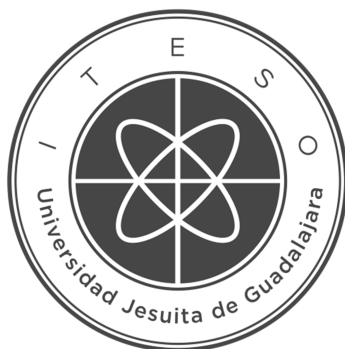


ITESO, UNIVERSIDAD JESUITA DE GUADALAJARA

Reconocimiento de validez oficial por acuerdo secretarial número 15018 publicado en el Diario Oficial de la Federación el 29 de Noviembre de 1976

Departamento de Economía Administración y Mercadología

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN



DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN BASADA EN TECNOLOGÍA DE UNA EMPRESA DE TRANSPORTACIÓN EMPRESARIAL, EJECUTIVA Y TURÍSTICA EN EL ESTADO DE JALISCO

Tesis profesional para obtener el grado de

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

Presenta: Judith Adriana Ortiz Ceja

Asesora: Mtro. Fernando Arias Castañeda

Guadalajara, Jalisco. Julio de 2014

AGRADECIMIENTOS

Dios → por todo lo que me rodea

Lalo → por ser incondicional y el mejor socio de vida y negocios

Papá y Mamá → por su amor y apoyo ilimitado

*Marco, Norma, Iliana y Brenda → por estar en todo momento y ser
ejemplo*

*Fernando Arias → por motivarme en mejorar cada idea que se plasma
en la presente tesis*

Índice

INTRODUCCIÓN	4
CAPÍTULO UNO: La Industria y La Empresa	6
Análisis de la Industria del Transporte de Pasajeros.....	6
Transporte por carretera ofrecido por empresas prestatarias	8
Transporte público	9
Transporte de servicios contratados:.....	9
¿Quiénes conforman esta industria?	10
Las principales empresas de Transporte Empresarial del Estado de Jalisco	10
Problemáticas en la industria	12
Información de la Empresa	18
La Cadena de Valor de Suma Te Lleva	21
Modelo de Negocio de Suma Te Lleva	22
CAPÍTULO DOS: Mercado y Competencia	27
Transporte Empresarial	27
Determinación del valor del mercado potencial.....	29
Determinación del valor de la oferta	31
Transporte Ejecutivo	33
Determinación del valor del mercado potencial.....	35
Determinación del valor de la oferta	36
Transporte Turístico	37
Determinación del valor del mercado potencial.....	38
Determinación del valor de la oferta	39
CAPITULO TRES: Elementos teóricos para una propuesta de valor	42
La estrategia del océano azul	43
Uso de la tecnología como ventaja competitiva	47
CAPITULO CUATRO: Diseño de la Propuesta de Valor	52
FODA.....	52
ESTRATEGIAS	54
PLANES DE ACCIÓN	60

CAPITULO CINCO: Alineación de la Estrategia	65
DIAGNÓSTICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL.....	66
TEAMBUILDING	68
SENSIBILIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA	69
CAPACITACIÓN TÉCNICA DEL USO DE APLICACIONES MÓVILES Y NUEVOS DESARROLLOS	70
ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO	71
Áreas de Mejora en el uso de Herramientas de Administración del Conocimiento.....	74
LIDERAZGO	75
BENCHMARKING	79
CONCLUSIONES	81
OTROS CONTENIDOS.....	83
ANEXOS	83
Anexo 1: Detalle del Cálculo del Mercado Potencial del Transporte Empresarial por sectores y subsectores.....	83
INDICE DE ILUSTRACIONES.....	84
INDICE DE TABLAS	85
BIBLIOGRAFIA	86

INTRODUCCIÓN

Hoy en día los empresarios nos encontramos con diferentes retos a vencer ante una lamentable realidad que enfrentan las Pymes Mexicanas donde el 80% de éstas cierran operaciones antes de los 5 años y el 90% antes de los 10; cabe señalar que dichos retos no solo son de índole económico, sino también social al tratarse de una entidad creadora de fuentes de trabajo.

