

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

SEDE CUENCA

CARRERA DE INGENIERÍA MECÁNICA AUTOMOTRIZ

*Trabajo de titulación previo
a la obtención del título de
Ingeniero Mecánico Automotriz*

PROYECTO TÉCNICO:

**“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMPAÑIA DE
TAXIS CONQUISTADORA S.A., DE LA CIUDAD DE CUENCA”**

AUTORES:

BYRON LEOPOLDO BERMEO AUCAY

FREDY JOSÉ SIBRI ZUMBA

TUTOR:

ECO. FERNANDO ANDRES VIVAR BRAVO, M.A.E

Cuenca – Ecuador

2019

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Nosotros, Byron Leopoldo Bermeo Aucay con documento de identificación N° 0104472865 y Fredy José Sibri Zumba con documento de identificación N° 0105532477, manifestamos nuestra voluntad y cedemos a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que somos autores del trabajo de titulación: **“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMPAÑÍA DE TAXIS CONQUISTADORA S.A., DE LA CIUDAD DE CUENCA”**, mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de: *Ingeniero Mecánico Automotriz*, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En aplicación a lo determinado en la Ley de Propiedad Intelectual, en nuestra condición de autores nos reservamos los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia, suscribimos este documento en el momento que hacemos la entrega del trabajo final en formato digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.

Cuenca, noviembre de 2019



Byron Leopoldo Bermeo Aucay
C.I.: 0104472865



Fredy José Sibri Zumba
C.I.: 0105532477

CERTIFICACIÓN

Yo, declaro que bajo mi tutoría fue desarrollado el trabajo de titulación: **“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMPAÑÍA DE TAXIS CONQUISTADORA S.A., DE LA CIUDAD DE CUENCA”** realizado por Byron Leopoldo Bermeo Aucay y Fredy José Sibri Zumba, obteniendo el *Proyecto Técnico*, que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana,

Cuenca, noviembre de 2019



Eco. Fernando Andrés Vivar Bravo

C.I 0102485075

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Nosotros, Byron Leopoldo Bermeo Aucay con documento de identificación N° 0104472865 y Fredy José Sibri Zumba con documento de identificación N° 0105532477, autores del trabajo de titulación: **“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMPAÑÍA DE TAXIS CONQUISTADORA S.A., DE LA CIUDAD DE CUENCA”**, certificamos que el total contenido del *Proyecto Técnico* es de nuestra exclusiva responsabilidad y autoría.

Cuenca, noviembre de 2019



Byron Leopoldo Bermeo Aucay
C.I.: 0104472865



Fredy José Sibri Zumba
C.I.: 0105532477

GRATITUD

Agradecemos a la Universidad Politécnica Salesiana que nos da esa oportunidad para formarnos en sus aulas, conjuntamente con los docentes que nos inculcaron con valores y ética.

Al Ing. Fabricio Espinoza, Director de Carrera por las recomendaciones y los consejos brindados referente a nuestra formación profesional.

Al Economista Fernando Vivar por el apoyo brindado para llevar a cabo el trabajo de titulación en su rol como tutor.

También agradecemos a la compañía de taxis Conquistadora S.A por permitirnos realizar este proyecto en beneficio mancomunado para ambas partes y para la ciudadanía.

Que en paz descansa, agradecemos a Arturo Campoverde, gran amigo que con sus consejos ansiaba el término de nuestros estudios universitarios, “un beso al infinito”.

Dios los bendiga a todos.

Byron Bermeo y Fredy Sibri

DEDICATORIA

A mis padres por el apoyo brindado durante todo este proceso de estudios, quienes me han alentado, soportado y creyeron siempre en mí.

A mis hermanos: Sonia y Freddy quienes siempre estuvieron para enseñarme y ayudarme incondicionalmente.

A Ely, por ser esa mujer que siempre estar junto a mí en los buenos y malos momentos, con su paciencia y amor incondicional.

Byron Leopoldo Bermeo Aucay

DEDICATORIA

A mi madre Regina Zumba por luchar juntos en todo este proceso de estudios.

A mi padre Ángel Sibri que, aunque no me pueda ver con sus ojos me ve con su corazón.

A mis hermanos: Andrés, Fabián, Nely y Livia por creer en mí y tenerme paciencia.

A mi pareja que a pesar de aquellos momentos difíciles siempre está junto a mí.

Por último y siendo el más importante va dedicado todo este esfuerzo a mí mismo.

Fredy José Sibri Zumba

RESUMEN

Las compañías de taxis en la actualidad se enfrentan a un sin número de situaciones en un ambiente de competencias en relación a los servicios ofertados, lo cual todo esto conlleva a pérdidas económicas. Si la compañía no tiene una organización dirigida a una meta específica y como tal no satisface en totalidad las necesidades de los clientes, de acuerdo a la actividad económica que ofrecen, el resultado del mismo va ser ineficiente.

La compañía de taxis Conquistadora S.A, ante la disminución de beneficios económicos actuales, piden un estudio para remediar los problemas expuestos de un decrecimiento evidente.

Este trabajo plantea un plan de estrategias para la compañía Conquistadora S.A en cuyo estudio se analiza factores externos e internos con matrices económicas como: PESTEL, FODA, Porter, entre otras, para determinar con sustento los problemas que enfrenta la compañía de taxis antes mencionada y partir de estos tener las soluciones a base de la aplicación de las estrategias planteadas en este trabajo.

SUMMARY

Taxi companies currently face a number of situations in a competitive environment in relation to the services offered, which all leads to economic losses. If the company does not have an organization aimed at a specific goal and as such does not fully satisfy the needs of the customers, according to the economic activity they offer, the result will be inefficient.

The taxi company Conquistadora S.A, due to the decrease in current economic benefits, ask for a study to remedy the exposed problems of an evident decrease.

This work proposes a strategy plan for the Conquistadora SA company, whose study analyzes external and internal factors with economic matrices such as: Pestel, Foda, Porter, among others, to determine with sustenance the problems faced by the aforementioned taxi company and from these have the solutions based on the application of the strategies proposed in this work.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	VIII
SUMMARY	IX
INDICE DE TABLAS	XIII
INDICE DE FIGURAS	XIV
CAPÍTULO 1	15
Análisis actual de la compañía CONQUISTADORA S.A.	15
1.1 La empresa	15
1.2 El sector de Transporte en Ecuador	15
1.3 Análisis de los Factores Internos y Externos para la formulación de estrategias	16
1.3.1 Análisis externo	16
1.3.1.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos (PESTEL)	17
1.3.1.1.1 Factor Político	17
1.3.1.1.2 Factor Económico	18
1.3.1.1.3 Factor Social	19
1.3.1.1.4 Factor Tecnológico	20
1.3.1.1.5 Factor Ecológico	22
1.3.1.1.6 Factor Legal	23
1.3.1.1.6.1 Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial (LOTTTSV) 23	
1.3.1.1.6.2 Agencia Nacional de Tránsito	24
1.3.1.1.6.3 Sistema Integrado de Transporte de Cuenca	25
1.3.1.1.6.4 Pruebas de Alcoholemia y Narcotex	25
1.3.2 Análisis interno	31
1.3.2.1 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	31
1.3.2.1.1 Cadena de Valor	32
1.3.2.1.2 Valor Agregado	34
1.3.2.1.3 Impulsores de Costos y Valor	34
1.3.3 Matriz de evaluación del Perfil Competitivo (MPC)	40
CAPÍTULO 2	43
Herramientas de diagnóstico de la industria de transporte mediante la aplicación de las fuerzas competitivas de Porter	43

2.1	Metodología	43
2.1.1	Diseño de la encuesta y entrevista	43
2.1.1.1	Encuesta Personal	43
2.1.1.2	Entrevista Estructurada	44
2.1.2	Encuesta a los choferes de la compañía Conquistadora S.A.	44
2.1.2.1	Resultados de la encuesta aplicada a los conductores y socios de la compañía Conquistadora S.A.	46
2.1.3	Entrevista a los representantes de la compañía	50
2.1.3.1	Resultados de la entrevista realizada a los representantes administrativos y gerenciales de la compañía, Raúl Calle, Fredy Pacheco y Alejandro Torres.	50
2.1.4	Encuesta a los usuarios del Centro Comercial Mall del Río	52
2.1.4.1	Resultados de la encuesta a los usuarios del Mall del Río que utilizan el servicio de taxis	54
2.2	Método de las Fuerzas Competitivas de Michael Porter	61
2.2.1	Rivalidad entre los competidores	62
2.2.2	Desarrollo de productos o servicios sustitutos	63
2.2.3	Amenaza de nuevos competidores entrantes	64
2.2.4	Poder de negociación de los proveedores	64
2.2.5	Poder de negociación de los clientes	65
2.3	Matriz de las Fuerzas Competitivas de Michael Porter	66
2.4	Estrategias genéricas de Michael Porter	69
2.4.1	Definición de estrategias	70
2.5	Matriz FODA	71
CAPITULO 3		73
Diseño de las estrategias para la compañía Conquistadora S.A		73
3.1	Matriz de estrategias	74
3.2	Estrategias Propuestas	75
3.2.1.	Estrategias de Crecimiento	75
	Estrategia 1: Ampliar los horarios de prestación del servicio, debido a la demanda en horario las 24 horas, sobretodo en fines de semana y días feriados.	75
	Estrategia 2: Ofrecer un servicio de calidad basado en aptitudes y actitudes.	78
	Estrategia 3: Proponer la inclusión de todas las unidades a la aplicación móvil Azutaxi.	80

3.2.2. Estrategias de Refuerzo	82
Estrategia 4: Formular plan estratégico, en el cual se incluya: filosofía, visión y misión.	82
Estrategia 5: Definición del valor agregado como elemento diferenciador de sus servicios como: seguridad, confort, tiempo, precio.	85
Estrategia 6: Posicionar el nombre de la empresa, por medio de un plan de comunicación.	87
3.2.3. Estrategias de defensa	89
Estrategia 7: Diversificación de servicios, como encomiendas, traslado de mascotas, servicio 24 horas.....	89
Estrategia 8: Promover el uso de taxis como una medida para reducir la emisión de gases contaminantes.	92
Estrategia 9: Afianzar la confianza de los clientes mediante la seguridad de los servicios prestados.....	95
3.2.4. Estrategias de retiro	97
Estrategia 10: Aprovechar la invariabilidad de los costos para aplicar estrategias corporativas.	97
Estrategia 11: Establecer alianzas estratégicas con sectores claves como, tecnicentros, proveedores de llantas y repuestos.....	99
CONCLUSIONES	101
RECOMENDACIONES	103
BIBLIOGRAFÍA	104
ANEXOS	107

INDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1.- Matriz de Evaluación de Factores Externos (PESTEL).</i>	27
<i>Tabla 2.- Matriz de Evaluación de los factores internos.</i>	37
<i>Tabla 3.- Matriz de Perfil Competitivo.</i>	41
<i>Tabla 4.- Tamaño muestral.</i>	52
<i>Tabla 5.- Matriz de las Fuerzas competitivas de Michael Porter.</i>	67
<i>Tabla 6.- Matriz FODA.</i>	72
<i>Tabla 7.- Matriz de estrategias a partir de un Análisis FODA.</i>	74
<i>Tabla 8.- Estrategia 1.</i>	75
<i>Tabla 9.- Estrategia 2.</i>	78
<i>Tabla 10.- Estrategia 3.</i>	80
<i>Tabla 11.- Estrategia 4.</i>	82
<i>Tabla 12.- Estrategia 5.</i>	85
<i>Tabla 13.- Estrategia 6.</i>	87
<i>Tabla 14.- Estrategia 7.</i>	89
<i>Tabla 15.- Estrategia 8.</i>	92
<i>Tabla 16.- Estrategia 9.</i>	95
<i>Tabla 17.- Estrategia 10.</i>	97
<i>Tabla 18.- Estrategia 11.</i>	99

INDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1. Cadena de valor</i>	33
<i>Figura 2. Factores que inciden en la disminución de la demanda</i>	46
<i>Figura 3. Incorporación a la aplicación Azutaxi.</i>	47
<i>Figura 4. Ventaja competitiva al ser parte de la aplicación móvil Azutaxi</i>	47
<i>Figura 5. Conformidad con las estrategias aplicadas por la compañía</i>	48
<i>Figura 6. Requerimiento de nuevas estrategias competitivas</i>	48
<i>Figura 7. Calificación de la competencia</i>	49
<i>Figura 8. Uso de taxis</i>	54
<i>Figura 9. Frecuencia de uso</i>	55
<i>Figura 10. Compañías de taxis reconocidas por el usuario</i>	56
<i>Figura 11. Medio utilizado para solicitar el servicio de taxis</i>	57
<i>Figura 12. Reconocimiento del nombre de las compañías que operan en Mall del Río</i>	58
<i>Figura 13. Características consideradas para solicitar servicio de taxis</i>	59
<i>Figura 14. Las 5 Fuerzas de Michael Porter Fuente: (Porter, 2009)</i>	63
<i>Figura 15. Las tres estrategias genéricas de Porter Fuente: (Porter, 2009, p. 81)</i>	69
<i>Figura 16. Secuencia para el desarrollo de la estrategia</i>	70

CAPÍTULO 1

Análisis actual de la compañía CONQUISTADORSA S.A.

1.1 La empresa

CONQUISTADORSA S.A. es una compañía nacida en la ciudad de Cuenca que inició sus operaciones en el año 1995 en el servicio de transporte a las diferentes zonas del Cantón para luego establecerse en el año 2004 como la empresa de taxi que funciona desde ese momento en las instalaciones del Centro Comercial Mall del Río.

Actualmente, la compañía cuenta con un total de 40 socios, que poseen vehículos en excelentes condiciones y ofrece un servicio competitivo. Sin embargo, los socios de la compañía afirman que la demanda de clientes en los últimos meses ha decrecido generando una evidente reducción de sus ingresos. Frente a esta realidad, es preciso realizar un estudio que permita diseñar un plan estratégico que conduzca, no sólo incrementar la rentabilidad de la empresa, sino también identificar aquellos factores que actúan negativamente en ese decrecimiento de la demanda.

1.2 El sector de Transporte en Ecuador

El sector del transporte en Ecuador es una de las actividades más influyentes en la economía del País, debido al impacto que genera en la economía porque hace posible, no sólo el acceso a recursos y bienes, sino que además es fundamental para la movilidad y accesibilidad de las personas a sus trabajos, estudios, domicilios, etc. En este sentido, este sector representa una fuerte actividad productiva en el Ecuador en su participación sobre los diferentes indicadores económicos y productivos.

Los servicios de taxis forman parte de dicho sector de transporte, y resultan ser uno de los más usados tanto en sectores urbanos como rurales debido a los diferentes beneficios que dan a la ciudadanía especialmente en las ciudades más importantes del País. En el caso de la ciudad de Cuenca, que es una de las tres primeras ciudades del Ecuador, “un total de 3557 taxis que brindan su servicio en la ciudad de Cuenca las mismas que se dividen en 106 compañías se encuentran legalizadas y registradas en la Unidad Municipal de Tránsito” (Chablay, 2017)

1.3 Análisis de los Factores Internos y Externos para la formulación de estrategias

La formulación de estrategias en una empresa, exige del reconocimiento del entorno que permita identificar las más relevantes amenazas y oportunidades que la compañía tiene en relación con una realidad geopolítica y socioeconómica que no sólo condiciona el desarrollo de la compañía sino su permanencia en el mercado. Es por ello, que se precisa de la aplicación de técnicas de evaluación que permitan analizar e interpretar la situación real del contexto en que se desarrolla la actividad productiva a la que pertenece la empresa, así como, establecer las diferentes matrices que generan información fundamental para el establecimiento de las estrategias más acertadas.

De esta manera, cada uno de los entes de información relevante para este tipo de estudios está caracterizada por su área de influencia externa e interna de la compañía.

1.3.1 Análisis externo

La evaluación de los factores externos resulta ser una de las matrices más importantes para el establecimiento de estrategias efectivas, ya que permite conocer la información macroeconómica y sociocultural del entorno directo en que se desarrolla la compañía, en el cual se establecen aquellos factores críticos de éxito que inciden en la organización a partir de un análisis general que se realiza de cada uno de los elementos que intervienen tanto a nivel político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal.

En este caso, conviene especificar la situación de los diferentes escenarios que inciden en el desarrollo de la empresa de manera que se puedan determinar los elementos y factores que resulten más influyentes, es decir, esas amenazas y oportunidades que deben ser identificadas para determinar las estrategias más efectivas según los objetivos que deseen ser alcanzados.

1.3.1.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos (PESTEL)

Se trata de evaluar e identificar las diferentes variables que inciden en el desarrollo de escenarios específicos que repercuten en el desarrollo de la empresa (políticos, económicas, sociales, tecnológicas), generando amenazas y oportunidades que permiten determinar la viabilidad de las estrategias planificadas. (Francés, 2011) Los escenarios pueden ser formulados en diferentes ámbitos geográficos. Sin embargo, de acuerdo a las características del negocio es conveniente considerar aquellos que mayor incidencia tienen sobre este, pues al analizar un escenario dinámico es preciso aumentar la frecuencia en que se hace, ya que aquello que no resulte hoy conveniente para la empresa, podría cambiar generando un escenario favorable para los objetivos del momento.

1.3.1.1.1 Factor Político

El sector del transporte ha sido significativo para el fortalecimiento de las políticas y de los programas de mejoramiento para la estructura de esta actividad productiva en el país tal como fue el caso del Plan Estratégico de Movilidad (MTOP, 2016) que enmarca una serie de proyectos hacia el 2037 a partir de una serie de estudios realizados por entes internacionales como el Foro Económico Mundial y el Banco Mundial que posicionan a Ecuador como uno de los más importantes países de América Latina y el Caribe con mejor infraestructura en el sector de transporte que, según el Índice de Competitividad Global, alcanza el séptimo lugar en la región.

