10,20)
- Gretzel, U., & Fesenmaier, D. R. (2003). Experience-based internet marketing: An exploratory study of sensory experiences associated with pleasure travel to the Midwest United States. In *ENTER* (pp. 49-57).
- Jimenez Machado, K. D., & Velandia Godoy, T. A. (2020). *Taller mecánico servi-express*.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (1996). *Mercadotecnia*. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Hadi, N. U., Aslam, N., & Gulzar, A. (2019). Sustainable service quality and customer loyalty: the role of customer satisfaction and switching costs in the Pakistan cellphone industry. *Sustainability*, 11(8), 2408.
- Halvorsrud, R., & Kvale, K. (2017). Strengthening customer relationships through customer journey analysis. In *Innovating for trust*. Edward Elgar Publishing.
- Handro, P. O. (2017). Customer experience and retail banking trends. *Annals of "Constantin Brancusi" University of Targu-Jiu. Economy Series*, 1, 128-134.
- Hernández, R., Fernández C y Baptista, P. (2020). *Metodología de la Investigación*. (2da ed.). México: McGraw Hill.
- Hesselgren, S. (1984). Why colour order systems?. *Color Research & Application*, 9(4), 220-228.
- Hochstein, B., Rangarajan, D., Mehta, N., & Kocher, D. (2020). An industry/academic perspective on customer success management. *Journal of Service Research*, 23(1), 3-7.

- Holgado Montero, M. (2019). *Marketing sensorial: análisis de la percepción del consumidor en las tiendas Nespresso*. (Trabajo Fin de Grado Inédito, Universidad de Sevilla).
- Imai, M. (1998). Will America's corporate theme song be "Just in Time"? *The Journal for Quality and Participation*, 21(2), 26.
- Imran, S., Haeberle, D., & Van Husen, C. (2017). Governance: a new perspective to service design process. *Procedia CIRP*, 64, 318-323.
- Instrument. (2020). *La empresa West Coast Customs eleva sus beneficios gracias a Artec Eva*.
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial* (14.R ed.). Mc Graw Hill.
- Laza Moncada, J. V. (2018). *Marketing de los sentidos: Influencia del marketing olfativo y auditivo en el comportamiento de un consumidor en tiendas de moda*.
- Luo, M. M., Chen, J. S., Ching, R. K., & Liu, C. C. (2011). An examination of the effects of virtual experiential marketing on online customer intentions and loyalty. *The Service Industries Journal*, 31(13), 2163-2191.
- Malhotra (2019). *Metodología de la investigación*.
- MarketingNews (2018). *Original campaña de Cabify, con la que ofrece descuentos*. Recuperado de: <http://www.marketingnews.es/marcas/noticia/1115900054305/originalcampana-de-cabify-ofrece-descuentos.1.html>
- McDonald, M., & Wilson, H. (2016). *Marketing Plans: How to prepare them, how to profit from them*. John Wiley & Sons.
- Méndez (2020). *El proceso de investigación*. Editorial Mc Graw Hill. Caracas.
- Moreno, J. B., & Uribe, J. F. (2015). Análisis Competitivo Por Parte De Los Talleres De Servicio Automotriz, Mediante El Uso Del Valor Percibido Por El Cliente. *Ad-Minister*, (26), 73–99.

- Moreno, Á. M. A. (2015). La innovación. *Revista Universitas Científica*. 26.
- Motor (2021). *Tendencias y escenarios de contaminación del aire por talleres automotrices*.
- Open innovation. (2020). *Structural equation modeling; Scientific literature; Organizational performance*.
- Osterwalder A, Pigneur Y, Tucci CL (2005). *Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept*. *Communications of the Association for Information Systems (AIS)*, 15, article.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). *Welcome to the experience economy*.
- Prohl, K., & Kleinaltenkamp, M. (2020). Managing value in use in business markets. *Industrial Marketing Management*, 91, 563-580.
- Quistión pro (2021). *¿Qué es el muestreo por conveniencia?*
- Ramírez Rojas, C. (2008). *La estrategia de targeting utilizada por Caracol Televisión para el diseño y creación de sus productos televisivos*.
- RD STATION, (2022). *Embudo de marketing*
- Rosa, S. (2018). *Nivel de motivación y potencial humano en los trabajadores de la Empresa HITTS, 2017*. (Trabajo de grado para optar por el título de Licenciada en Administración de empresas, Universidad Alas Peruanas).
- Saavedra, S. & Moya, M. (2007). La observación participante como método de recogida de información. *Medicentro Electrónica*, 11(3).
- Sabino, C. (2020). *El proceso de investigación*. (2da Edición).
- Salcedo, J. (2020). *Adentrándonos en el consumidor-Mapa de empatía*. (Bachelor's thesis, Universidad Militar Nueva Granada).
- Santandreu Mascarell, C., Canós Darós, L., & Marín-Roig Ramón, J. (2014). *Business Model Canvas y redacción del plan de negocio*.