Adicional a mantener a flote la operación a través de la aplicación de controles efectivos para lograr una buena administración, nos enfrentamos ante otro gran reto que consiste en buscar los mecanismos que nos permita ser competitivos en mercados saturados o a punto de serlo; tal es el caso del sector de transporte privado de pasajeros en Jalisco al que Suma Te Lleva pertenece, lo que da el motivo para desarrollar la presente tesis.

Desde que Suma Te Lleva inicia operaciones en el año 2007, los desafíos se han venido dado por etapas: la primera de ellas fue lograr integrarnos al mercado, la segunda fue mantenernos y la tercera es la que vivimos hoy: ¿Cómo lograr diferenciarnos de la competencia a través de la generación de valor al cliente eliminando el factor precio en la ecuación de diferenciación? Los clientes deben experimentar los beneficios de un mejor servicio para valorarlo.

Hablar de cumplir satisfactoriamente con el servicio que nos es contratado a través de unidades limpias y seguras, choferes capacitados y amables, comodidad y puntualidad por mencionar algunos atributos, nos convierte solamente en una empresa de transporte de personas, lo cual no es solo lo que Suma Te Lleva pretende ser, sino una empresa integral que acerca personas deleitando su experiencia a través de la tecnología.

En la presente tesis se analiza la industria, la empresa y el mercado con el objetivo de establecer estrategias basadas en tecnología que abonen un ingrediente diferenciador en el mercado en el que Suma Te Lleva se desempeña, se examina cómo a través de nuestra propuesta de valor, el cliente resuelve más allá sus necesidades primarias que originan la contratación del servicio.

“Los servicios nuevos para el mercado que se atiende en la actualidad representan intentos para ofrecer a los clientes existentes de la organización un servicio que antes no estaba disponible en la compañía” (1).

La generación de valor al cliente a través de la innovación ya no es una alternativa, es una necesidad para permanecer en el mercado.

CAPÍTULO UNO: La Industria y La Empresa

Análisis de la Industria del Transporte de Pasajeros

México cuenta con un sistema de transporte en el que resulta claro el predominio del transporte por carretera en comparación con los demás. De acuerdo a información proporcionada por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, al cierre de 2012 se transportaron a través del Autotransporte federal de pasaje y turismo, 3,363 millones de pasajeros en un parque vehicular de casi 92,125 vehículos de esta categoría, al cierre de Junio 2013 fueron 1,725 millones de pasajeros y la estimación de millones de pasajeros al cierre de Diciembre 2013 de 3,450 y 98,500 vehículos de pasajeros.

Al tercer trimestre de 2013, el sector transporte, correos y almacenaje ocupó una posición del sexto lugar en la aportación al PIB del país con un 6.52% de participación seguido del sector de construcción con un 7.44%, 8.12% en minería, 11.88% servicios inmobiliarios, 16.27% comercio y 18.08% en servicios de manufactura como se aprecia en la Tabla 1:

Tabla 1: Producto Interno Bruto Comparativo al Tercer Trimestre por Sector en Millones de Pesos

SECTOR		2013		2012	
		3er Trim	%	3er Trim	%
	Valor agregado bruto, a precios básicos	15,434,066.20		14,998,864.95	
31-33	Industrias manufactureras	2,789,901.95	18.08%	2,714,509.06	18.10%
43-46	Comercio	2,510,811.95	16.27%	2,325,576.91	15.51%
53	Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles	1,833,659.67	11.88%	1,768,689.04	11.79%
21	Minería	1,253,061.70	8.12%	1,289,940.66	8.60%
23	Construcción	1,148,904.24	7.44%	1,249,158.41	8.33%
48-49	Transportes, correos y almacenamiento	1,006,752.19	6.52%	949,927.33	6.33%
61	Servicios educativos	648,747.68	4.20%	612,250.51	4.08%