No obstante, a pesar del reconocimiento internacional en el tema de la actividad de transporte en el Ecuador, existen dos hechos que han generado controversia en el sector de transporte terrestres específicamente en el gremio de taxistas del país como lo son: la disminución de subsidios de la gasolina tanto extra y ecopaís y el incumplimiento del pago de compensaciones económicas.

En este particular, el alza de la gasolina que se determinó en el año 2018 ha generado un gran descontento en el gremio de los taxistas, pues a pesar de que el Gobierno autorizó mediante del Decreto Ejecutivo 619 , una tarjeta de subsidio para la gasolina extra y ecopaís por un monto mensual de \$50 dólares en las principales ciudades del País, entre ellas Cuenca, la Federación Nacional de Operadoras de Transporte en Taxis del País, han manifestado su descontento a través de diferentes vías debido al incumplimiento del pago de dicho subsidio por parte del Ejecutivo Nacional. (El Comercio, 2018)

1.3.1.1.2 Factor Económico

En Ecuador, este sector se constituye como uno de los más importantes en relación con la participación que ha tenido en el Producto Interno Bruto (PIB) que se ha mantenido entre el 6,5 y 7% estando en las 10 actividades más representativas del Ecuador. En particular, el crecimiento de este sector se vincula con la generación de obras impulsadas desde el Estado que demandan la contratación de transportistas, lo cual evidencia que Ecuador no sólo ha trabajado en la activación del sector en un eje de importancia para transformar la matriz productiva, sino que, además, lo ha convertido en una industria competitiva.

El Producto Interno Bruto que para el primer trimestre del año (2019) alcanzó un crecimiento de 0,6%, ha estado condicionado por una serie de elementos tales como: un mayor dinamismo de las exportaciones, un notable ascenso de gasto en los hogares así mismo como el aumento de gasto del Gobierno.

El transporte, resulta ser una de las industrias en el país que inciden en la evolución del Valor Agregado Bruto Sectorial con una expansión del 0,6% en comparación al mismo periodo en el 2018; esta evolución se vincula, según información aportada por el Banco Central del Ecuador (BCE, 2019) con el desempeño positivo de las diferentes actividades económicas que utilizan este servicio.

1.3.1.1.3 Factor Social

El incremento que ha tenido la adquisición de vehículos en los últimos años en Ecuador, marca un crecimiento del 8,8% en el sector de transporte en el País si se consideran las cifras presentadas por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de Ecuador (INEC, 2017) donde en el año 2008 el número de vehículos matriculados era de 918.908 mientras que, en el año 2017, el número de vehículos matriculados en Ecuador alcanza los 2.237.264. Éste incremento se vincula directamente con factores económicos y financieros no sólo del País sino de los ciudadanos que han encontrado la manera de acceder a los recursos que le han permitido adquirir los vehículos como parte de sus bienes patrimoniales. En este orden de ideas, la provincia del Azuay se encuentra dentro de las 4 provincias del País con mayor crecimiento en relación a los vehículos matriculados, cerrando para el 2018 con un total de 141.848 matrículas habilitadas.

“Castro mencionó que desde 2017 se registra un alza de 20% puesto que se ha insertado nuevos servicios en la EMOV EP como la entrega de las matriculas en el domicilio de los propietarios.” (CSM, 2018). Éste incremento, genera una serie de efectos en relación con la densidad poblacional y el congestionamiento vehicular donde el tráfico resulta negativo debido a que no existe una capacidad en cuanto a la infraestructura que permita mitigar tales efectos de ese incremento vehicular. Situación que permite que parte de esa población, opte por el servicio de taxis para movilizarse debido a que el tiempo de movilización de un lugar a otro se ha incrementado por los lapsos de espera que se producen por el alto tráfico vehicular en la ciudad.

Por lo tanto, este tipo de servicios se incrementa por una nueva necesidad que ha surgido en la ciudad lo cual incrementa la demanda y exige a la oferta buscar canales y medios alternativos para que su servicio resulte eficiente ante las exigencias de los clientes frente a una realidad que requiere de nuevas estrategias de mercado que resulten competitivas ante la cantidad de taxistas que hay en el cantón Cuenca.

Así mismo, es importante reconocer las características de este mercado, donde la seguridad y confianza deben considerarse en este tipo de servicios de transporte debido a que son dos elementos fundamentales para los usuarios de esta localidad, el respeto a las tarifas que se han establecido por parte de la ordenanza municipal del cantón desde el año 2014.

1.3.1.1.4 Factor Tecnológico

Las nuevas tecnologías han alcanzado un importante lugar en el desarrollo socioeconómico del País, pues su incorporación ha sido a todos los niveles y en cada uno de los sectores productivos a nivel global. El transporte ha sido uno de ellos, con una evidente e imprescindible incorporación de diversos recursos tecnológicos que van desde dispositivos para el mejoramiento de los vehículos hasta el establecimiento de rutas en plataformas diseñadas específicamente para las exigencias de la actividad que realicen de manera específica.

En el caso del transporte público, como lo es el servicio de taxi, en los últimos años han surgido plataformas que se han convertido en tendencia mundial en relación a la prestación comercial de este servicio como ha sido el caso de Cabify y Uber que se ofertan a través de aplicaciones en telefonía celular. Este tipo de plataformas tecnológicas para la movilidad, representa una de las alternativas que dispone este mercado en cuanto a accesibilidad del servicio que mejoran y facilitan la experiencia del usuario.

No obstante, a pesar de que este tipo de aplicaciones digitales han logrado penetrar en un gran mercado mundial, la posición local de los agremiados ha manifestado un descontento con el ingreso de este tipo de plataformas en el mercado ecuatoriano, pues los taxistas del Ecuador no apoyan la incorporación de este tipo de App sin una regularización formal que garanticen a través de políticas específica de funcionamiento, la libre competencia y la calidad del servicio a los usuarios, pues sostienen como parte del acuerdo que propone Fedotaxis, que este tipo de plataformas digitales deben estar registradas en la Agencia Nacional de Tránsito y constituirse jurídicamente como operadoras de transporte con sus respectivos títulos habilitantes.

Este tipo de aplicaciones representan más que un avance tecnológico para la accesibilidad y conectividad del usuario con el servicio, pues forma parte de la Economía Colaborativa que ha sido definida como “un instrumento en donde se pueda intercambiar además de compartir ya sea bienes o también servicios mediante plataformas tecnológicas o App’s”. (Ouishare, 2015) Esta metodología de la Economía Colaborativa permite mejorar los servicios de transporte mediante de la tecnología.

Ante este panorama controversial en relación con el uso de la tecnología en el sector de transporte público en Ecuador específicamente en la prestación del servicio de taxi, el gremio de taxistas en el cantón Cuenca buscaron la manera de enfrentar a la competencia generada por este tipo de aplicaciones a través de una herramienta tecnológica, que se presentó como una alternativa que resultó del diálogo y de las estrategias del gremio frente a los cambios del mercado orientado al uso de este tipo de recursos tecnológicos, así surge “la aplicación local Azutaxi desarrollada por la Unidad de Cooperativas de Transporte de Taxis del Azuay que cumple con la regulación 0070 de la ANT” (Chablay, 2017, p. 35) que permite a los usuarios solicitar el servicio de taxis a través de una App que genera significativos beneficios que van desde el tiempo de espera, facilidad de accesibilidad y seguridad a través de un sistema confiable que garantiza la localización de la unidad así como los datos registrados del conductor y el vehículo, lo cual genera mayor confianza en el usuario.

En este particular, es preciso hacer referencia “al crecimiento sostenido que ha tenido el cantón Cuenca en materia de desarrollo tecnológico y digital. Pues según cifras de Arcotel (2016), en la Ciudad hay alrededor de 500.000 celulares y también existe 591.996 habitantes según la población en el 2017, lo cual quiere decir que se tiene un celular por habitante en donde se representa que el acceso de internet en el Azuay es de 52.1%” (Chablay, 2017, p. 15)

1.3.1.1.5 Factor Ecológico

La emisión de gases contaminantes que generan los medios de transporte terrestre ha sido uno de los temas más debatidos en los diferentes encuentros mundiales de organismos y países que buscan la mejor solución a los cambios climáticos. Ecuador es uno de ellos, y su preocupación por el medio ambiente se encuentra expresada en su ordenamiento jurídico que se orienta a un desarrollo sostenible en respeto al medio ambiente.

La quema de combustibles fósiles, de diésel o biomasa no sólo son agentes contaminantes que contribuyen con el cambio climático y la desaparición de ecosistemas, sino que además causa efectos negativos en la salud del ser humano con la generación de enfermedades crónicas respiratorias y de cáncer de pulmón según lo ha informado la Organización Mundial de la Salud. Es por ello, que los gobiernos buscan la manera de enfrentar esta situación con alternativas de solución que generen un menor impacto atmosférico sin repercutir significativamente en el desarrollo económico que, en el caso de los taxistas, genera su actividad productiva.

En este particular, Ecuador cuenta con un cuadro normativo que regula este tipo de actividades, desde la Constitución de la República en su artículo 414 que se refiere a la adopción de medidas que deben tomarse para la repercusión del cambio climático estableciendo límites en las emisiones de GEI en temas de la deforestación y también en la contaminación de la atmósfera hasta Decretos como el 1815 (2009) emanado desde el Ejecutivo para declarar que la mitigación y en la adaptación al cambio climático como una política de Estado, otorgando la principal competencia en esta materia al Ministerio del Ambiente para la formulación y

ejecución de estrategias para coordinar y articular todos los niveles del Estado y los diferentes actores del sector. (Banco Interamericano de Desarrollo, 2013).

Así mismo, las inspecciones que se realizan a los autos que son utilizados para brindar el servicio de taxis, se realizan dos veces al año para garantizar su correcto funcionamiento. Es decir, el doble de revisiones que se realizan a los autos para uso convencional; esto permite que exista mayor control y menos emisión de los gases que contaminan los vehículos de transporte en el modo servicios de taxis.

1.3.1.1.6 Factor Legal

El ordenamiento jurídico ecuatoriano contempla en la normativa vigente una serie de reglas y leyes que regulan el servicio de taxi convencional y ejecutivo que forman parte del sector de transporte del País. Es así como la estructura y funciones de este tipo de servicios se configura a través de la Constitución de la República, las normas orgánicas, reglamentarias y ordenanzas municipales relativas a esta actividad productiva.

En cuanto a la Constitución de la República, el artículo 313 menciona al sector del transporte público de pasajeros como estratégico en el desarrollo de la economía del País. En consecuencia, la normativa también especifica la responsabilidad de los gobiernos de las municipalidades de planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte público como parte de sus competencias cantonales en los artículos 264 y 266; afirmando además en el artículo 394 el compromiso que asume el Estado de garantizar la libertad del transporte terrestre sin ningún tipo de privilegios.

1.3.1.1.6.1 Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial (LOTTTSV)

Esta Ley rige el sector de transporte a nivel nacional y su finalidad se expone en el artículo 1 cuando hace referencia a “la organización, planificación, fomento, regulación, modernización y control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, para proteger a las personas y bienes que se trasladan de un lugar a otro por

la red vial del territorio ecuatoriano, y a las personas y lugares expuestos a las contingencias de dicho desplazamiento, contribuyendo al desarrollo socio-económico del País en aras de lograr el bienestar general de los ciudadanos”. (LOTTTSV, 2018)

En la referida Ley, el artículo 57 ubica el servicio de transporte en taxi convencional y ejecutivo dentro de la clasificación del transporte comercial que debe ser prestado “por las operadoras debidamente establecidas y autorizadas, cumpliendo las características y los requisitos mínimos de seguridad que indica la Agencia Nacional de Transito”. (LOTTTSV, 2018)

La importancia de esta Ley radica en la especificación de los requisitos y exigencias de la autoridad en cuanto al tipo de carro y las capacidades y competencias que debe tener el conductor para la aprobación del permiso que le permita prestar el servicio de transporte terrestre comercial según lo expresa tanto el artículo 70 como 90 respectivamente. Por lo tanto, al no cumplir con dichos requerimientos, la norma también expone a través del artículo 125 del Reglamento General de la LOTTTSV el argumento para prohibir conducir vehículos automotores sin el respectivo título habilitante que confiere la autoridad en el país.

Esta norma constituye un factor que invita a la creación de compañías ilegales por la cantidad de requisitos a presentar para lograr la aprobación del permiso de la unidad de taxi, pues muchas personas no logran cumplir con todos los requisitos.

1.3.1.1.6.2 Agencia Nacional de Tránsito

En el Artículo 1 de LOTTTSV descrita anteriormente resulta fundamental en la regulación, planificación y control del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial a nivel nacional, pues está sujeta a las políticas existentes en coordinación tanto con el MTOP como los GAD's cantonales; estos últimos, tienen un papel fundamental en el desarrollo de este sector, pues la LOTTTSV transfiere una serie de competencias que se relacionan directamente con la obligatoriedad que estos tienen a partir de su facultad reguladora mediante las diferentes ordenanzas dentro de su jurisdicción.

En este caso, la ciudad de Cuenca a través de la Ordenanza que regula el procedimiento para el otorgamiento de títulos habilitantes de transporte terrestre en el cantón (2014) y la Ordenanza que resuelve fijar como tarifas de taxi convencional del cantón Cuenca las que resulten der estudio técnico económico especializado realizado por la Universidad de Cuenca (2014), son los principales instrumentos municipales para el control y regulación de la actividad del sector transportista local.

1.3.1.1.6.3 Sistema Integrado de Transporte de Cuenca

Se trata de la Empresa Pública Municipal de Movilidad de Cuenca (EMOV EP) cuyo objetivo principal es administrar y gestionar el sistema de movilidad sustentable así como la de su control y regulación a través de políticas específicas que permitan a los ciudadanos acceder a los principales medios de transportes identificados y autorizados, de una manera confiable, segura, ágil y oportuna configurando para ello una gestión técnica que permita verificar que las unidades cumplan con los estándares de calidad exigidos por la norma nacional e internacional. (EMOV, 2016)

1.3.1.1.6.4 Pruebas de Alcoholemia y Narcotex

Éste examen contemplado en el artículo 151 de la Ley Orgánica de Transporte y Tránsito Terrestre y Seguridad Vial (LOTTTSV, 2018) donde hace referencia a la obligatoriedad de estas pruebas que permitan, en caso de ocurrir algún accidente de tránsito, determinar si el conductor que produjo el accidente se encontraba en estado etílico o no. Esto con la finalidad de establecer responsabilidades y por ende las respectivas sanciones. En estos casos, las contravenciones se aplican según lo dispuesto en el Código Orgánico Integral Penal (COIP) en su artículo 384 y 385 que van desde multas por un salario básico unificado, reducción de puntos en la licencia o pérdida de los mismos y hasta privación de libertad.

Para determinar las Fuerzas Externas de la compañía analizada, se procede a la aplicación de la matriz de PESTEL como recomiendan algunos autores entre ellos (Fernández, 2004), en el cual contamos con 14 factores entre oportunidades y amenazas y cuyo procedimiento es el siguiente:

- Se enlistan las fuerzas externas seleccionadas para el diagnóstico de estrategias; las oportunidades y las amenazas.
- La ponderación es de acuerdo al peso de cada factor que va desde 0 menos importante a 1 muy importante, el mismo que con respecto a esta calificación es el porcentaje de cada factor tomada como ponderación.
- La clasificación de las oportunidades y amenazas van descritas asignándoles el siguiente valor: 4 a las oportunidades muy positivas, 3 a las oportunidades positivas 2 a las amenazas negativas y 1 a las amenazas muy negativas.
- Para obtener la ponderación de cada una se multiplica la ponderación con la clasificación de cada variable.
- Como el resultado total es la suma de todas las ponderaciones.

Cabe recalcar que en esta metodología se toma en cuenta el resultado total de ponderación la misma que si es inferior a 2.50, en la compañía existe un predominio de amenaza, pero si por el contrario es superior a esta cifra predomina las oportunidades en la compañía.

Tabla 1.- Matriz de Evaluación de Factores Externos (PESTEL).

Sector	Factor externo clave	Clasificación	Calif.	Ponderación	Total ponderado
Político	Infraestructura adecuada para el sector transporte	Oportunidad	4	0.07	0.28
Político	Incremento en los precios de la gasolina	Amenaza	2	0.08	0.16
Económico	Déficit presupuestario por desempeño otras actividades económicas	Amenaza	2	0.07	0.14
Económico	Expansión del sector de servicio.	Oportunidad	3	0.07	0.21

Social	Incremento en la adquisición de vehículos que disminuye el uso de taxis por parte de las personas que ahora cuentan con un medio de transporte propio	Amenaza	1	0.07	0.07
Social	Mayor tráfico, menor espacio para estacionamiento y el estrés al conducir tiene como efecto la preferencia al uso de taxis	Oportunidad	4	0.09	0.36
Tecnológico	Nuevas plataformas tecnológicas, app para acceder a servicios de taxis	Oportunidad	3	0.08	0.24
Tecnológico	Resistencia al cambio de ciertas compañías del Frente Unido de Taxis del Azuay (AFUT) en relación al uso e implementación de las nuevas plataformas digitales para acceder al servicio de taxi, mientras que algunos socios de la compañía Conquistadora S.A. usan dichas plataformas.	Oportunidad	3	0.07	0.21

Ecológico	La limitación en la emisión de permisos de funcionamiento para nuevas compañías de taxis. Esto reduce el número de taxis en la ciudad por lo que repercute en menor emisión de gases contaminantes y de esta forma disminuye la competencia para la compañía	Oportunidad	4	0.08	0.32
Ecológico	Mayor control y revisión anual a las unidades de taxis por parte de las autoridades de transporte que garantiza menor emisión de gases contaminantes por parte del sector, para que las unidades se encuentran siempre en óptimas condiciones de funcionamiento y brindar un adecuado servicio a la ciudadanía con responsabilidad ecológica.	Oportunidad	3	0.07	0.21
Legal	Base legal que fomenta el servicio de taxi únicamente a través de operadoras autorizadas por la Agencia Nacional de Tránsito.	Oportunidad	3	0.07	0.21

Legal	Taxis ilegales por no poder cumplir con la cantidad de requisitos exigidos para su legalidad.	Amenaza	2	0.06	0.12
Legal	Ordenanzas municipales a favor de mantener las tarifas unificadas y otorgar títulos habilitantes	Oportunidad	3	0.05	0.15
Legal	Controles de alcoholemia que limita el uso de vehículos en estado etílico que invita a usar taxi a los conductores que han ingerido licor para evitar multas y sanciones.	Oportunidad	4	0.07	0.28
Total				1	2,96

Elaborado por: Bermeo y Sibri, 2019.