- Selección, T. (s.f.). Obtenido de Tecsaplusocasion.com/ford-selección: <https://tecsaplusocasion.com/ford-seleccion-te-explicamos-las-ventajas-de-uno-de-los-mejores-programas-de-vehiculos-de-ocasion/>
- Schmitt, B. (1999). *Experiential Marketing*. Deusto, Barcelona.
- Shankar, R., Narain, R., & Agarwal, A. (2003). An interpretive structural modeling of knowledge management in engineering industries. *Journal of Advances in Management Research*.
- Siebert, A., Gopaldas, A., Lindridge, A., & Simões, C. (2020). Customer Experience Journeys: Loyalty Loops Versus Involvement Spirals. *Journal of Marketing*, 84(4), 45–66.
- Service Quality Model, 1994. Modelo de la calidad del servicio.
- Solórzano Isaacs, N., & Segovia Marrugo, M. (2019) *Estudio del clima organizacional en una empresa del sector automotriz* (Bachelor 's thesis, Universidad de La Sabana).
- Steiner, I. D. (1964). Group dynamics.
- Sunshine, F. G. (2019). Innovación, competitividad, globalización: Políticas de la OCDE y de América Latina en los años noventa. *Revista Economía y Desarrollo (Impresa)*, 135(1).
- Tamayo, M. (2007). Metodología de la Investigación. *México: Limusa*.
- Thompson, E. P. (2019). *Costumbres en común*. Capitán Swing Libros.
- Troncoso, O. (2021). *Propuesta de mejora en la productividad del taller mecánico servicios profesionales IH SAS* (Bachelor's thesis, Fundación Universidad de América).
- Walsh, G., Evanschitzky, H., & Wunderlich, M. (2008). Identification and analysis of moderator variables: Investigating the customer satisfaction-loyalty link. *European Journal of Marketing*.

Yuan, Y., Feng, B., Lai, F., & Collins, B. J. (2018). The role of trust, commitment, and learning orientation on logistic service effectiveness. *Journal of Business Research*, 93, 37-50.

## Anexo 1

### Entrevista virtual a 639 personas



## EVOLVE PERFORMANCE - TALLER AUTOMOTRIZ

Gracias por confiar en Evolve Performance, agradecemos nos de 5 minutos de su valioso tiempo para responder una breve encuesta.

#### INSTRUCCIONES DE APLICACIÓN:

Por favor tenga en cuenta que no existen respuestas buenas o malas y que debe marcar una o varias opciones dependiendo de la pregunta.

Las preguntas que requieran calificación tienen definida una escala de 1 a 5, donde 1 es lo más bajo o deficiente y 5 es lo más alto o excelente.

Gracias por su tiempo.

---

 [andryc.aguileraa@utadeo.edu.co](mailto:andryc.aguileraa@utadeo.edu.co) (no se comparten)   
[Cambiar cuenta](#)

\*Obligatorio

---

Seleccione su genero \*

Hombre

Mujer

Seleccione la marca de su vehículo (En caso de poseer mas de un vehículo seleccione todos los que apliquen) \*

Mercedes Benz

BMW

Audi

Ferrari

Nissan

Ford

Porsche

Otros: \_\_\_\_\_

En una escala de 1 a 5, en donde 1 es nada confiable y 5 muy confiable ¿Qué tan confiable considera que es un taller con herramientas de calidad, espacios limpios, y mano de obra calificada? \*

1

2

3

4

5

¿Cuáles de los siguientes factores considera determinante al momento de tomar <sup>\*</sup> la decisión de ir por primera vez a un taller automotriz? Marca según el nivel de importancia que considere.

	1	2	3	4	5
Tiempo y garantía	<input type="radio"/>				
Mano de obra calificada	<input type="radio"/>				
Instalaciones amplias, confortables y cómodas	<input type="radio"/>				
Información clara y detallada del servicio	<input type="radio"/>				
Equipamiento y herramientas de última generación	<input type="radio"/>				
Espacios limpios, con servicios adicionales (WiFi, cafetería, baños)	<input type="radio"/>				

¿Al momento de pagar por un servicio y/o repuestos para su vehículo basa su decisión en? \*

Calidad

Tiempos de entrega

Precio

Otros: \_\_\_\_\_

En una escala de 1 a 5, en donde 1 es nada frustrado y 5 muy frustrado ¿Califique sus experiencias en cuanto los servicios recibidos en un taller? \*