93	Actividades legislativas, gubernamentales, de impartición de justicia y de organismos internacionales y extraterritoriales	642,253.56	4.16%	603,401.60	4.02%
56	Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación	511,191.43	3.31%	486,060.15	3.24%
52	Servicios financieros y de seguros	503,919.40	3.26%	472,334.02	3.15%
11	Agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza	436,987.66	2.83%	441,725.77	2.95%
51	Información en medios masivos	358,273.78	2.32%	354,392.98	2.36%
62	Servicios de salud y de asistencia social	356,726.86	2.31%	339,299.03	2.26%
72	Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas	346,132.77	2.24%	330,466.05	2.20%
81	Otros servicios excepto actividades gubernamentales	329,490.55	2.13%	316,594.38	2.11%
54	Servicios profesionales, científicos y técnicos	327,231.78	2.12%	327,890.48	2.19%
22	Generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, suministro de agua y de gas por ductos al consumidor final	264,643.83	1.71%	255,175.84	1.70%
55	Corporativos	93,102.85	0.60%	91,631.25	0.61%
71	Servicios de esparcimiento culturales y deportivos, y otros servicios recreativos	72,272.36	0.47%	69,841.49	0.47%

Fuente: <INEGI> Indicadores Económicos de Coyuntura.

El PIB del sector de transportes, correo y almacenamiento correspondiente al tercer trimestre de 2013 tuvo un incremento del 6% respecto al mismo periodo del año anterior.

Tomado de la información de PIB Anual 2012 proporcionado por INEGI correspondiente a Transportes, correo y almacenamiento, el 48% corresponde a autotransporte de carga, 33% a Transporte terrestre de pasajeros, excepto por ferrocarril, 8.55% a Transporte por ductos, transporte turístico y servicios relacionados con el transporte, el 6.88% a Transporte aéreo, transporte por ferrocarril y transporte por agua y 3.04% a servicios postales, servicios de mensajería y paquetería y servicios de almacenamiento.

En el Estado de Jalisco, la aportación al PIB de Transportes, correo y almacenamiento en el 2012 es del 5.2% de acuerdo a información de INEGI (2).

Respecto al transporte de pasajeros, a continuación se explica las modalidades que existen de éste:

Transporte por carretera ofrecido por empresas prestatarias

- Servicio de primera de lujo, la cual opera sin paradas intermedias y ofrece a los pasajeros servicios adicionales para su comodidad. Debe prestarse con autobús integral de una antigüedad máxima de siete años, con sistema de aire acondicionado, asientos reclinables, sanitarios, equipo de sonido y tacógrafo.
- Servicio de primera clase: permite paradas intermedias y no admite pasajeros de pie. Debe prestarse con autobús integral equipado con sistema de aire acondicionado, tacógrafo, asientos reclinables y sanitario.
- Servicio de segunda clase: opera con paradas intermedias y admite pasajeros de pie hasta en un 20% por encima del número de asientos del autobús.

Este tipo de servicios se realiza en empresas prestatarias de servicios de transporte de Pasajeros. Con información del año 2012, existen un total de 3,411 entidades jurídicas dedicadas al transporte terrestre de pasajeros y 14,124 al transporte de turistas. En este rubro las principales empresas prestatarias son: Grupo ADO, Flecha Amarilla, Autobuses Estrella Blanca, Grupo Senda, Ómnibus de México, ETN.

El autobús mueve el 96% de los pasajeros del país. "Los 50,312 vehículos que componen la industria del autotransporte de pasaje, según la SCT, se integran en su mayor parte en cuatro o cinco grandes grupos que cuentan con varias líneas de autobuses con su marca comercial y que se han repartido las rutas en un acuerdo no formal para explotarlas y no invadir ciertas áreas cuando alguno ya está asentado en la zona. Y, por otra parte, está el pequeño y mediano transportista." (3)

Según datos de la INEGI y la SCT, EL 49.5% de los vacacionistas nacionales prefieren el autobús, frente al 34.8% que elige el automóvil y el 7.1% el avión.

Transporte público

- **Transporte Colectivo:** Este servicio se ofrece a través de empresas concesionarias y concesionarios individuales: autobuses y microbuses, a excepción del trolebús que es administrado por el Gobierno de Jalisco. Las empresas concesionarias son las encargadas de los equipos de transporte y la seguridad de los mismos, limitándose el gobierno del estado a regular, por lo que se pueden encontrar diferencias significativas entre unas líneas y otras.
- **Transporte Individual:** Comprenden los taxis libres y los de sitio con una base oficial.