1.3.2 Análisis interno

La importancia del análisis interno, está en la capacidad de obtener información que permita identificar las debilidades y fortalezas de la compañía para enfrentar las amenazas y oportunidades del entorno y definir la ventaja competitiva que permitirá hacer frente a la competencia en un determinado mercado. (Bigné, Font, & Andreu, 2000).

Sin embargo, cuando una empresa no posee este tipo de información, dicha realidad se convierte en una debilidad que puede ser asumida por la compañía de manera que se transforme en una de las estrategias que ésta debe asumir para poder desarrollar otro tipo de acciones estratégicas a favor de la competitividad de la empresa.

1.3.2.1 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Cuando se hace referencia a la Matriz EFI para su evaluación, se trata de una auditoría necesaria para el reconocimiento de cada una de las actividades que constituyen el sistema productivo de una organización, con la intención de identificar las fortalezas (también llamada ventaja competitiva) y debilidades más importantes que permitirán contrarrestar las amenazas y aprovechar las oportunidades de los factores externos del entorno en que se desarrolla la empresa.

En este caso, “los factores críticos de éxito establecen y respaldan el desarrollo y crecimiento de una empresa cuando están bien ejecutados,” (Oliveira, 2017), los mismos que intervienen en la realidad interna para que sean ponderados a partir de una clasificación valorativa que resulte cuantificable para el momento de establecer las respectivas estrategias que den sentido a la planificación que se realice para mantener la competitividad en el mercado, puntualmente en el sector del transporte del cantón Cuenca.

En este particular, cuando se realiza un análisis interno es necesario considerar algunos elementos fundamentales que condicionan el desarrollo y estructura de la

empresa tales como: cadena de valor, valor agregado e impulsores de costos, cada uno de ellos con una función específica no sólo para la funcionalidad y operatividad del negocio sino para el reconocimiento de las estrategias. (Francés, 2001)

1.3.2.1.1 Cadena de Valor

Es una herramienta que permite identificar sistemáticamente cada una de las actividades que configuran el proceso productivo de la organización para determinar la posición que se encuentra la empresa frente a sus competidores y así establecer las estrategias más adecuadas. (García, 2002) Para ello, es preciso identificar las actividades primarias (servicio, mercadeo, distribución, operaciones, logísticas.) y luego las actividades de apoyo (dirección, finanzas, recursos humanos, tecnología.), entendiendo que cada una de ellas, pueden desarrollar valor agregado para que resulten más competitivas.

La compañía de taxis Conquistadora S.A. carece de una cadena de valor identificada, ya que, desde el punto de vista organizacional, ésta se encuentra en una fase básica conformada por Gerente General, Coordinador Administrativo y Secretario y cada uno de los socios que conforman la parte operativa de la compañía.

La empresa no cuenta con una filosofía de gestión o una planificación estratégica que responda a los objetivos de la organización; además utilizan personal de apoyo como tele operadoras solo en casos especiales. En este particular, se manifiestan notables debilidades logísticas y administrativas que podrían afectar en el tiempo las operaciones de la compañía y el crecimiento que ésta pueda tener.

- **Logística:** Es importante que todos los socios de la compañía de taxis Conquistadora S.A. tengan conocimientos de los objetivos y estrategias, siendo éstos bases necesarias que conlleva un trabajo mancomunado para el éxito de la empresa.
- **Operaciones:** Es el proceso de prestación del servicio que debe existir para ofrecer un óptimo servicio, estar atento que los vehículos y choferes

cumplan con la documentación vigente y requerida, inspeccionar el mantenimiento y estado de los vehículos, establecer alianzas con tecnicentros, etc.

- **Mercadeo:** Son atributos del servicio que incluye: la publicidad, alianzas, estudios de mercados, precios, promociones y canales idóneos para ofrecer y brindar un mejor servicio, proyectándose a captar nuevos cliente y fidelizar a los ya existentes.
- **Servicios:** Consiste en brindar una experiencia de calidad a los clientes, incluye el servicio garantía, seguridad, entrenamiento de los choferes, gestión de las rutas, disminución en los tiempos de llegada, diversificación de los servicios.

Tomando en cuenta el modelo de Michael Porter en donde estipula actividades primarias y las de apoyo creamos este diagrama de cadena de valor.

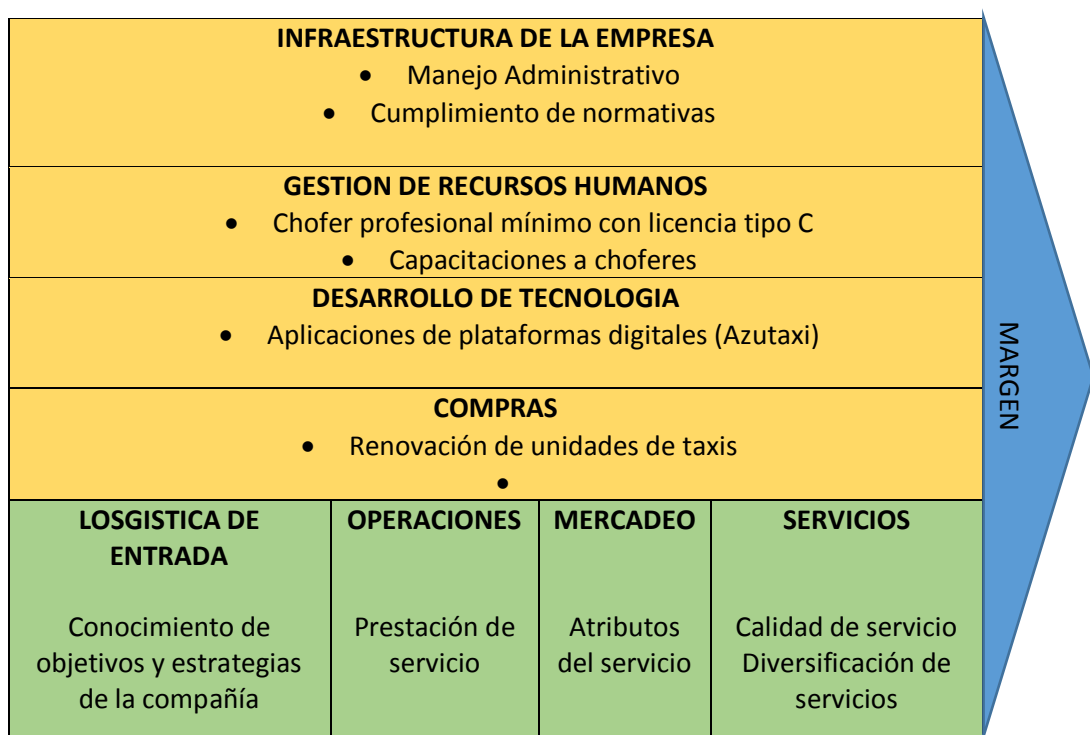


Figura 1. Cadena de valor

Elaborado por: Bermeo y Sibri, 2019.

1.3.2.1.2 Valor Agregado

Es el resultado de añadir características diferenciadoras de los productos y/o servicios que ofrece la compañía frente al de la competencia y se identifica cuando un cliente o usuario está dispuesto a pagar más por un mismo producto debido a que siente que satisface en mayor medida sus necesidades y exigencias. (Francés, 2001). A pesar de lo expuesto por varios autores donde alegan que no todos los productos y/o servicios generan valor, existen posturas de otros autores que destaca cada una de las actividades identificadas en la cadena productiva de una empresa puede añadir valor al producto o servicio ofrecido.

A pesar de que los representantes de la compañía manifestaron que existe la disposición de implementar nuevas estrategias que permitan mejorar el servicio prestado, no han logrado identificar cuál es el valor agregado de la compañía. No obstante, un punto a favor en sus operaciones resulta ser el hecho de que son la compañía de taxis oficial del Centro Comercial catalogando como una ventaja, esto permite una serie de beneficios frente a la competencia. En primer lugar, porque son la compañía recomendada por el Mall del Río, lo cual genera mayor confianza y credibilidad del servicio; además, tienen la ventaja de tener un público y clientes garantizados debido a la cantidad de usuarios que visitan el Centro Comercial, por tanto, si se busca generar estrategias no se deben quedar en la fidelización, se debe crecer y sobre posesionarse en el mercado.

1.3.2.1.3 Impulsores de Costos y Valor

Éstos son factores que inciden significativamente sobre los costos o el valor agregado de las actividades que se realizan a través de la cadena de valor de la compañía. Además de ser un recurso estratégico, forma parte de las herramientas contables que permiten relacionar los costos de cada una de las actividades de la administración, reconocido como el método ABC donde los administradores asignan los costos en función del generado que origina la necesidad de los recursos determinando cuál de ellos se debe cargar a un producto o servicio particular. (Cárdenas y Nápoles, 2016) En el caso de la planificación estratégica, es útil

identificar cuáles son los procesos y procedimientos que generan mayor costo al desarrollo del sistema productivo, pues permitirá identificar qué estrategias exigen más recursos o tienen mayor repercusión en las finanzas de la compañía.

En este caso, la publicidad, el mantenimiento y repuestos de los vehículos pueden ser los mayores generadores de costos en esta cadena de valor identificada. Actualmente, la empresa no tiene personal administrativo, lo cual, si bien no genera un costo directo, repercute en la gestión de las actividades administrativas que podrían limitar los ingresos de la compañía. Por otra parte, los recursos tecnológicos implementados hasta el momento son una radiofrecuencia entre los choferes de la compañía para evitar la contratación de una tele operadora. Además de considerar su incorporación en la plataforma Azutaxi por los beneficios competitivos que esta brinda. En cuanto al aprovisionamiento, es otro costo importante para el chofer que incide en la utilidad total que percibe el socio. Por tanto, el no estar rodando en busca de clientes sino pertenecer a la línea oficial del C.C. Mall del Rio puede o no significar una fortaleza para la compañía.

Para determinar las Fuerzas Internas de la compañía analizada, se procede a la aplicación de la Matriz EFI de la misma forma como la Matriz PESTEL antes descrita, y como recomiendan algunos autores entre ellos (Fernández, 2004), en el cual contamos con 12 factores entre debilidades y fortalezas, cuyo procedimiento es el siguiente:

- Se enlistan las fuerzas externas seleccionadas para el diagnóstico de estrategias; las debilidades y fortalezas.
- La ponderación es de acuerdo al peso de cada factor que va desde 0 menos importante a 1 muy importante, el mismo que con respecto a esta calificación es el porcentaje de cada factor tomada como ponderación.
- La clasificación de las debilidades y fortalezas van descritas asignándoles el siguiente valor: 1 a las debilidades muy negativas y 2 a las negativas, 4 a las fortalezas muy positivas y 3 a las positivas.
- Para obtener la ponderación de cada una se multiplica la ponderación con la clasificación de cada variable.
- Como el resultado total es la suma de todas las ponderaciones.

Cabe recalcar que en esta metodología se toma en cuenta el resultado total de ponderación la misma que si es inferior a 2.50, en la compañía existe un predominio de debilidades, pero si por el contrario es superior a esta cifra predomina la fortaleza en la compañía.

Tabla 2.- Matriz de Evaluación de los factores internos

Área	Factor interno clave	Clasificación	Calif.	Ponderación	Total ponderado
Corporativa	Ausencia de filosofía de gestión (misión, visión, valores, objetivos)	Debilidad	1	0.09	0.09
Corporativa	No tiene definida su cadena de valor	Debilidad	2	0.08	0.16
Administración y RRHH	No existe una estructura organizacional adecuadamente definida	Debilidad	2	0.08	0.16
Corporativa	No ha identificado su valor agregado	Debilidad	1	0.08	0.08
Administración y RRHH	No contratación de personal administrativo vital para el desarrollo de la empresa para disminuir sus impulsores de costos	Debilidad	2	0.08	0.16

Mercadeo y Publicidad	No cuentan con plan de comunicación.	Debilidad	2	0.09	0.18
Tecnológico	Solamente el 30% de sus unidades brindan sus servicios por medio de la App Azutaxi.	Debilidad	1	0.09	0.09
Operativa	Cada año se ha incorporado entre una y dos unidades a la compañía.	Fortaleza	4	0.08	0.36
Operativa	Trabajan por turnos rotativos para cubrir la demanda y garantizar la oportunidad de obtener ingresos de manera equitativa.	Fortaleza	3	0.08	0.24
Finanzas	Se incrementan los aportes debido al número de socios que se suman a la compañía	Fortaleza	4	0.08	0.32

Administración y RRHH	Reciben constantes capacitaciones por partes de la EMOV, una o dos veces al año.	Fortaleza	4	0.09	0.36
Tecnológico	Tienen una frecuencia propia de radiotaxis entre los socios y choferes de la compañía para mejorar su comunicación.	Fortaleza	3	0.08	0.24
Total			1	2,44	

Elaborado por: Bermeo y Sibri, 2019.

1.3.3 Matriz de evaluación del Perfil Competitivo (MPC)

Es importante reconocer tanto los factores internos y externos de la empresa que se desean analizar. Es fundamental identificar a los principales competidores, sus fortalezas y debilidades, así como la realidad del entorno en que se desarrollan. Si bien, la MPC constituye un elemento externo para nuestra compañía, para alcanzar un análisis significativo de la competencia, es preciso evaluar tanto su comportamiento interno como externo.

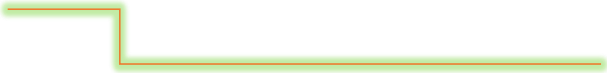
En este sentido, los resultados obtenidos en la identificación de cada uno de los elementos calificados en cuanto a la competencia deberán compararse con la realidad de la compañía pues representa una información fundamental para el establecimiento de las estrategias internas. La información que proporciona este análisis de la competencia, se orienta al reconocimiento de la efectividad y ventaja de los servicios ofrecidos por la competencia y de cuáles son los espacios que la compañía no está alcanzando a cubrir.

En este particular, la competencia identificada para la compañía de taxis Conquistadora S.A. se basa a partir del buen posicionamiento de la marca en la Ciudad, las características y trayectoria de las empresas utilizadas para éste análisis, las mismas que son: Radio taxi Flash y Taxi Transvista y los taxis que son parte de plataformas no autorizadas como Uber y los taxis ilegales.

Se toman en cuenta en éste análisis a las compañías descritas anteriormente, puesto que son las más reconocidas según la encuesta formulada (ítem 3) a los clientes del C.C. Mall del Rio.

Tabla 3.- Matriz de Perfil Competitivo.

Factor crítico de Éxito	Ponderación	Transvista		Taxi Flash		Plataformas no autorizadas (Uber, Cabify) y taxis ilegales	
		Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Publicidad	0.10	3	0.30	1	0.10	3	0.30
Calidad de servicio	0.20	2	0.40	2	0.40	3	0.60
Respeto a las tarifas reguladas.	0.10	4	0.40	4	0.40	1	0.10
Lealtad del cliente	0.20	2	0.40	1	0.20	3	0.60



Participación en el mercado	0.20	2	0.40	2	0.40	3	0.60
Plataformas tecnológicas	0.15	1	0.15	1	0.15	3	0.45
Estructura organizacional	0.05	2	0.10	1	0.05	3	0.15
Total	1.00		2.25		1.70		2.80

Elaborado por: Bermeo y Sibri, 2019.

Nota: Los valores de la clasificación son: 1= mayor debilidad; 2= menor debilidad; 3= menor fortaleza; 4= mayor fortaleza.

CAPÍTULO 2

Herramientas de diagnóstico de la industria de transporte mediante la aplicación de las fuerzas competitivas de Porter

2.1 Metodología

El reconocimiento de los factores que inciden en la situación actual de la compañía de taxis Conquistadora S.A que opera en las instalaciones del Centro Comercial Mall del Río en la ciudad de Cuenca, se realiza a partir de la aplicación de una serie de instrumentos metodológicos que permiten obtener datos para un mejor análisis de la información actual del desarrollo del negocio del sector de transporte.

2.1.1 Diseño de la encuesta y entrevista

La encuesta para los choferes de la compañía de taxis Conquistadora S.A. Como para los usuarios del C.C. Mall del Rio que utilizan el servicio de taxi se realizó con seis (6) ítems donde se encontraban preguntas cerradas (Si y No) y de selección múltiple.

La entrevista realizada a los dirigentes de la compañía de taxis Conquistadora S.A. se realizó seis (6) preguntas abiertas, para que cada uno pueda dar su punto de vista acerca del estado interno de la compañía.

2.1.1.1 Encuesta Personal

La encuesta personal es una de las más utilizadas, porque permita que “el entrevistador llegue hasta el individuo objeto de la encuesta, le realice las preguntas y apuntar las respuestas obtenidas.” (Chiner, 2011, p. 7)

2.1.1.2 Entrevista Estructurada

Para la entrevista realizada a los dirigentes se utilizó la entrevista estructura.

“El conjunto de preguntas que sé desarrollo con anticipación y las preguntas pueden ser tanto cerradas como abiertas. La aplicación de preguntas abiertas complica el análisis de resultados.” (Chiner, 2011, p. 4)

2.1.2 Encuesta a los choferes de la compañía Conquistadora S.A.

El primer instrumento fue un cuestionario aplicado como parte de la encuesta para los 40 choferes que integran la compañía. La misma consta de seis (6) ítems con preguntas cerradas (Sí y No) y una de selección simple, la misma que se presenta a continuación.