	1	2	3	4	5
Respeto y amabilidad	<input type="radio"/>				
Cumplimiento de lo prometido	<input type="radio"/>				
Limpieza y seguridad del vehículo	<input type="radio"/>				
Abuso de confianza	<input type="radio"/>				
Incumplimiento de tiempo	<input type="radio"/>				
Descuido de los vehículos	<input type="radio"/>				

¿Cómo cliente en un taller automotriz innovador preferiría encontrar adicional a los servicios tradicionales, experiencias relacionadas con? \*

- Cursos de conducción deportiva, defensiva
- Entrenamientos en simulador
- SPA
- Lounge bar
- Coworking

---

En una escala de 1 a 5, en donde 1 es nada importante y 5 muy importante ¿Qué tan importante es para usted el cumplimiento de los tiempos y plazos prometidos por el establecimiento para la prestación de los servicios requeridos y entrega de su vehículo? \*

- |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| <input type="radio"/> |

¿Al momento de pagar por un servicio y/o repuestos para su vehículo basa su decisión en? \*

Calidad

Tiempos de entrega

Precio

Otros: \_\_\_\_\_

En una escala de 1 a 5, en donde 1 es nada frustrado y 5 muy frustrado ¿Califique sus experiencias en cuanto los servicios recibidos en un taller? \*

	1	2	3	4	5
Respeto y amabilidad	<input type="radio"/>				
Cumplimiento de lo prometido	<input type="radio"/>				
Limpieza y seguridad del vehículo	<input type="radio"/>				
Abuso de confianza	<input type="radio"/>				
Incumplimiento de tiempo	<input type="radio"/>				
Descuido de los vehículos	<input type="radio"/>				

En una escala de 1 a 5, en donde 1 es nada importante y 5 muy importante ¿Qué <sup>\*</sup> grado de importancia tiene para usted el cuidado de su vehículo cuando está dentro de las instalaciones del taller, durante los procedimientos de servicio requeridos?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

En una escala de 1 a 5, en donde 1 es nada importante y 5 muy importante ¿Qué <sup>\*</sup> tan importante es para usted que un taller se tome el tiempo de explicarle detalladamente el diagnóstico de su vehículo con una atención personalizada?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

En una escala de 1 a 5, en donde 1 es nada importante y 5 muy importante ¿Qué <sup>\*</sup> tan importante es para usted que un taller cuente con canales de atención no presenciales como los digitales (chats, redes sociales etc.)?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

En una escala de 1 a 5, en donde 1 es nada interesado y 5 muy interesado ¿Qué tan interesado estaría en conocer y llevar su vehículo a un taller que le ofrezca experiencias sensoriales? \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

¿Qué factor es más relevante y espera al momento de recibir la atención por parte de un taller? \*

- Calidad técnica
- Disponibilidad de canales de comunicación
- Acompañamiento en el proceso

En una escala de 1 a 5, en donde 1 es nada importante y 5 muy importante ¿Qué tan importante es para usted que un taller ofrezca garantía por los servicios prestados? \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

En una escala de 1 a 5, en donde 1 es nada importante y 5 muy importante ¿Qué tan importante es que un taller siempre tenga la disponibilidad e inmediatez de atenderlo cuando lo necesite sin cita previa? \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

En una escala de 1 a 5, en donde 1 es nada importante y 5 muy importante ¿Qué tan importante es para usted que un taller cuente con:

	1	2	3	4	5
Servicios de recogida y entrega del vehículo	<input type="radio"/>				
Servicios de mecánica rápida en su hogar o sitio de trabajo	<input type="radio"/>				

## Anexo 2

1. ¿Qué es lo más importante para usted de un taller automotriz?
2. A la hora de invertir en su negocio, prefiere realizar inversiones en infraestructura, herramientas o equipos.
3. ¿Cómo lleva a cabo los procesos de recepción, ejecución y entrega?
4. ¿De qué manera lleva el control sobre los procesos realizados y las garantías que se presenten sobre estas?
5. ¿Usa repuestos originales o genéricos?
6. ¿Su negocio es especializado en alguna rama automotriz, en que se basó para esta decisión?
7. ¿Su personal se encuentra certificado en las labores que desempeña?

8. ¿Maneja procesos de gestión del servicio al cliente?
9. ¿Tiene programas de fidelización de clientes?
10. ¿Qué tipo de canales de comunicación con clientes manejan?
11. ¿Tiene zonas de espera en donde el cliente puede observar las intervenciones a realizar?
12. ¿Tiene espacios de entretenimiento en sus instalaciones?

### Anexo 3

#### Socialización externa con cliente interno, proveedores y socios estratégicos