Transporte de servicios contratados:

Este rubro carece de regulación específica, y es precisamente en éste donde SUMA se encuentra ubicado, el cual se compone de los siguientes:

- **Transporte empresarial:** consiste en transportar a los colaboradores de la empresa desde sus casas o puntos de ruta hasta la empresa donde laboran.
- **Transporte escolar:** consiste en transportar a los alumnos de una escuela a su casa y viceversa.
- **Transportación turística:** consiste en transportar a un grupo de personas de una ciudad de origen a otra por uno o varios días.
- **Transportación ejecutiva:** en este servicio se transportan ejecutivos a distintos puntos de la ciudad en su estancia por Guadalajara, trayectos al aeropuerto, hoteles, restaurantes, centros de convenciones, entre otros.

- **Transportación especializada:** consiste en servicios a eventos sociales como bodas, graduaciones o cualquier otro que no se incluya en los incisos de la "a" a la "d".

¿Quiénes conforman esta industria?

Las empresas de transporte en el estado de Jalisco se categorizan en empresas dedicadas al *transporte empresarial* y empresas dedicadas al *transporte turístico y especializado*. Ambos grupos de empresas desarrollan servicios de transportación ejecutiva y especializada, la diferencia es que las primeras, obtienen el 80% de sus ingresos en transportación empresarial y el resto en transportación especializada, siendo que las segundas el 100% de sus ingresos los obtienen de transportación turística, ejecutiva y especializada.

El tipo de unidades que se utilizan para los servicios se detallan en la Tabla 2:

Tabla 2: Tipo de Unidades de la Industria del Transporte de Pasajeros

	Empresarial	Turístico	Ejecutivo	Escolar	Especializado
Automóviles	x	x	X		X
SUV / Minivans			X		
Vans	x	x	X	X	X
Sprinter	x	x	X	X	X
Camiones	x	x		X	X
Autobuses		x	X		X

Las principales empresas de Transporte Empresarial del Estado de Jalisco

De acuerdo a información del DENUE (Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas) obtenido del INEGI, existe la categoría 485 que corresponde a Transporte Terrestre de Pasajeros, excepto por ferrocarril, el cual contempla 164 unidades económicas en el Estado de Jalisco sub clasificada en lo siguiente:

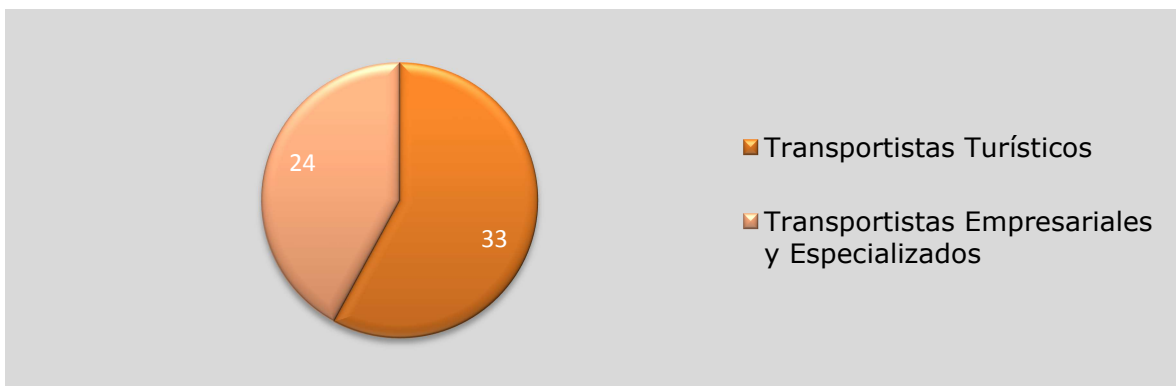
- 4851 Transporte colectivo urbano y suburbano de pasajeros de ruta fija.
- 4852 Transporte colectivo foráneo de pasajeros de ruta fija.