ENCUESTA

El presente instrumento se realiza con la finalidad de obtener información relevante para fundamentar la investigación titulada: **DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMPAÑÍA DE TAXIS CONQUISTADORA S.A. DE LA CIUDAD DE CUENCA** presentada como requisito indispensable para la titulación en la carrera de Ingeniería Mecánica Automotriz de la Universidad Politécnica Salesiana- Sede Cuenca. El mismo, consta de seis (6) ítems y se aplicará a los conductores y/o socios de la empresa.

Instrucciones.- lea detenidamente cada una de las preguntas y responda con el mayor nivel de claridad y veracidad. Marcar con un ✓ su respuesta.

1.- La demanda del servicio de la compañía de taxis CONQUISTADORA S.A. en los últimos 6 meses ha disminuido. ¿Cuál(es) cree usted que son los factores que inciden en ésta situación?

- Utilizan el servicio de transporte público (buses).
 - Adquieren el servicio de la competencia (radio taxis).
 - La utilización de aplicaciones que brindan el servicio de taxi (Azutaxi, Ejecutaxi, etc.)
 - El excesivo tráfico de la ciudad.
 - Otros (Si su respuesta es **otros**. Indique)
-
-

2.- ¿Su unidad forma parte de la aplicación móvil Azutaxi?

Sí_____ No_____

3.- ¿Cree usted que las unidades que forman parte de la aplicación Azutaxi tienen una ventaja competitiva frente a las unidades que no cuentan con dicha aplicación?

Sí____ No____

4.- ¿Está usted conforme con las estrategias aplicadas por la compañía de taxis CONQUISTADORA S.A. para incrementar la rentabilidad de la compañía?

Sí_____ No_____

5.- ¿Cree usted que la compañía de taxis CONQUISTADORA S.A. requiere de la aplicación de nuevas estrategias competitivas?

Sí_____ No_____

6.- ¿Cómo califica usted al servicio que presta la competencia en la ciudad de Cuenca de la compañía de taxis CONQUISTADORA S.A.?

Alta_____ Media_____ Baja_____

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

2.1.2.1 Resultados de la encuesta aplicada a los conductores y socios de la compañía Conquistadora S.A

Ítems 1.- La demanda del servicio de la compañía de taxis Conquistadora S.A en los últimos 6 meses ha disminuido. ¿Cuál cree usted que son los factores que inciden en esta situación?

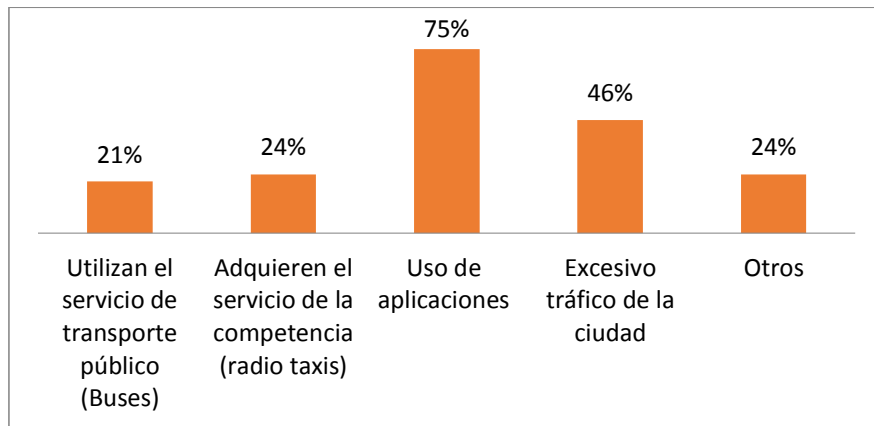


Figura 2. Factores que inciden en la disminución de la demanda

Elaborado por: Bermeo y Sibri, 2019.

En este particular, el factor que se reconoce entre los conductores y socios de la compañía, que pueden tener mayor incidencia en la disminución de la demanda del servicio de taxi registrado por la compañía Conquistadora S.A. es el uso de aplicaciones con el 75% del total de las respuestas obtenidas, seguido por el exceso de tráfico en la ciudad que representa un 46%, luego la de adquirir el servicio de la competencia y Otros con un 24% cada uno y finalmente un 21% que utilizan el servicio de transporte público.

Ítems 2.- *¿Su unidad forma parte de la aplicación móvil Azutaxi?*

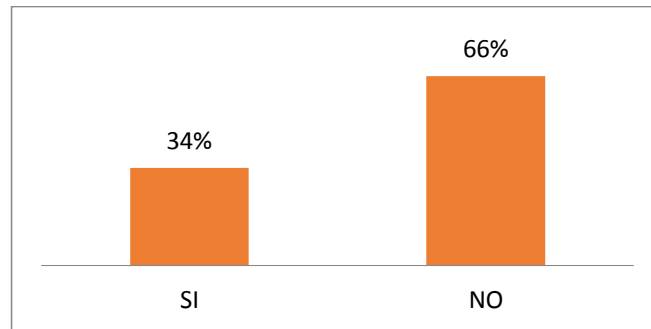


Figura 3. Incorporación a la aplicación Azutaxi.

Elaborado por: Bermeo y Sibri, 2019.

En este particular, la mayoría de los conductores y socios manifiestan que no pertenecen a la aplicación móvil Azutaxi con el 66%. Sin embargo, existe una cantidad importante del 34% que sí pertenecen a dicha aplicación, lo que para efectos de análisis permite contar con la experiencia de estos conductores para determinar qué tan efectivo resulta pertenecer a dicha aplicación, lo que se puede entender que este factor afecta a la demanda.

Ítems 3.- *¿Cree usted que las unidades que forman parte de la aplicación Azutaxi tienen una ventaja competitiva frente a las unidades que no cuentan con dicha aplicación?*

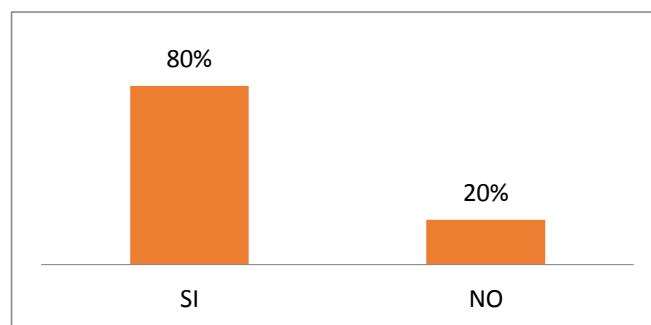


Figura 4. Ventaja competitiva al ser parte de la aplicación móvil Azutaxi

Elaborado por: Bermeo y Sibri, 2019.

En este caso, la mayoría de los conductores y socios reconocen en un 80% que existe cierta ventaja en los conductores cuyas unidades forman parte de la

aplicación Azutaxi frente a aquellos que no pertenecen a dicha aplicación. Sólo un 20% manifiesta que no representa una ventaja competitiva.

Ítems 4.- *¿Está usted conforme con las estrategias aplicadas por la compañía de taxis Conquistadora S.A. para incrementar la rentabilidad de la empresa?*

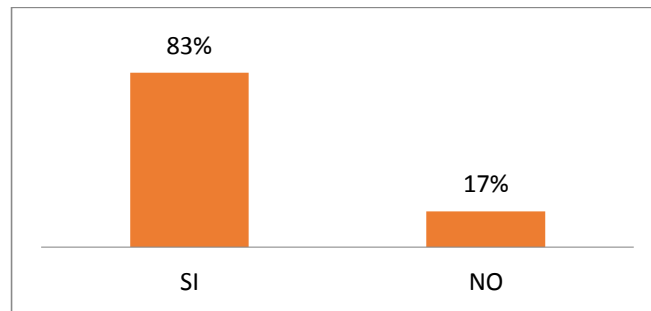


Figura 5. Conformidad con las estrategias aplicadas por la compañía

Elaborado por: Bermeo y Sibri, 2019.

La mayoría de los socios y conductores de la línea de taxis demuestran conformidad con las estrategias aplicadas por la compañía hasta el momento para incrementar su rentabilidad en un 83%, mientras que un 17% se encuentra inconforme, lo que evidencia que la empresa ha estado bien manejada pero en el tema de competitividad y estrategia.

Ítems 5.- *¿Cree usted que la compañía de taxis Conquistadora S.A. requiere de la aplicación de nuevas estrategias competitivas?*

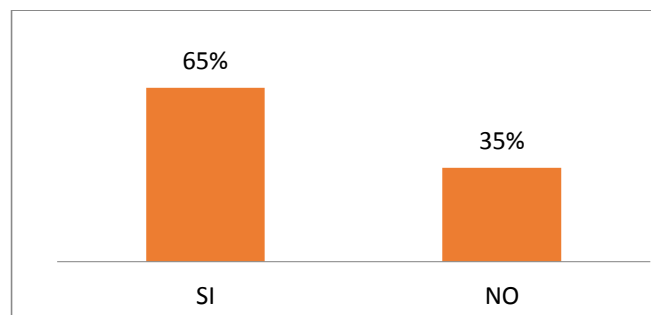


Figura 6. Requerimiento de nuevas estrategias competitivas

Elaborado por: Bermeo y Sibri, 2019.

En este caso, los conductores y socios manifiestan en un 65% que, a pesar de estar conformes con las estrategias implementadas hasta el momento, existe la necesidad de aplicar nuevas estrategias competitivas. Otro 35% indican que no se requieren de nuevas estrategias, lo que confirma la interpretación en el ítem anterior.

Ítems 6.- *¿Cómo califica usted al servicio que presta la competencia en la ciudad de Cuenca de la compañía de taxis Conquistadora S.A.?*

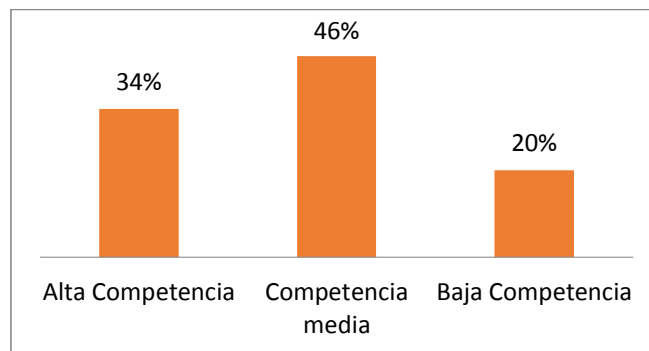


Figura 7. Calificación de la competencia

Elaborado por: Bermeo y Sibri, 2019.

En cuanto a la competencia, los socios y conductores califican que se trata de una competencia con una ventaja media (46%) que exige de atención y seguimiento. Mientras que un 34% manifiestan que la competencia es alta y un 20% que la competencia es baja. Sin embargo, la suma de la alta competencia y competencia media nos da un 80% lo cual con ese nivel la empresa debe implementar nuevas estrategias referentes a este tema.

2.1.3 Entrevista a los representantes de la compañía

La segunda, una entrevista realizada a los representantes administrativos y gerenciales de la compañía, Raúl Calle, Fredy Pacheco y Alejandro Torres para entender las estrategias implementadas por la compañía.

La entrevista fue realizada por los autores Byron Bermeo y Fredy Sibri en los exteriores del centro comercial Mall del Rio de la Ciudad de Cuenca.

2.1.3.1 *Resultados de la entrevista realizada a los representantes administrativos y gerenciales de la compañía, Raúl Calle, Fredy Pacheco y Alejandro Torres.*

1. ¿Cree usted que la compañía tiene deficiencias y dificultades en relación a la prestación de servicio de taxis?

La competencia ilegal e incremento del tráfico representan las principales dificultades que enfrentan los conductores y socios de la compañía Conquistadora S.A.

2. ¿Usted cree que la compañía de taxis ha realizado acciones que permitan mejorar el servicio brindado a la ciudadanía?

Hemos tenido reuniones para identificar las principales fallas de la compañía para poder mejorar constantemente. Para eso aplicamos cursos de relaciones humanas, atención al cliente, etc. Hemos sustituido los taxis por nuevas unidades

3. Según su criterio ¿Cree que la compañía debe mejorar aún más para brindar un servicio de calidad?

La mejora e innovación debe ser constante, no nos debemos estancar y creemos que la mejora en relaciones humanas, atención al cliente e inglés por parte de los choferes debe ser constante porque en la ciudad hay muchos turistas. Además, al mejorar nuestra estructura y comunicación interna podemos mejorar el servicio, asimismo al incorporar nuestra compañía a las plataformas autorizadas como Azutaxi, estaríamos brindando un mejor servicio y la presentación personal como dueños de la unidad que permita dar una imagen adecuada.

4. ¿Usted cree que la competencia está implementando mejores estrategias para brindar un mejor servicio a los usuarios?

Hoy en día las aplicaciones ilegales o no autorizadas están generando una competencia desleal que hace que los directivos reflexionen acerca de las estrategias que se ejecutan en la compañía Conquistadora S.A. Pero los taxistas buscamos la manera de cubrir las debilidades o brechas que genera esa competencia, reforzando temas como la seguridad, la legalidad, la puntualidad y otras fortalezas que inviten al cliente a crear un vínculo de fidelidad.

5. ¿Cómo es el comportamiento de la compañía Conquistadora S.A en relación a las oportunidades que se brindan en el mercado para aplicar nuevas estrategias que permitan ampliar los servicios?

Específicamente en los eventos que existen en el centro de convenciones del centro comercialmente, la compañía Conquistadora S.A. brinda el servicio hasta que finalice el evento para que los asistentes tengan la seguridad de tomar una unidad autorizada, segura y legal.

6. ¿Cree que la compañía Conquistadora S.A. necesita la implementación de nuevas estrategias que le permita aumentar la rentabilidad percibida?

Cada fin de mes se realizan las reuniones para identificar las debilidades e implementar nuevas estrategias, por tanto, sí son necesarias esas estrategias.

2.1.4 Encuesta a los usuarios del Centro Comercial Mall del Río

Por último, se aplicó una encuesta a los usuarios del Mall del Río que utilizan el servicio de taxis que consta de seis (6) ítems. Para ello se consideró una muestra en base al promedio de visitantes al centro comercial que tiene un promedio de 15 mil personas a la semana (Gerencia Mall del Río, 2019). En este sentido, se aplicó la siguiente fórmula para determinar el tamaño muestral:

Tabla 4.- Tamaño muestral

Descripción	Factor	Valor
Tamaño de la población	N	15.000
Nivel de confianza (Constante)	k	(95%) 1,96
Error de la muestra deseada	e	(0,08) 8%
Probabilidad de éxito	p	0,5
Probabilidad de fracaso	q	0,5

Elaborado por: **Bermeo y Sibri, 2019.**

Los valores descritos en la Tabla 4. Son reemplazados en la Ecuación (1)

$$(1) \quad n = \frac{K^2 * p * q * N}{e^2 * (N - 1) + K^2 * p * q}$$

$$(2) \quad n = \frac{(1.96)^2 * (0.5) * (0.5) * (15000)}{(0.8)^2 * (15000 - 1) + (1.96)^2 * (0.5) * (0.5)} = 148$$

$$n = 148$$

ENCUESTA

El presente instrumento se realiza con la finalidad de obtener información relevante para fundamentar la investigación titulada: **DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMPAÑÍA DE TAXIS CONQUISTADORA S.A. DE LA CIUDAD DE CUENCA** presentada como requisito indispensable para la titulación en la carrera de Ingeniería Mecánica Automotriz de la Universidad Politécnica Salesiana- Sede Cuenca. El mismo, consta de seis (6) ítems y se aplicará a los usuarios del Centro Comercial Mall del Río.

Instrucciones.- lea detenidamente cada una de las preguntas y responda con el mayor nivel de claridad y veracidad. Marcar con un ✓ su respuesta.

1.- ¿Utiliza usted servicios de taxis?

Sí _____ No _____

2.- ¿Con que frecuencia utiliza el servicio de taxis?

- Una vez al día
- Una vez a la semana
- Una vez al mes

3.- ¿Cuál de estas compañías de taxis reconoce?

- Flash
- Transvista
- Conquistadores
- Miracuen
- Ninguna

4.- ¿Qué medio utiliza usted para solicitar el servicio de taxis?

- Azutaxi
- Teléfono
- Uber
- Ninguno

5.- ¿Sabe cuál es el nombre de la compañía de taxis que opera en el mall del río?

Sí _____ No _____

6.- ¿Cuáles son las características que usted considera al momento de solicitar un servicio de taxi?

- Seguridad
- Confort
- Atención
- Precios
- Accesibilidad

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

2.1.4.1 Resultados de la encuesta a los usuarios del Mall del Río que utilizan el servicio de taxis

Ítems 1.- ¿Utiliza usted servicios de taxis?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	135	91%
NO	13	9%
Total	148	100%

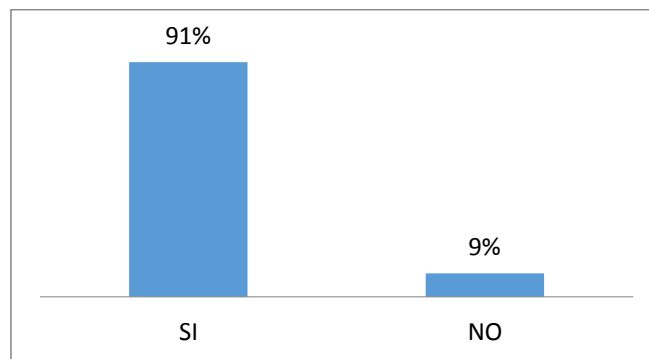


Figura 8. Uso de taxis

Elaborado por: Bermeo y Sibri, 2019.

Se observa que el resultado obtenido muestra cómo una tendencia favorable al uso del servicio de taxi por parte de los usuarios con un 91% mientras que existe un 9% que no prefiere utilizar el servicio de taxi, tomando esta referencia como una oportunidad para la compañía Conquistadora S.A.

Ítems 2.- ¿Con qué frecuencia utiliza el servicio de taxis?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Una vez al día	65	44%
Una vez a la semana	57	38%
Una vez al mes	26	18%
Total	148	100%

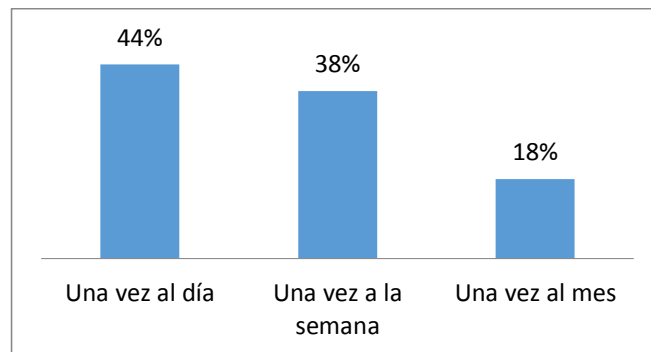


Figura 9. Frecuencia de uso

Elaborado por: Bermeo y Sibri, 2019.

Según las personas encuestadas se tienen que un 44% usa una vez al día, el 38% una vez a la semana lo que demuestra que la compañía tiene una alta demanda de clientes lo que significa una oportunidad para la compañía; mientras que el 18% solo utiliza una vez al mes.

Ítems 3.- ¿Cuál de estas compañías de taxis reconoce?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Flash	32	22%
Transvista	28	19%
Conquistadora	10	7%
Miracuen	5	3%
Ninguna	73	49%
Total	148	100%

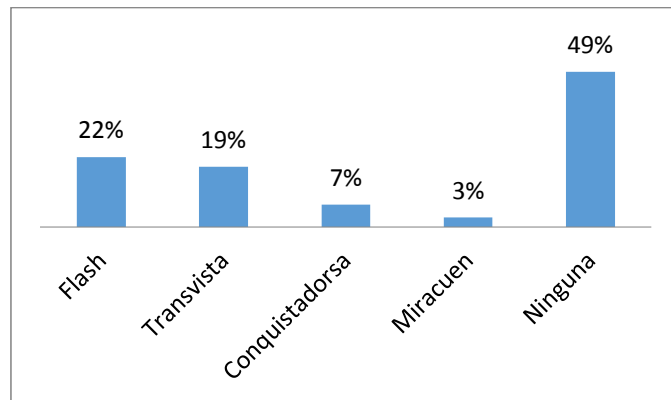


Figura 10. Compañías de taxis reconocidas por el usuario

Elaborado por: Bermeo y Sibri, 2019.

Se puede evidenciar que un 49% de los usuarios no reconoce el nombre de una específica empresa de taxis, lo que representa una oportunidad para la compañía Conquistadora S.A., es decir, se trabajaría en el posicionamiento y reconocimiento favorable del nombre de la compañía.

Ítems 4.- *¿Qué medio utiliza usted para solicitar el servicio de taxis?*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Azutaxi	98	66%
Teléfono	37	25%
Uber	13	9%
Ninguno	0	0
Total	148	100%

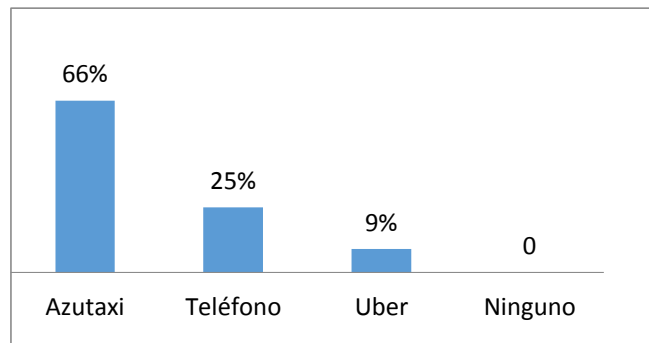


Figura 11. Medio utilizado para solicitar el servicio de taxis

Elaborado por: Bermeo y Sibri, 2019.

El medio más utilizado para solicitar el servicio de taxis es por medio de la aplicación Azutaxi con un 66%, representando una oportunidad puesto que parte de los socios de la compañía cuenta con esta aplicación.

Ítems 5.- *¿Sabe cuál es el nombre de las compañías de taxis que operan en el Mall del Río?*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	11	7%
NO	137	93%
Total	148	100%

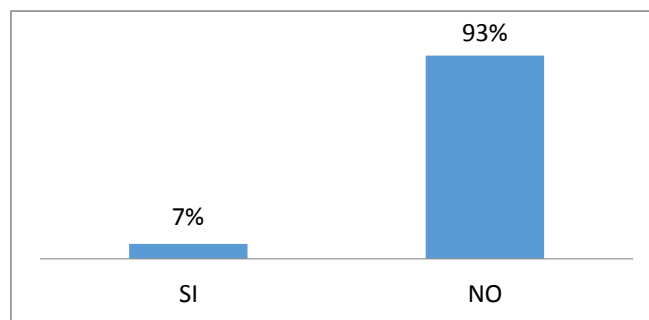


Figura 12. Reconocimiento del nombre de las compañías que operan en Mall del Río

Elaborado por: Bermeo y Sibiri, 2019.

Con un 7% de afirmación por parte de los clientes encuestados reconocen el nombre de las compañías que laboran en el Mall del Río y con un 93% las cuales no reconocen el nombre de las compañías lo que evidencia un factor de Oportunidad que reafirma la interpretación del ítem 3, donde se debe trabajar en el posicionamiento y reconocimiento favorable del nombre de la compañía

Ítems 6.- *¿Cuáles son las características que usted considera al momento de solicitar un servicio de taxis?*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Seguridad	148	100%
Confort	98	93%
Atención	112	76%
Precios	142	96%
Accesibilidad	41	28%

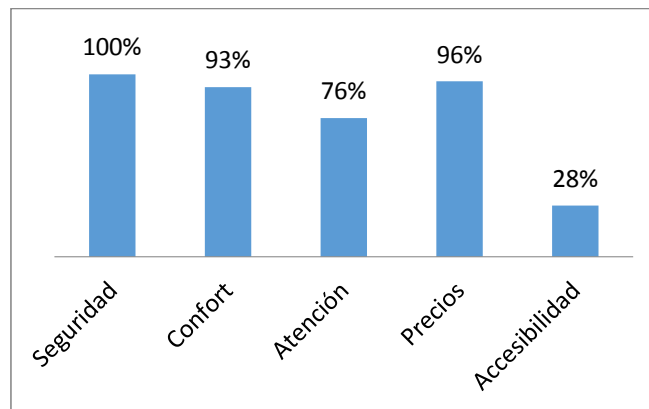


Figura 13. Características consideradas para solicitar servicio de taxis

Elaborado por: Bermeo y Sibiri, 2019.

La tendencia en las diferentes características de servicio de taxi preferidas por los usuarios recaen en seguridad con un 100%, precio con 96%, el confort en el vehículo con un 93%, son las más importantes por los clientes al momento de solicitar una unidad de taxi, sin embargo la atención con un 76% y la accesibilidad con 28% nos dan oportunidades para poder mejorar en éstos aspectos del servicio que brinda la compañía.

Conclusiones

Los resultados obtenidos muestran como existe una tendencia favorable al uso del servicio de taxis por parte de los usuarios que visitan el Mall del Río y una frecuencia que también resulta positiva para la compañía de taxis Conquistadora S.A. En este sentido, es importante hacer notar que la mayoría de los usuarios encuestados prefieren utilizar la aplicación Azutaxi para solicitar dicho servicio debido a la seguridad y confianza que les proporciona este recurso.

Además, a través de dicha encuesta se pudo evidenciar que reconocen algunas líneas de taxi, la gran mayoría desconoce el nombre de las empresas que operan en la ciudad. Un factor para destacar es que no existe un reconocimiento favorable del nombre de la compañía Conquistadora S.A., lo cual sugiere que es un punto que se debe reforzar para que exista la identificación del nombre como marca en la mente de los usuarios.

Por último, cuando se hizo referencia a las características más importantes del servicio de taxis, los usuarios manifestaron que es la seguridad, seguido de los precios, la atención, el confort y la accesibilidad en ese orden. Es decir, que, si la compañía tiene intenciones de aplicar estrategias para mejorar su servicio, es preciso que considere estas observaciones.

2.2 Método de las Fuerzas Competitivas de Michael Porter

Para el economista y estratega Michael Porter, las estrategias que se ejecuten en una empresa deben considerar los siguientes aspectos que resultan fundamentales para garantizar su efectividad, ellas son:

La empresa debe aplicar estrategias para defenderse de los competidores que dominan en la industria y poder anticipar las amenazas que puedan generar la competencia para responder de una manera adecuada y así generar mejores oportunidades. (Ramírez, 2011).

Considerando este enfoque, Porter crea en 1980 el modelo de las 5 fuerzas competitivas, que ha sido, desde entonces, una herramienta útil para el análisis de la competencia en sectores específicos con la finalidad de conocer a la competencia sobre un enfoque ampliado donde se consideran las diferentes relaciones que se generan entre las empresas y los clientes, las empresas y los proveedores en virtud de obtener beneficios extraordinarios que atribuyan valor a sus productos y servicios. (Francés, 2001).

El modelo de Porter se centra en cinco elementos fundamentales para el desarrollo de nuevas estrategias que comprende el entendimiento de la estructura de la competencia en relación con: la rivalidad entre los competidores, entrada potencial de nuevos competidores, desarrollo potencial de productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los productores y clientes.

Este modelo de dirección estratégica resulta útil al momento de evaluar el entorno en que se desarrolla la compañía para determinar el grado de interés que tiene un tipo de mercado. Esta información es relevante para tomar decisiones estratégicas para nuevas inversiones o para la gestión efectiva del negocio; es decir, la aplicación de este método permite un espectro más amplio del entorno que identifica 5 elementos que se centran en el nivel de incidencia que tienen en la competencia. (Caneiro, 2010).

Para la aplicación de este método, se parte de la identificación de los dos ejes sobre los que se fundamentan las cinco fuerzas: el primero, se vincula a los factores económicos que permiten desarrollar las actividades de la empresa y, el segundo, se trata de la variable del poder de negociación que permiten las relaciones intersectoriales. (Dvoskin, 2004).

2.2.1 Rivalidad entre los competidores

Ésta es una de las fuerzas más importantes debido al impacto que tiene en el desarrollo de la empresa y aplicación de estrategias bien definidas y orientadas para garantizar la subsistencia y competitividad del negocio. Ésta fuerza tiene como objetivo fundamental detectar las debilidades de las empresas competidoras para ejecutar las estrategias (marketing, corporativas, competitivas, entre otras) que permitan generar una ventaja competitiva frente a esa competencia. (Francés, 2001).

En este sentido, se entiende que ésta resulta ser una de las fuerzas más complejas debido a que las estrategias de una empresa sólo serán efectivas en la medida que ofrezca una ventaja competitiva sobre las estrategias de la competencia en el mercado; es por ello, que a medida en que se incremente el número de competidores, también se incrementará la rivalidad. La rivalidad en tres de los competidores se encuentra en el centro de las diferentes fuerzas de Porter debido a que las demás fuerzas inciden en una mayor o menor rivalidad tal como se puede observar en la figura 1.

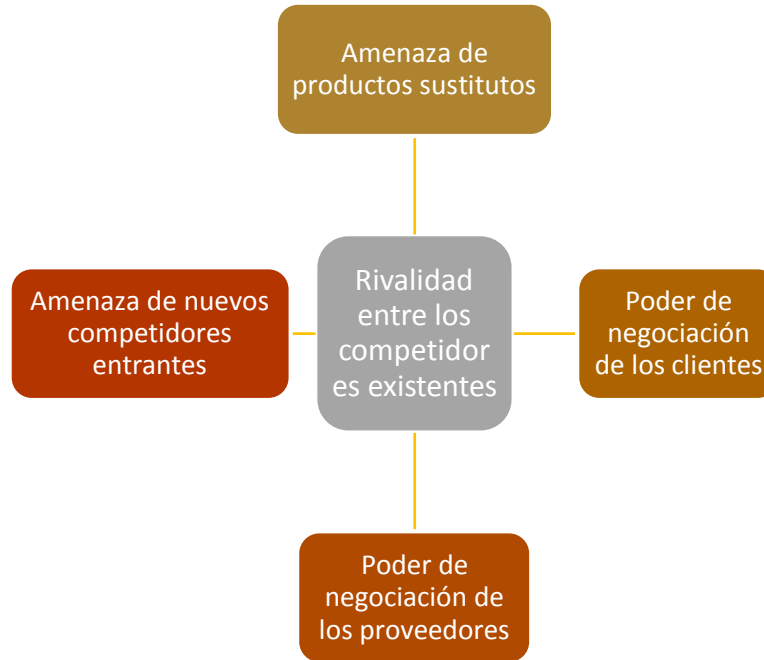


Figura 14. Las 5 Fuerzas de Michael Porter **Fuente:** (Porter, 2009)

Elaborado por: Bermeo y Sibri, 2019.

2.2.2 Desarrollo de productos o servicios sustitutos

En este particular se trata de aquellos productos o servicios similares que se encuentran en el mercado y que ofrecen al cliente una alternativa en cuanto a la calidad, utilidad, o cualquier otro valor, incluyendo el precio, y que representa una amenaza para el producto o servicio ofrecido debido a que establece un límite en cuanto al precio que se traducen en presiones competitivas, generalmente accionadas por los rivales.

Los productos sustitutos son estratégicamente necesarios siempre y cuando no se conviertan en una amenaza, pues en todos los mercados se encuentran productos suministrados por la competencia, sin embargo, estos generan presión competitiva cuando logran ofrecer un valor agregado que no se cubre por la compañía, bien sea en relación con la calidad, el costo de cambio o el precio que logre atraer la propensión del comprador, convirtiéndose en los factores determinantes para la amenaza de los productos sustitutos. (Fernández, 2004).

2.2.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes

Ésta es una amenaza presente en todos los mercados debido a que diariamente existen compañías que están dispuestas a ingresar a un mercado y ejecutar las estrategias necesarias para enfrentar la rivalidad de los competidores ya existentes. Ante esta realidad, la empresa debe estar atenta y realizar un trabajo de reconocimiento de cada una de las acciones realizadas por esa competencia entrante para identificar sus estrategias y poder contraatacar.

En este contexto, la amenaza de los nuevos competidores se refiere a la “posibilidad de que los ingresos de las empresas establecidas descendan por el ingreso de nuevos competidores” (Martínez & Milla, 2012, p. 41).

No obstante, ante esta realidad, las empresas deben mantener un plan estratégico que responda a sus fortalezas y debilidades, ya que, cuando una empresa reconoce sus puntos fuertes y débiles, podrá ejecutar acciones más efectivas en situaciones específicas donde la competencia también ejecute sus estrategias.

2.2.4 Poder de negociación de los proveedores

Éste es otro elemento que afecta la intensidad de la competencia en el mercado, ya que, involucra tanto aspectos financieros como organizacionales. Este poder de negociación responde a diferentes determinantes, entre ellos, las relaciones que se establecen desde el principio; en sectores donde la materia prima es muy difícil de conseguir o sus precios son demasiado elevados, el proveedor se aprovecha de esa situación para negociar con las diferentes empresas de la industria que requieren de su distribución. Por el contrario, si existe una elevada oferta de suministros y materia prima, el proveedor verá un estrecho espacio para negociar. (Carrillo, 2005).

En este contexto, existen una serie de condiciones que se presentan para que el poder de negociación de los proveedores sea de gran incidencia competitiva, tal como lo plantea (David & David, 1988), éstos son:

- La inexistencia de un producto de reemplazo.

- Si el cambio de proveedor genera elevados costos de cambio a nivel financiero (penalizaciones por incumplimiento de contrato, pérdidas de descuento, garantías, incremento en los costos de producción, etc.) o a nivel organizacional (adaptación de software, procesos de licitación, nuevos procedimientos, etc.)
- Según la capacidad integradora (en este particular generalmente la empresa busca la manera de tener algún tipo de control sobre los proveedores para garantizar el suministro de sus materias primas cuando éstos no resultan del todo confiables).

En esta última consideración es importante tener presente que, dependiendo de la industria en que se desarrolle y de la naturaleza de su sistema productivo, será más rentable la integración o no, pues en muchos casos las empresas consiguen fabricar sus propios recursos mientras que otras continúan utilizando servicios externos. En los casos en que se opta por la integración, esta tiene como finalidad: a) reducir los costos de inventario; b) acelerar la disponibilidad de esos recursos; c) reducir los índices de defectos porque atienden más a la calidad de los componentes producidos; d) genera una considerable reducción de costos tanto para la empresa como para los proveedores. (David & David, 1988).

2.2.5 Poder de negociación de los clientes

En este caso, los clientes representan una importante fuerza que incrementa o disminuye la intensidad de la competencia en una industria, es por ello que su poder de negociación se fortalece frente a productos o servicios que carecen de un valor agregado que genere diferenciación en el mercado. Ésta es la fuerza que mayor repercusión tiene sobre la ventaja competitiva y su poder de negociación depende de ciertas circunstancias entre las que destacan:

- Capacidad para cambiar a los productos sustitutos.
- Concentración de los compradores y volumen de compras en relación con las ventas del vendedor.
- Información que dispone el comprador.
- Incentivos para los que toman decisiones.