- 4853 Servicio de taxis y limusinas
- 4854 Transporte escolar y de personal
- 4855 Alquiler de autobuses con chofer
- 4859 Otro transporte terrestre de pasajeros

Sin embargo los sectores de los códigos 4853, 4854, 4855 y 4859 son los que corresponden a los servicios de transportación de servicios contratados y según el DENU, se reduce a solamente veintitrés unidades económicas.

A pesar que DENU ofrece información sobre la identificación y ubicación de todos los establecimientos activos en el territorio nacional, de acuerdo a los datos recabados durante la Actualización de Unidades Económicas, deja fuera a varios participantes de la industria en el Estado de Jalisco, por lo cual por medio de otras fuentes de información que a continuación se detallan y, el conocimiento adquirido durante el desarrollo de las actividades de Suma Te Lleva, se identificó una lista de cincuenta unidades económicas correspondientes a empresas de Transportación Empresarial y Especializada y empresas de solamente Transportación Turística, teniendo una participación del 36 y 64% respectivamente de acuerdo a la Ilustración 1.

Ilustración 1: Distribución de Empresas de Transporte Empresarial / Especializado y Empresas Turísticas



Problemáticas en la industria

La industria del transporte de pasajeros se enfrenta con una serie de problemáticas que en muchas ocasiones entorpece el desarrollo del servicio:

1. Aumentos constantes del precio del principal insumo del sector transporte, el combustible, el cual representa aproximadamente el 30% de los costos de operación.

Hasta diciembre del 2007, en México el incremento en el precio de los combustibles se hacía de forma gradual, toda vez que el porcentaje se establecía de acuerdo con la tasa de inflación esperada y nunca era superior a ésta. Sin embargo, el 9 de septiembre de 2008 la Secretaría de Hacienda informó que los aumentos a los combustibles, incluyendo gasolinas, serían semanales. Esta medida formaría parte de un plan para eliminar gradualmente el subsidio.

En Enero 2014, el gobierno mexicano aplicó un alza mensual de 9 centavos a la gasolina Magna y de 11 centavos para la Premium y Diésel, además del incremento del Impuesto sobre Producción y Servicios (IEPS) a combustibles fósiles. En los meses siguientes el ajuste se dará el primer sábado de cada mes.

De acuerdo a cifras publicadas en la página de internet de Pemex, a continuación se presenta la Tabla 3, donde se compara los incrementos que ha tenido el combustible del 2008 hasta Diciembre de 2013:

Tabla 3: Precio al Público de Combustible 2008-2013

Precio al Público de Productos Petrolíferos^a

(pesos por litro)

	Gasolinas automotrices				Pemex Diesel
	Frontera Norte		Resto del país ^c		
	Pemex Magna	Pemex Premium	Pemex Magna	Pemex Premium	
	2008	6.38	9.18	7.7	
2009	7.8	9.18	7.77	9.57	8.16
2010	8.76	9.71	8.76	10.1	9.12
2011	9.73	10.2	9.73	10.59	10.09
2012	10.81	10.98	10.81	11.37	11.17
2013	12.13	12.3	12.13	12.69	12.49
a. Al cierre del período. Incluyen IVA					
b. Pesos por kilogramo. Promedio de los precios autorizados.					
c. Se excluye Valle de México					
d. Aeropuerto Ciudad de México					
e. LAB centros de venta					

FUENTE: Pemex (4)

Tomando como base el 2008, al mes de Diciembre de 2013, el precio de la gasolina magna ha tenido un incremento del 58%, la gasolina premium un 33% y el diesel un 70%. El 100% de los camiones y autobuses utilizan diesel y en el caso de las camionetas o vans está diversificado: las unidades de 17 y 20 pasajeros son diesel, las de 8 a 14 pasajeros dependiendo la marca es el tipo de combustible que utilizan.

2. Incertidumbre fiscal constante: Para el 2014 la Industria del Transporte se vio afectada con la reforma fiscal por la eliminación del Régimen Simplificado que permitía contar con beneficios de deducibilidad de ciertos costos, así también como el cobro del 16% por concepto de IVA en servicios de transporte foráneos de pasajeros.
3. De acuerdo a análisis realizados por CANAPAT, para el año 2014, la inflación del sector de transporte de pasajeros impactó del 10 al 15%, lo que obliga a compensar con otros mecanismos los costos tales como mejorar el rendimiento de unidades y la

intensificación de controles, dado que los incrementos en costos de insumo no es fácil impactarlos de forma inmediata al cliente.