2.3 Matriz de las Fuerzas Competitivas de Michael Porter

Tomando en cuenta las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter antes descritas y haciendo uso de las mismas se analiza la empresa en su entorno para generar una matriz la cual se muestra a continuación; para determinar amenazas u oportunidades de la compañía en dónde nos permita fortalecer un perfil de competencia en el mercado, ésta matriz de Fuerzas Competitivas de Porter, tiene el siguiente procedimiento que es similar a las matrices de fuerzas internas y externas mencionadas a continuación:

- Se enlistan las fuerzas externas seleccionadas para el diagnóstico de estrategias; las oportunidades y las amenazas.
- La ponderación es de acuerdo al peso de cada factor que va desde 0 menos importante a 1 muy importante, el mismo que con respecto a esta calificación es el porcentaje de cada factor tomada como ponderación.
- La clasificación de las oportunidades y amenazas van descritas asignándoles el siguiente valor: 4 a las oportunidades muy positivas, 3 a las oportunidades positivas 2 a las amenazas negativas y 1 a las amenazas muy negativas.
- Para obtener la ponderación de cada una se multiplica la ponderación con la clasificación de cada variable.
- Como el resultado total resulta de la suma de todos los resultados ponderados.

Cabe recalcar que en esta metodología se toma en cuenta el resultado total de ponderación la misma que si es inferior a 2.50, en la compañía existe un predominio de amenaza, pero si por el contrario es superior a esta cifra predomina la fortaleza en la compañía.

Tabla 5.- Matriz de las Fuerzas competitivas de Michael Porter.

Sector	Factor externo clave	Clasificación	Calif.	Pond.	Total
Rivalidad entre los competidores	Si cada vez ingresan más socios, el crecimiento del mercado sería beneficioso.	Amenaza	2	0.20	0.40
Desarrollo de productos o servicios sustitutos	Aplicaciones móviles para acceder a gran cantidad de taxis pertenecientes a diferentes compañías de la ciudad.	Amenaza	1	0.20	0.20
Amenaza de nuevos competidores entrantes	Compañías con servicios diversificados (encomiendas, transporte, alquiler por hora, servicio 24 horas, etc.).	Amenaza	2	0.20	0.40
Poder de negociación de los proveedores	El poder de negociación lo tiene la aplicación móvil Azutaxi al ser proveedor de una plataforma móvil única en la ciudad.	Amenaza	2	0.20	0.40

Poder de negociación de los clientes	Existe gran demanda en servicios de taxis, lo que genera una mayor competencia	Amenaza	2	0.10	0.20
Poder de negociación de los clientes	Las tarifas están reguladas por las autoridades para las compañías de taxi legales, la misma que genera confianza en los clientes.	Oportunidad	4	0.10	0.40
Total				1	2.0

Elaborado por: Bermeo y Sibri, 2019.

2.4 Estrategias genéricas de Michael Porter

Además de plantear las cinco fuerzas, Porter, estableció una serie de estrategias genéricas orientadas a atender aquellas situaciones derivadas del análisis de la compañía respecto a la competencia y a los diferentes factores externos. En este particular, Porter identificó tres estrategias genéricas para alcanzar un óptimo desempeño del negocio: costo de liderazgo, diferenciación y enfoque; de las cuales se desprenden diferentes ejes como el liderazgo de costos bajos, el liderazgo de costos altos, la diferenciación, el enfoque de bajo costo y el enfoque de costo alto.

Para este autor, las empresas tienen la posibilidad de establecer dos tipos básicos de ventajas competitivas que son: “comprar barato” (bajo costo) o “vender caro” (diferenciación) con la finalidad de “captar y sostener la ventaja competitiva utilizando el costo del liderazgo para lograr precios más bajos que la competencia y así atraer a los compradores” (Mintzberg, Brian, & Voyer, 1997, p. 109).

Cada uno de estos ejes se ubica según el tamaño del mercado y las capacidades financieras y estructurales de la empresa, es por ello que presenta el siguiente cuadro:

		<i>Ventajas Estratégicas</i>	
		Singularidad percibida por el consumidor	Posición de bajos costos
<i>Objetivo Estratégico</i>	Toda la industria	Diferenciación	Liderazgo en costos
	Solo un segmento	Enfoque (segmentación o especialización)	

Figura 15. Las tres estrategias genéricas de Porter Fuente: (Porter, 2009, p. 81)

Elaborado por: Bermeo y Sibri, 2019.

2.4.1 Definición de estrategias

Las estrategias constituyen la base de la planificación, pues a través de su definición se explica cómo la empresa encausará sus acciones para cumplir con los objetivos que se tracen como meta identificando los enfoques necesarios para gestionar eficazmente los recursos que permitan obtener ventajas competitivas frente a los competidores” (Díaz de Santos, 1998, p. 19).

De ahí, que la definición de la estrategia cumple con una secuencia que permite su desarrollo a través de: la identificación de la situación actual y su entorno; análisis de las oportunidades del mercado; formulación de las estrategias y distinguir las estrategias para situaciones específicas del mercado y su futura implantación. (Díaz de Santos, 1998, p. 20)

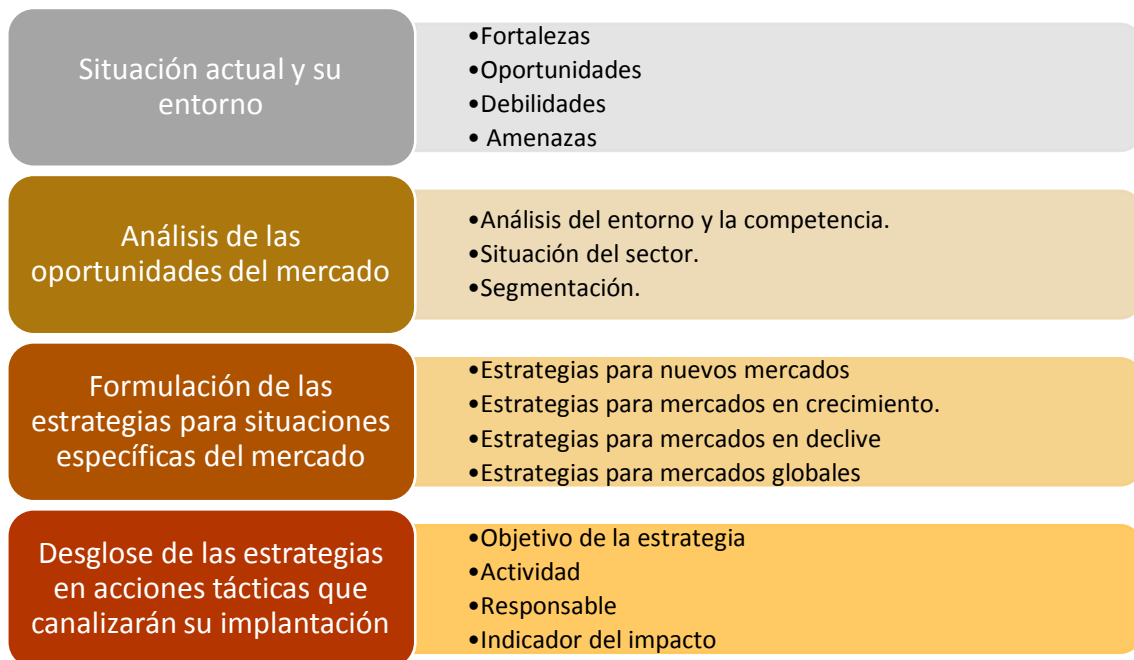


Figura 16. Secuencia para el desarrollo de la estrategia.

Elaborado por: Bermeo y Sibri, 2019.

En este caso, se considera a partir de los resultados obtenidos que la estrategia más acertada, según el criterio de Porter, es la de enfoque, ya que el sector del mercado tiene las dimensiones adecuadas con un buen potencial de crecimiento donde la penetración y el desarrollo del mercado ofrecen grandes ventajas para este tipo de estrategias. En este contexto, se considera la siguiente condición como una de las sugeridas por Porter para aplicar estas estrategias de bajo costo como lo es el hecho de que en este sector del servicio de taxis existen muchos nichos y segmentos diferentes, esto permite dirigir las acciones a un solo nicho que resulte atractivo según la naturaleza de la empresa que se ajuste a sus recursos.

2.5 Matriz FODA

La matriz de análisis FODA, nos permite determinar la situación de la actual de la empresa, es decir las fortalezas y debilidades de la empresa como las amenazas y oportunidades que existen en el mercado, y así tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. (Palacios, 2009)

Una vez realizado el análisis de los factores internos y externos de la compañía de taxis Conquistadora S.A., se procede a realizar la matriz FODA en donde se resumen las características y el entorno de la compañía (tabla 6), en la cual se presenta las estrategias más adecuadas, las mismas que han sido el resultado de nuestro análisis.

Tabla 6.- Matriz FODA.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1.- Incorporación de nuevas unidades a la compañía	D1.- Ausencia de filosofía de gestión (misión, visión, valores, objetivos).
F2.- Trabajan por turnos rotativos para cubrir la demanda y garantizar la oportunidad de ingresos de manera equitativa	D2.- Indefinición de la cadena de valor.
F3.- Es la compañía oficial de C.C. Mall del Rio para brindar el servicio de taxis.	D3.- No ha identificado su valor agregado
F4.- Socios y choferes capacitados y talleres de atención al cliente.	D4.- No todas las unidades brindan sus servicios por la aplicación Azutaxi
F5.- La compañía mejora su comunicación al tener una frecuencia propia de radio.	D5.- No cuentan con plan de marketing ni inversión publicitaria
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1.- Crecimiento poblacional.	A1.- Disminución o eliminación de subsidios de los combustibles.
O2.- Mayor frecuencia de controles de Alcoholemia por parte de la EMOV	A2.- Diversificación de servicios de la competencia.
O3.- Existencia de plataformas tecnológicas, app para acceder a servicios de taxis	A3.- Incremento en la adquisición de vehículos que disminuye el uso de taxis por parte de las personas que ahora cuentan con un medio de transporte propio.
O4.- Diversificación de servicios que puede ofrecer la compañía	A4.- Mayor número de autos y taxis ilegales
O5.- Las tarifas están reguladas por las autoridades para las compañías de taxi legales.	A5.- Fácil acceso de cooperativas a aplicaciones móviles

Elaborado por: **Bermeo y Sibri, 2019.**

CAPITULO 3

Diseño de las estrategias para la compañía Conquistadora S.A

Una vez analizado los resultados de la Matriz FODA (Tabla 6) del presente estudio en relación con el comportamiento de la compañía Conquistadora S.A., se elabora la Matriz de Estrategia (tabla 7), que se divide en 4 cuadrantes:

1. El primer cuadrante (FO) donde se indica las Estrategias de Crecimiento que debe aplicar la compañía donde se maximizan las fortalezas y se aprovechan las oportunidades.
2. El segundo cuadrante (DO) donde se aplican las Estrategias de Refuerzo, las mismas que permiten aprovechar las oportunidades reduciendo las debilidades de la empresa.
3. El tercer cuadrante (FA) en la cual se indican las Estrategias de Defensa para reducir las amenazas aprovechando las Fortalezas.
4. El cuarto cuadrante (DA) se indican las Estrategias de Retiro, las mismas que permite reducir las debilidades de la empresa para minimizar las amenazas.

Las mismas que permitan maximizar el uso de los recursos con los que cuenta la empresa con el fin de llenar los espacios vacíos que actualmente representan una barrera en el crecimiento y desarrollo del negocio.

Dichas estrategias pueden ser implementadas en corto o mediano plazo y el costo de recursos humanos y económicos están dentro de las posibilidades de la compañía de taxis Conquistadora S.A.

3.1 Matriz de estrategias

Tabla 7.- Matriz de estrategias a partir de un Análisis FODA.

	FORTALEZAS					DEBILIDADES					
	F1	F2	F3	F4	F5	D1	D2	D3	D4	D5	
	Estrategias de Crecimiento					Estrategias de Refuerzo					
	FO					DO					
OPORTUNIDADES	O1	Ampliar los horarios de prestación del servicio, debido a la demanda en horario las 24 horas, sobretodo en fines de semana y días feriados.					Formular plan estratégico, en el cual se incluya: filosofía, visión y misión.				
	O2	Ofrecer un servicio de calidad basado en aptitudes y actitudes.					Definir su valor agregado como elemento diferenciador de sus servicios como: seguridad, confort, tiempo, precio.				
	O3	Proponer la inclusión de todas las unidades a la aplicación móvil Azutaxi.					Posicionar el nombre de la empresa, por medio de un plan de comunicación.				
	O4										
	O5										
	Estrategias de Defensa					Estrategias de Retiro					
	FA					DA					
AMENAZAS	A1	Diversificación de servicios, como: Encomiendas. Traslado de mascotas. Servicio 24 horas.					Aprovechar la variabilidad de los costos para aplicar estrategias corporativas.				
	A2	Promover el uso de taxi como una medida de reducir la emisión de gases contaminantes					Establecer alianzas estratégicas con sectores claves como: tecnientros, proveedores de llantas y repuestos.				
	A3	Afianzar la confianza de los clientes mediante la seguridad de los servicios prestados.									
	A4										
	A5										

Elaborado por: **Bermeo y Sibri, 2019**

3.2 Estrategias Propuestas

Una vez realizado la matriz de estrategias (Tabla 7) donde se formularon las propuestas para aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas, usando las fortalezas y minimizando las debilidades de la compañía de taxis Conquistadora S.A. Se describen según:

3.2.1. Estrategias de Crecimiento

Las estrategias de crecimiento nos permiten aprovechar las fortalezas de la compañía y maximizar las oportunidades que nos brinda el mercado y así generar mayores ganancias. Las estrategias se presentan a continuación:

Estrategia 1: Ampliar los horarios de prestación del servicio, debido a la demanda en horario las 24 horas, sobretodo en fines de semana y días feriados.

Esta estrategia se considera a: F2, F5, O1, O2, O5.

Tabla 8.- Estrategia 1.

Estrategia 1: Estrategia Funcional (Desarrollo del Negocio)					
Ampliación de los horarios de prestación de servicios.					
Objetivo: Atender a un mayor número de clientes en horarios extendidos.					
Perspectiva	Línea de Acción	Actividad	Meta	Indicador	Tiempo
Cliente	Planificación del Servicio	Establecer nuevos turnos en horario extendido las 24 horas sobre todo los fines de semana y feriados.	Mayor disponibilidad del servicio	Clientes que se comunicaron	1 año

Detalle de la estrategia**Descripción**

Esta estrategia funcional forma parte de la planificación del servicio que la compañía debe hacer en virtud de extender el servicio que se brinda, lo que permite atender a más clientes y en consecuencia incrementar la rentabilidad del negocio.

Tareas

- 1.- Determinar cuáles serán los turnos específicos.
- 2.- Establecer los criterios considerados para extender el horario. Ejemplo: feriados, fines de semana, eventos relevantes con gran afluencia de público.
- 3.- Especificar los beneficios que obtendrá la compañía, los socios y choferes con esta decisión.
- 4.- Fijar los turnos que se cumplirán y el cronograma que indique la rotación y asignación de dichos turnos a los choferes.
- 5.- Asignar un responsable para realizar el cronograma de rotación de los turnos.
- 6.- Llevar un control del cumplimiento de los turnos.
- 7.- Realizar un registro de los servicios prestados en los turnos de horario extendido para evaluar la estrategia.
- 8.- Controlar mediante informes los resultados de los servicios prestados en horario extendido para que pueda ser evaluado por la junta directiva en la reunión periódica.
- 9.- Realizar una reunión periódica (cada 3 meses) para evaluar los resultados obtenidos en la aplicación de esta estrategia.

Responsables	<p>Junta Directiva: Planificación de los turnos, definición de los criterios y beneficios que se obtendrán de esta decisión, reunión periódica para evaluar los resultados.</p> <p>Gerente de Operaciones: Fijación y asignación de turnos, realización del cronograma, registro y control de los servicios prestados en horarios extendidos, realizar informe de los servicios en horario extendido.</p>
Recursos a utilizar	<p>Recursos Físicos: Oficina</p> <p>Recursos Humanos: Junta Directiva, gerente de operaciones, socios y choferes.</p> <p>Recursos Técnicos: Computador.</p>

Elaborado por: **Bermeo y Sibri, 2019**

Estrategia 2: Ofrecer un servicio de calidad basado en aptitudes y actitudes.

Esta estrategia se considera a: F1, F4, A4, O5, A5.

Tabla 9.- Estrategia 2.

Estrategia 2: Estrategia Funcional (Recursos Humanos)					
Ofrecer un servicio de calidad basado en aptitudes y actitudes.					
Objetivo: Mejorar la calidad del servicio.					
Perspectiva	Línea de Acción	Actividad	Meta	Indicador	Tiempo
Cliente	Atención al cliente y Prestación de servicio	Ofrecer al cliente servicios de calidad que se ajusten a sus necesidades	Mejora en la Gestión Operativa y de Atención al Cliente	Número de quejas Numero de Carreras realizadas	1 año
Detalle de la estrategia					
Descripción		Al ser una empresa de servicios, la calidad de la atención que se brinda a los usuarios debe ser óptima. Es por ello que cada uno de los individuos que forman parte de la compañía debe estar orientado a cumplir con esta premisa y tener las competencias (actitudes y aptitudes) que les permitan ofrecer un servicio de alta calidad. Esta estrategia se basa en fortalecer al equipo de Conquistadora S.A. con capacitaciones y cursos constantes en áreas específicas como trabajo en equipo, comunicación efectiva, atención al cliente, resolución de conflictos, entre otros.			
Tareas		<p>1.- Evaluar el desempeño de cada uno de los choferes de la compañía de taxi Conquistadora S.A. para determinar los resultados de las capacitaciones en relaciones humanas.</p> <p>2.- Determinación de los valores y competencias que la compañía desea reforzar.</p>			

	<p>3.- Definición de los cursos y capacitaciones que se ajusten a las competencias que la compañía desea reforzar.</p> <p>4.- Selección del instituto o experto que impartirá cada uno de los cursos.</p> <p>5.- Realización de cursos en alianza con institutos o empresas capacitadoras y determinación de costos y fuentes de financiamiento.</p> <p>6.- Establecimiento de un cronograma de actividades.</p> <p>7.- Evaluación del desempeño de los choferes una vez haya terminado la capacitación.</p> <p>8.- Presentación de informes que permita ver los resultados de las capacitaciones.</p>
Responsables	<p>Junta Directiva: Planificación de los cursos y talleres de capacitación y evaluación de los resultados obtenidos.</p> <p>Gerente de Operaciones: Evaluación del desempeño antes y después de la capacitación, realización del informe para su evaluación.</p> <p>El gerente de operaciones debería ser responsable del trabajo de la empresa y valorar los resultados.</p>
Recursos a utilizar	<p>Recursos Físicos: Oficina, aula o salón de clases.</p> <p>Recursos Humanos: Junta Directiva, gerente de operaciones, socios y choferes, capacitadores.</p> <p>Recursos Técnicos: Computador, videocam.</p>

Elaborado por: **Bermeo y Sibri, 2019**

Estrategia 3: Proponer la inclusión de todas las unidades a la aplicación móvil Azutaxi. Esta estrategia se considera a: F1, F3, D4, D5, O3, O5.

Tabla 10.- Estrategia 3.

Estrategia 3: Estrategia Funcional (Tecnología)					
Proponer la inclusión de todas las unidades a la aplicación móvil Azutaxi.					
Objetivo: Brinda nuevos canales de accesibilidad al servicio.					
Perspectiva	Línea de Acción	Actividad	Meta	Indicador	Tiempo
Proceso Interno	Accesibilidad al servicio	Inscripción en la App Azutaxi	Incrementar al 100% de socios que trabajan con el uso de la aplicación Azutaxi	Número de socios que se integran a la aplicación Azutaxi Número de socios que no estuvieron integrados.	1 año
Detalle de la estrategia					
Descripción		<p>El éxito de una compañía de servicios radica en la calidad de atención y servicio que se ofrece, así como la estandarización de los procesos que configuran su sistema de producción. En este caso, ingresar a la App Azutaxi genera una serie de beneficios tanto de forma individual como colectiva para la compañía</p> <p>Uso de la aplicación Azutaxi debido a las ventajas competitivas que ésta ofrece para el desarrollo, crecimiento y rentabilidad del negocio; pues, por una parte, se formará parte de una plataforma de gran uso en la Ciudad debido a su naturaleza innovadora donde existe un gran número de usuarios que optan por este canal de comunicación para solicitar el servicio, además, permitirá ampliar el posicionamiento de la marca y los clientes atendidos que se traduce en mayor rentabilidad para la compañía.</p>			

Tareas	<p>1.- Presentación de requisitos que exige la App para ingresar bajo la figura de compañía de taxis.</p> <p>2.- Socialización con los socios y choferes exponiendo los beneficios que tiene ser parte de la App.</p> <p>3.- Decisión de ingreso en la App, acogiendo sugerencias y opiniones de socios y choferes.</p> <p>4.- Registro de los servicios que se brindan a través de la App y realizar un informe que permita evaluar la efectividad de dicho ingreso.</p>
Responsables	<p>Junta Directiva: Evalúa la efectividad del ingreso a la App, realización reunión con los socios y choferes.</p> <p>Gerente de Operaciones: Determinación los requisitos de ingreso a la App.</p> <p>App Azutaxi: Garantiza el buen funcionamiento de la App y una plataforma a favor de brindar beneficios a los choferes y socios que forman parte de ella.</p>
Recursos a utilizar	<p>Recursos Humanos: Junta Directiva, gerente de operaciones, socios y choferes.</p> <p>Recursos Técnicos: Computador, plataforma Azutaxi (App).</p>

Elaborado por: **Bermeo y Sibri, 2019**

3.2.2. Estrategias de Refuerzo

Estas estrategias nos permiten minimizar las debilidades de la empresa y aprovechar las oportunidades que nos brinda el mercado, las estrategias se presentan a continuación:

Estrategia 4: Formular plan estratégico, en el cual se incluya: filosofía, visión y misión.

Esta estrategia se considera a: D1, D5, F1, F3, F4, O1, O3, O5, A3, A5.

Tabla 11.- Estrategia 4.

Estrategia 4: Estrategia Funcional (Corporativa)					
Formulación de un plan estratégico, en el cual se incluya: filosofía, visión y misión.					
Objetivo: Crear la filosofía de gestión de la empresa e implementarla en toda la estructura operativa, técnica y de imagen de la empresa.					
Perspectiva	Línea de Acción	Actividad	Meta	Indicador	Tiempo
Proceso Interno	Mejoramiento la Gestión Corporativa	Desarrollar de un manual de identidad donde quede expresada la filosofía de gestión para que pueda ser implementada en cada área de la estructura operativa y técnica de la empresa como parte de la imagen que se desea transmitir.	100% de socios y choferes que conozcan el plan estratégico. Construir el manual corporativo y de gestión de imagen de la compañía Conquistadora S.A. a la app Azutaxi	Número de socios que conocen el plan estratégico. Número de socios que fomentan la aplicación del plan estratégico.	1 año

Detalle de la estrategia	
Descripción	Formulación de plan estratégico que incluye la filosofía de gestión de la empresa, lo que permite establecer las directrices sobre las que se fundamentarán las diferentes acciones que se ejecuten en la compañía; pues, permite saber cuál es la identidad de la empresa, es decir, quiénes son, a dónde van, con qué valores y principios se desarrollarán las estrategias del negocio. Por lo tanto, esta estrategia no sólo permite mejorar la gestión de la compañía, sino que además formará una identidad y una imagen cada vez más sólida que será útil al momento de brindar un mejor servicio y de aplicar estrategias de mercadeo, pues forma parte del valor agregado que constituirá una ventaja competitiva.
Tareas	<p>1.- Convocatoria a una reunión entre todos los que forman parte de la empresa, con el propósito de saber cuál es su opinión respecto a la compañía y construir una filosofía de gestión a partir de una visión compartida.</p> <p>2.- Elaboración la misión, visión, valores y principios de la compañía.</p> <p>3.- Establecimiento de los canales de comunicación que se utilizarán para transmitir la filosofía de gestión a todos los integrantes de la compañía.</p> <p>4.- Realización actividades de integración entre las personas que conforman la compañía para crear vínculos entre las personas y la empresa.</p> <p>5.- Establecimiento de la filosofía de gestión una política corporativa que configure la cultura organizacional.</p>
Responsables	<p>Junta Directiva: Realización de reuniones con los socios que forman parte de la empresa, dirigir el enfoque de visión compartida, definir los procedimientos para y cómo se va a realizar la filosofía de gestión en base a las sugerencias aportadas por los integrantes de la compañía.</p> <p>Gerente de Operaciones: Realización de actividades de integración, determinación de los canales de comunicación a utilizar para transmitir a los socios y choferes la filosofía de gestión, controlar que se</p>

	configure una cultura organizacional en base a la identidad que resulte de la filosofía de gestión.
Recursos a utilizar	Recursos Humanos: Junta Directiva, gerente de operaciones, socios y choferes. Recursos físicos: Oficinas de Conquistadora S.A. Recursos Técnicos: Computador, teléfonos, correos electrónicos, redes sociales.

Elaborado por: **Bermeo y Sibri, 2019**

Estrategia 5: Definición del valor agregado como elemento diferenciador de sus servicios como: seguridad, confort, tiempo, precio.

Esta estrategia se considera a: D1, D2, D3, O1, O5, A2, A5, A4, F2, F3.

Tabla 12.- Estrategia 5.

Estrategia 5: Estrategia Funcional (Corporativa)					
Definición del valor agregado como elemento diferenciador de sus servicios como: seguridad, confort, tiempo, precio.					
Objetivo: Determinar el elemento diferenciador de los servicios de la compañía Conquistadora S.A. para establecer la ventaja competitiva.					
Perspectiva	Línea de Acción	Actividad	Meta	Indicador	Tiempo
Proceso Interno	Aprovechamiento de Activos Intangibles	Evaluación de la cadena de valor de la empresa para determinar las actividades que pueden agregar valor a los servicios.	Cadena de valor identificada	Actividades generadoras de atributo o ventaja competitiva.	1 año
Detalle de la estrategia					
Descripción		Esta estrategia se orienta al aprovechamiento de los activos intangibles que resultan esenciales en esta compañía de servicio de transporte. Por lo tanto, es necesario poder definir el valor agregado que puede tener la empresa de manera que sea un elemento diferenciador de la competencia y resulte ser una ventaja competitiva.			
Tareas		1.- Identificación de las actividades primarias y de apoyo que conforman la cadena de valor de la empresa. 2.- Determinación de actividades que no agregan valor o costo.			

	<p>3.- Establecimiento de actividades de los socios que puedan aportar.</p> <p>4.- Formulación de los canales y herramientas que contribuyan con la generación de valor.</p> <p>5.- Identificación de los beneficios que se obtienen al generar un valor agregado al servicio.</p>
Responsables	<p>Junta Directiva: Definir las actividades primarias y de apoyo de la cadena de valor de la empresa y determinar cuál será el valor agregado de la compañía.</p> <p>Gerente de Operaciones: Coordinar las actividades, canales y herramientas que contribuyan con la generación de valor a la compañía.</p>
Recursos a utilizar	<p>Recursos Humanos: Junta Directiva, gerente de operaciones, socios y choferes.</p> <p>Recursos físicos: Oficinas de Conquistadora S.A.</p> <p>Recursos Técnicos: Computador, teléfonos, correos electrónicos, redes sociales.</p>

Elaborado por: **Bermeo y Sibri, 2019**

Estrategia 6: Posicionar el nombre de la empresa, por medio de un plan de comunicación.

Esta estrategia se considera a: D1, D5, O1, O3, F5, A4, A5.

Tabla 13.- Estrategia 6.

Estrategia 6: Estrategias funcionales (Mercadeo)					
Posicionamiento del nombre de la empresa, por medio de un plan de comunicación.					
Objetivo: Dar a conocer la marca de la compañía Conquistadora S.A.					
Perspectiva	Línea de Acción	Actividad	Meta	Indicador	Tiempo
Crecimiento	Publicidad y Promoción	Definición del contenido promocional. Elaboración del calendario editorial que indique (medio, tipo de promoción, mensaje, fecha de publicación).	Mayor reconocimiento de la marca apoyada en las bondades.	Según las respuestas de las encuestas a los usuarios. Numero de spots publicitarios realizados por periodos de tiempo	1 año
Detalle de la estrategia					
Descripción		<p>El mercadeo es esencial para promover la marca en el mercado que resulta cada vez más competitivo. Por eso esta estrategia se orienta a invertir en publicidad y promoción y generar estrategias que permitan maximizar los beneficios de dicha inversión. Es por ello que esta estrategia debe aplicarse una vez:</p> <p>Definición la filosofía de gestión porque ésta determinará el mensaje que se desea transmitir a partir de los diferentes medios de comunicación tradicionales y online.</p>			

	<p>Ingreso a la App Azutaxi por ser un beneficio que genera valor a la marca de forma que muestre las alianzas estratégicas que hace la compañía para mejorar el servicio que ofrece.</p> <p>Definición del valor agregado de la empresa y aplicación en la prestación del servicio.</p>
Tareas	<p>1.- Establecimiento del tipo de mensaje que se transmitirán a través de la planificación de un calendario editorial que especifique a través de qué medio se realizará la publicación.</p> <p>2.- Seguimiento a los medios en que se realice la publicidad y promoción.</p> <p>3.- Utilización de redes sociales y gestionar su contenido por ser e medio de menor costo y mayor alcance.</p> <p>4.- Aprovechamiento de los medios promocionales impresos como volantes.</p> <p>5.- Utilización de los medios promocionales del Mall del Rio en virtud de ser el segmento del mercado objetivo a que4nes se dirigen.</p> <p>6.- Publicación fotos y videos reales de las unidades que prestan el servicio para crear un mayor vínculo con los clientes.</p>
Responsables	<p>Junta Directiva: Determinar los mensajes a transmitir y los medios de comunicación en que se publicitará.</p>
Recursos a utilizar	<p>Recursos Humanos: Junta Directiva.</p> <p>Recursos físicos: Oficinas de Conquistadora S.A. Impresiones.</p> <p>Recursos Técnicos: Medios de comunicación, redes sociales, teléfono o computador, cámara fotográfica y de video.</p> <p>Recursos Financiero: Presupuesto de impresión, presupuesto de publicidad y promoción medios tradicionales, presupuesto publicidad y promoción en redes sociales.</p>

Elaborado por: **Bermeo y Sibri, 2019**

3.2.3. Estrategias de defensa

Las estrategias de defensa propuestas tienen como finalidad evitar o reducir al mínimo las amenazas que presenta la compañía, aprovechando sus fortalezas, las mismas que se presentan a continuación:

Estrategia 7: Diversificación de servicios, como encomiendas, traslado de mascotas, servicio 24 horas.

Esta estrategia se considera a: F1, F2, F5, O1, O3, O5, D4.

Tabla 14.- Estrategia 7.

Estrategia 7: Estrategias Competitivas (Ofensivas)					
Diversificación de servicios, como encomiendas, traslado de mascotas, servicio 24 horas.					
Objetivo: Diversificar los servicios.					
Perspectiva	Línea de Acción	Actividad	Meta	Indicador	Tiempo
Crecimiento	Expansión de los servicios	Identificación de las necesidades del cliente. Oferta de nuevos servicios que cubran la demanda. Establecimiento de horarios para cada uno de los servicios ofrecidos.	Incorporación de al menos 5 servicios nuevos.	Número total de servicios incorporados	1 año
Detalle de la estrategia					
Descripción		El servicio de taxis es un área comercial de gran demanda en la ciudad de Cuenca, por ende, existen empresas competidoras que ofrecen el mismo servicio. De ahí la necesidad de crear el valor agregado y de planificar			

	<p>estrategias competitivas que debiliten la competencia (estrategias ofensivas). Para ello, se propone diversificar los servicios que se ofrecen, considerando las características de la compañía y estableciendo el alcance que puede tener. Por lo tanto, para la ejecución de esta estrategia es necesario identificar las necesidades del cliente y en función de ello crear nuevos servicios que cubran la demanda de esas necesidades y determinar la operatividad de dichos servicios (turnos, tarifas, etc.) basados en las encuestas.</p> <p>Entre los servicios que se pueden incorporar destacan:</p> <p>Encomiendas.</p> <p>Traslado de mascotas.</p> <p>Servicio 24 horas.</p> <p>Transporte corporativo y particular escolar.</p> <p>Traslado de menores de edad.</p> <p>Traslado de material delicado (dinero, muestras médicas, medicinas, etc.).</p>
Tareas	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Evaluación de las necesidades de los clientes a través de una encuesta realizada a todos los que soliciten el servicio. 2.- En base a los resultados de dicha encuesta, determinación de los servicios que serán incorporados a la compañía. 3.- Definición de las tarifas y operatividad de los nuevos servicios, en conformidad con la normativa vigente. 4.- Especificación de los beneficios que generaran a la compañía los nuevos servicios ofrecidos. 5.- Inclusión de los nuevos servicios en la promoción y publicidad en los diferentes medios de comunicación para que los usuarios conozcan de ellos. 6.- Evaluación de la efectividad y receptividad de cada uno de los nuevos servicios incorporados al negocio.
Responsables	Junta Directiva: Determinar los nuevos servicios que se incorporaran a la compañía.

	Gerente de Operaciones: Determinar la operatividad de los nuevos servicios y la manera en que serán promocionados, evaluar la efectividad y receptividad de cada uno de los nuevos servicios incorporados al negocio.
Recursos a utilizar	Recursos Humanos: Junta Directiva y Gerente de Operaciones. Recursos físicos: Oficinas de Conquistadora S.A. Recursos Técnicos: Computador.

Elaborado por: **Bermeo y Sibri, 2019**

Estrategia 8: Promover el uso de taxis como una medida para reducir la emisión de gases contaminantes.

Esta estrategia se considera a: F1, F2, F5, A1, A3, D5, O4.

Tabla 15.- Estrategia 8.

Estrategia 8: Estrategia Funcional (Mercadeo)					
Promoción del uso de taxis como una medida para reducir la emisión de gases contaminantes.					
Objetivo: Sensibilizar a la población respecto a la responsabilidad de actuar frente a la emisión de gases contaminantes en la ciudad.					
Perspectiva	Línea de Acción	Actividad	Meta	Indicador	Tiempo
Aprendizaje y Crecimiento	Responsabilidad Social Empresarial	Definición del concepto promocional. Determinación de los medios que serán utilizados para la promoción. Contratación o auspicio de eventos y actividades afines a este concepto.	Participación en al menos en un evento al año relacionado con el medio ambiente y la emisión de gases contaminantes en la ciudad.	Numero de participaciones en eventos.	indeterminado
Detalle de la estrategia					
Descripción		Esta estrategia forma parte de la promoción del nombre de la compañía que busca posicionarse en el mercado a partir de acciones de interés público como el tema de la emisión de gases que se orienta a contribuir con el medio ambiente, buscando crear un concepto que además vaya de la mano con el servicio que se presta como por ejemplo promover un servicio sustentable y amigable con el medio ambiente adecuando las unidades para que emitan menos este tipo de gases, realizando el mantenimiento respectivo,			

	<p>alentando a que el uso de taxis en vez de vehículo propio puede disminuir la cantidad de autos en la ciudad, lo que resulta positivo para el ambiente, reduce la contaminación del aire y la contaminación sónica y el congestionamiento vehicular.</p> <p>Esta campaña de sensibilización se puede realizar como parte de la responsabilidad social de la compañía lo que resulta positivo para promocionar la marca y establecer alianzas comerciales estratégicas para obtener beneficios para la compañía.</p>
Tareas	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Definición del concepto de la campaña de sensibilización orientado a disminuir la emisión de gases contaminantes. 2.- Identificación de los posibles socios claves de la campaña, es decir, alianzas estratégicas para la realización de dicha campaña. 3.- Determinación del cronograma de actividades y los responsables para cumplir con la planificación de la campaña. 4.- Estimación del presupuesto necesario para la realización de la campaña. 5.- Definición de la participación de los socios en los medios de comunicación para promocionar la campaña de sensibilización. 6.- Ejecución del plan de acción de la campaña de sensibilización. 7.- Evaluación de la efectividad de la campaña.
Responsables	<p>Junta Directiva: Definir el concepto de la campaña de sensibilización orientado a disminuir la emisión de gases contaminantes; identificar los posibles socios claves de la campaña, es decir, alianzas estratégicas para la realización de dicha campaña; determinar el cronograma de actividades y los responsables para cumplir con la planificación de la campaña; determinar los recursos financieros necesarios para la realización de la campaña; definir de qué manera se puede tener participación en los</p>

	<p>medios de comunicación para promocionar la campaña de sensibilización.</p> <p>Gerente de Operaciones: Ejecutar el plan de acción de la campaña de sensibilización; evaluar la efectividad de la campaña.</p>
Recursos a utilizar	<p>Recursos Humanos: Junta Directiva, Gerente de Operaciones, medios de comunicación, aliados estratégicos.</p> <p>Recursos físicos: Oficinas de Conquistadora S.A., medios de comunicación, escenarios definidos para ejecutar acciones de la campaña.</p> <p>Recursos Técnicos: Computador, Internet, Radio, prensa, TV.</p>

Elaborado por: **Bermeo y Sibri, 2019**

Estrategia 9: Afianzar la confianza de los clientes mediante la seguridad de los servicios prestados.

Esta estrategia se considera a: F2, F4, F5, O1, O2, O5, D2, A4.

Tabla 16.- Estrategia 9.

Estrategia 9: Estrategia Funcional (Corporativa y Mercadeo)						
Afianzar la confianza de los clientes mediante la seguridad de los servicios prestados.						
Objetivo: Afianzar la confianza y seguridad que brinda la compañía en los clientes que utilizan el servicio.						
Perspectiva	Línea de Acción	Actividad	Meta	Indicador	Tiempo	
Clientes	Calidad del Servicio	Creación de campañas de fidelización del cliente a través de la promoción de la confianza y la seguridad como valores y principios fundamentales en el desarrollo del negocio.	Fidelización de los clientes.	Número de clientes que usan más de una vez el servicio por periodo de tiempo	1 año	
Detalle de la estrategia						
Descripción		El servicio de calidad es uno de los más beneficiosos al momento de buscar la fidelización del cliente, pues además de crear un vínculo con el usuario permite saber cómo fue su experiencia y si existen debilidades que deban mejorarse. Por ello es preciso crear una campaña de fidelización del cliente promoviendo valores claves como seguridad y confianza en el servicio. Para ello, deberá definirse el objetivo de la campaña, así como el mensaje y los canales de comunicación a utilizar para transmitirlo. En este caso se sugiere realizar una campaña de boca a boca y basada en los referidos, es decir, a partir de una primera				

	<p>experiencia buscar que el cliente refiera el servicio por la confianza y seguridad que sintió al momento de hacer uso de él. En este caso, es una campaña de bajo costo que puede generar importantes resultados por atender directamente una necesidad del mercado, además refuerza los valores corporativos de la empresa.</p>
Tareas	<p>1.- Definición del concepto de la campaña de fidelización de los clientes determinando los objetivos y la planificación.</p> <p>2.- Especificación de las líneas de acción para el desarrollo de la campaña.</p> <p>3.- Determinación de los canales de comunicación que se utilizarán para ejecutar la campaña.</p> <p>4.- Identificación de las herramientas e indicadores que permitan evaluar los resultados de la campaña.</p> <p>5.- Ejecución de un control y seguimiento de los clientes para mantener constante promoción de la marca con los mismos.</p>
Responsables	<p>Junta Directiva: Definir el concepto de la campaña de fidelización de los clientes determinando los objetivos y la planificación; especificar las líneas de acción para el desarrollo de la campaña; determinar los canales de comunicación que se utilizarán para ejecutar la campaña.</p> <p>Gerente de Operaciones: Realizar un control y seguimiento de los clientes para mantener constante promoción de la marca con los mismos.</p>
Recursos a utilizar	<p>Recursos Humanos: Junta Directiva, Gerente de Operaciones, socios y choferes.</p> <p>Recursos físicos: Oficinas de Conquistadora S.A.</p> <p>Recursos Técnicos: Computador e Internet.</p>

Elaborado por: **Bermeo y Sibri, 2019**

3.2.4. Estrategias de retiro

Las estrategias de retiro tienen como objetivos minimizar las debilidades internas de la compañía y las amenazas externas, debido a que las amenazas como las debilidades pueden llevar a la compañía a una posición de inestabilidad y por ende a tener pérdidas económicas. Estas estrategias se presentan a continuación:

Estrategia 10: Aprovechar la invariabilidad de los costos para aplicar estrategias corporativas.

Esta estrategia se considera a: A1, A4, A5, D1, D2, D3, D5, F5, 05

Tabla 17.- Estrategia 10.

Estrategia 10: Estrategia Funcional (Financiera)						
Aprovechamiento la invariabilidad de los costos para aplicar estrategias corporativas.						
Objetivo: Alcanzar mayor sustentabilidad de la compañía.						
Perspectiva	Línea de Acción	Actividad	Meta	Indicador	Tiempo	
Financiera	Aprovechamiento de los activos	Control de costos. Gestión de nuevos ingresos	Administración eficiente de la compañía reconocida por los socios.	Registro contable (Ingresos y Egresos)	1 año	
Detalle de la estrategia						
Descripción		La función financiera en una empresa constituye una de las estrategias funcionales más importante para los negocios, pues en la medida en que se puedan incrementar los ingresos y la rentabilidad, el negocio tendrá un crecimiento sostenido. Así mismo, es importante entender que esta estrategia se propone considerando que los costos para la prestación del servicio no resultan elevados, por tanto, se puede aprovechar también el ingreso de nuevos socios a la compañía.				

Tareas	<p>1.- Elaboración de presupuesto en base a los ingresos y egresos de la compañía.</p> <p>2.- Definición de las políticas financieras que requiere el negocio para garantizar su sustentabilidad tales como inteligencia financiera, presupuesto, tesorería, etc.</p> <p>3.- Asignación de tareas y responsables en materia financiera.</p> <p>4.- Realización de un control y seguimiento a la asignación de recursos.</p> <p>5.- Evaluación de los costos y las cuotas de participación de los socios para garantizar la rentabilidad del negocio.</p>
Responsables	<p>Junta Directiva: Definir las políticas financieras que requiere el negocio para garantizar su sustentabilidad, asignar tareas y responsables en materia financiera, control y seguimiento a la asignación de recursos, evaluación los costos y las cuotas de participación de los socios para garantizar la rentabilidad del negocio.</p>
Recursos a utilizar	<p>Recursos Humanos: Junta Directiva.</p> <p>Recursos físicos: Oficinas de Conquistadora S.A.</p> <p>Recursos Técnicos: Computador.</p>

Elaborado por: **Bermeo y Sibri, 2019**

Estrategia 11: Establecer alianzas estratégicas con sectores claves como, tecnicentros, proveedores de llantas y repuestos.

Esta estrategia se considera a: D4, D5, A4, A5, F1, F3, F5, O1, O2, O3.

Tabla 18.- Estrategia 11.

Estrategia 11: Estrategias Competitivas (De Cooperación)					
Establecimiento de alianzas estratégicas con sectores claves					
Objetivo: Mejorar la rentabilidad financiera y económica de la compañía.					
Perspectiva	Línea de Acción	Actividad	Meta	Indicador	Tiempo
Financiera	Alianzas estratégicas	Establecimiento de convenios y alianzas comerciales con tecnicentros, marcas de llantas y lubricantes, para garantizar el óptimo funcionamiento de las unidades.	Se establecen al menos dos convenios o alianzas con sectores claves.	Número de convenios establecido	1 año
Detalle de la estrategia					
Descripción	En un mercado tan competitivo, es preciso crear estrategias de cooperación que permitan a varias empresas que atienden un mismo sector, combinar esfuerzos para apoyar sus operaciones entre unas y otras. En este sentido, las unidades de taxis son clientes potenciales para los tecnicentros, venta de repuestos, lavadoras de carro, etc., asimismo, este tipo de negocios resultan ser útiles para el mantenimiento de los vehículos que permitan brindar un mejor servicio. Es por ello que las alianzas que se puedan realizar entre este tipo de negocios y la compañía, permitirán mejorar la rentabilidad de uno y disminuir los costos de otros.				

Tareas	<p>1.- Identificación de los socios claves con los que se pueden realizar las alianzas estratégicas.</p> <p>2.- Determinación de qué tipo de cooperación se puede planificar.</p> <p>3.- Establecimiento de un intercambio rentable para ambas partes.</p> <p>4.- Definición de los beneficios que resultan de esta alianza.</p> <p>5.- Maximización de los esfuerzos promocionales de ambas marcas anunciando la alianza.</p> <p>6.- Realización de eventos de marketing en conjunto para promocionar ambas marcas.</p>
Responsables	<p>Junta Directiva: Identificar los socios claves con los que se pueden realizar las alianzas estratégicas; determinar qué tipo de cooperación se puede planificar; establecer un intercambio rentable para ambas partes; definir los beneficios que resultan de esta alianza.</p> <p>Gerente de Operaciones: Maximizar los esfuerzos promocionales de ambas marcas anunciando la alianza; realizar eventos de marketing en conjunto para promocionar ambas marcas.</p>
Recursos a utilizar	<p>Recursos Humanos: Junta Directiva, Gerente de Operaciones, socios claves (aliados) y choferes.</p> <p>Recursos físicos: Oficinas de Conquistadora S.A., oficinas socios claves (aliados)</p> <p>Recursos Técnicos: Computador e Internet.</p>

Elaborado por: **Bermeo y Sibri, 2019**

CONCLUSIONES

- Mediante la evaluación de factores externos (PESTEL), se determina las oportunidades y amenazas de la compañía siendo la oportunidad con más relevancia el factor social en el que un mayor tráfico en zonas urbanas como consecuencia de mayor crecimiento vehicular enlazado al crecimiento poblacional, lo cual interfiere en incremento del tiempo de traslado de un lugar a otro hace que más personas utilicen taxi en vez de buses para llegar en menor tiempo a su destino. Así mismo la amenaza más relevante de esta matriz, son los taxis ilegales y las plataformas no autorizadas que van creciendo en la ciudad.
- Se concluye también que mediante la matriz de evaluación de factores internos que la debilidad más significativa de la compañía está en el área corporativa puesto que la ausencia de filosofía de gestión disminuye su crecimiento económico así mismo como su cadena de valor en donde la empresa no ha identificado, pero también mediante esta matriz se determinó la fortaleza más importante de la compañía que está en el área de finanzas en donde el aumento de unidades hace que mejore las finanzas y de la misma forma hay más atención a los clientes por parte de los socios de la compañía.
- Con una matriz de perfil competitivo se identificó la competencia para la compañía de taxis Conquistadora S.A, a partir de las características y trayectoria de las siguientes empresas: Radio taxi Flash, Taxi Transvista y los taxis que son parte de las plataformas no autorizadas como Uber y los taxis ilegales, siendo con la mayor clasificación en fortaleza las plataformas no autorizadas como Uber, Cabify y taxis ilegales con una calificación de 3.95 lo que significa que se debe tomar atención prioritaria en revertir esta cifra.

- Mediante la matriz de las fuerzas competitivas de Michael Porter se diagnosticó su posicionamiento competitivo, en relación a la industria, analizando sus amenazas y oportunidades, situando con una máxima amenaza, en el sector de desarrollo de productos o servicios sustitutivos; a las aplicaciones móviles para acceder a gran cantidad de taxis pertenecientes a diferentes compañías de la ciudad, y como tal sectorizando como una oportunidad de la compañía en el sector de poder de negociación con los clientes, la tarifa que están reguladas por las autoridades para todas las compañías de taxis y el respeto de las mismas, hacen que los clientes confíen en el servicio.

RECOMENDACIONES

- Para la aplicación de las estrategias propuestas en este proyecto se deberá tener en cuenta con el presupuesto que la compañía cuenta para su completa implementación y así tener resultados óptimos.
- Se recomienda socializar todas y cada una de las estrategias a ser implantadas, con los socios de la compañía, puesto que la aplicación de las mismas conlleva al compromiso mancomunado de toda la compañía.
- Para un resultado evidente de la aplicación de estrategias se necesita constancia en sus aplicaciones y un seguimiento de las mismas.
- Para llegar a un óptimo desempeño de las estrategias planteadas se necesita el compromiso total de los dirigentes de la compañía.
- Recomendamos se actualice el estudio de plan de estrategias en un periodo máximo de dos años por las variaciones en el mercado.

BIBLIOGRAFÍA

- BCE. (2019, Julio 2). Banco Central del Ecuador. Recuperado 29 de septiembre de 2019, de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1182-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-creci%C3%B3-06-en-el-primer-trimestre-de-2019>
- Bigné, E., Font, X., & Andreu, L. (2000). *Marketing de destinos turísticos: Análisis y estrategias de desarrollo*. Madrid: ESIC.
- Caneiro, M. (2010). *Dirección estratégica innovadora*. Madrid: Netbiblo.
- Cárdenas y Nápoles, R. A. (2016). *Costos II: La gestión gerencial*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Carrillo, J. M. (2005). *Manual de autodiagnóstico estratégico*. Madrid: ESIC.
- Chablay, D. F. (2017). “ANÁLISIS DEL MANEJO DE PLATAFORMAS DE ECONOMÍA COLABORATIVA EN LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE MIXTO DEL CANTÓN CUENCA” (universidad de cuenca). Recuperado de <https://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/28543/1/Trabajo%20de%20titulaci%C3%B3n.pdf>
- Chiner, Prof. E. (2011). *Investigación descriptiva mediante encuestas* (p. 18). Recuperado de <https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/19380/34/Tema%208-Encuestas.pdf>
- CSM. (2018, Octubre 22). Sube número de carros matriculados en Cuenca este año. Recuperado 7 de noviembre de 2019, de Diario El Mercurio website: <https://ww2.elmercurio.com.ec/2018/10/22/sube-numero-de-carros-matriculados-en-cuenca-este-ano/>
- David, F. E., & David, F. R. (1988). *La gerencia estratégica*. Legis.

- Díaz de Santos, E. (1998). *Estrategias de crecimiento*. Madrid: Díaz de Santos.
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de marketing*. Buenos Aires: Granica S.A.
- El Comercio. (2018, Diciembre 22). Alza de precio de las gasolinas extra y ecopaís en Ecuador | El Comercio. Recuperado 29 de agosto de 2019, de <https://www.elcomercio.com/actualidad/gobierno-cupos-taxis-gasolina-subsidios.html>
- EMOV EP. (2014, Septiembre 22). *Consejo Cantonal de Cuenca*. Recuperado de <http://www.emov.gob.ec/sites/default/files/2014%20s1.%29%20concejo.pdf>
- Fernández, A. (2004). *Investigación y técnicas de mercado*. Madrid: ESIC.
- Francés, A. (2001). *Estrategia para la empresa en América Latina*. Caracas: IESA.
- García, R. (2002). *Marketing Internacional*. Barcelona: ESIC.
- GERENCIA MALL DEL RIO. (2019, Julio 24). *Lcda. Lorena Álvarez.- Jefe del Departamento de Marketing de C.C. MALL DEL RIO*.
- INEC. (2017). *Anuario de estadísticas de transporte 2017.- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS Y SENSOS*. Recuperado de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/transporte/>
- LOTTTSV. (2018). *Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Transito y Seguridad Vial*. Recuperado de <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2019/02/3Ley-Organica-de-Transporte-Terrestre-Transito-y-Seguridad-Vial.pdf>
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). *Análisis del entorno*. Madrid: Díaz de Santos.
- Mintzberg, H., Brian, James, & Voyer, J. (1997). *El proceso Estratégico: Conceptos, contextos y Casos*. México: UNAM.

- MTOP. (2016). *Plan Estratégico de Movilidad* (p. 238). Recuperado de Ministerio de Transporte y Obras Públicas website: https://www.obraspublicas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/04/Plan_Estrategico-de-Movilidad.pdf
- Oliveira, W. (2017, julio 12). Factores críticos de éxito. Recuperado 7 de noviembre de 2019, de HEFLO ES website: <https://www.heflo.com/es/blog/planificacion-estrategica/ejemplos-factores-criticos-exito/>
- Palacios, L. (2009, junio 2). Matriz FODA-EFE-EFI. Recuperado 23 de mayo de 2019, de <https://bit.ly/2oIhZgh>
- Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva*. Pirámide.
- Ramírez, O. (2011). *Fuerzas de Michael Porter* (p. 58). México: Universidad Virtual del Estado de Guanajuato.

ANEXOS



Anexo 1.- Realizando la Encuesta a los Choferes

Elaborado por: **Bermeo y Sibri, 2019**



Anexo 2.- Realizando la Encuesta a los Choferes

Elaborado por: **Bermeo y Sibri, 2019**



Anexo 3.- Realizando la Encuesta a los Choferes

Elaborado por: **Bermeo y Sibri, 2019**



Anexo 4.- Choferes llenando la Encuesta

Elaborado por: **Bermeo y Sibri, 2019**



Anexo 5.- Entrevista a los dirigentes.- Representante Mall del Rio Sr. Raúl Calle

Elaborado por: **Bermeo y Sibri, 2019**



Anexo 6.- Entrevista a los dirigentes.- Secretario Sr. Alejandro Torres

Elaborado por: **Bermeo y Sibri, 2019**



Anexo 7.- Entrevista a los dirigentes.- Tesorero Sr. Freddy Pacheco

Elaborado por: **Bermeo y Sibri, 2019**