4. Las malas condiciones carreteras del país afecta la rentabilidad del sector de transporte turístico, ya que a pesar de que México cuenta con una red carretera amplia ésta no es la más favorable, tan solo el 30% de la red carretera se encuentra pavimentada, además de que los costos de casetas son elevados (3).
5. Fuerte dependencia en el factor humano (operadores), lo que muchas veces provoca daños patrimoniales ocasionados por robo de piezas de las unidades, de gasolina, uso de kilometrajes adicionales, mal manejo de unidades, negligencia, entre otros.
6. Presión por ofrecer precios bajos: Los clientes de servicios empresarial y especializados identifican el factor precio como uno de los principales para tomar decisiones, dejando a un lado la calidad en el servicio que se brinda a través del incurrimento de costos tales como: inclusión al imss a los operadores, pago de pólizas de seguro de unidad, pólizas de seguro de viajero, mantenimientos con refacciones de primera, sostenimiento de buenas condiciones exteriores e interiores de las unidades.
7. Para brindar servicios de transporte de personas dentro del Estado de Jalisco, es necesario contar con un permiso que emite la Secretaría de Movilidad, el cual consiste en dar cumplimiento a dieciséis requisitos que publican en su página de internet, este trámite además de ser engorroso, la Secretaría de Movilidad no se compromete en tiempo para hacer la entrega de los mismos, dándose en la mayoría de los casos la situación de que el permiso autorizado te lo hacen llegar 12 meses posteriores a la fecha en que fue solicitado donde ya para entonces se encuentra vencido.
8. Para brindar servicios de transporte de personas haciendo uso de carreteras federales, es necesario que la unidad cuente con placas federales, mismas que se tramitan en Secretaría de Comunicaciones y Transporte; los trámites de placas

federales son más eficientes en comparación a los correspondientes a Secretaría de Vialidad, ya que tienen un periodo establecido de entrega de 2 a 5 días hábiles, sin embargo, de forma adicional cada unidad con placas federales está obligada a hacer semestralmente otro trámite engorroso que consiste en llevar tu unidad a hacer fila desde las 3 am y salir de 12 a 15 horas después para ser inspeccionada de que no contamina el ambiente.

9. Debido al mal estado de carreteras y vías domésticas, se hace necesario hacer inversiones adicionales en mantenimiento de las unidades tales como: cambios o reparación de muelles, llantas ponchadas, cambio de amortiguadores, etc.
10. Los que nos dedicamos a servicios de transportación empresarial, escolar, turística y especializada, no contamos con regulación específica de nuestro giro, eso nos hace ser vulnerables ante Agentes de Tránsito y Policías Federales, los cuales suelen acosar a los operadores de las unidades provocando alguna "irregularidad" para obtener ventaja económica.
11. En los casos de siniestros, el factor "corrupción" desafortunadamente juega un rol importante, ya que el Ministerio Público, los paramédicos y en algunas ocasiones hasta los abogados de las compañías aseguradoras, se conjuntan para trabar los procesos de liberación de unidades y/o conductores, presionando para que el propietario de la unidad participe en sobornos.
12. En los servicios de transportación turística, existe la amenaza de perder participación de mercado en trayectos largos dado que los servicios en avión han ganado mayor terreno dado que las diferencias en precio respecto al autobús son mínimas y la reducción en tiempo de trayecto es importante. Con la reformas en comunicaciones, durante el 2014 se licitarán los trenes de pasajeros para algunas rutas, lo cual también afectaría a las empresas de transportación turística en la repartición del pastel.

13. La inseguridad que impera en el país afecta la confianza de los vacacionistas para transportarse a través de unidades de transportación turística por miedo a ser abordados por la delincuencia organizada.

14. El promedio de antigüedad de los vehículos registrado ante la Secretaría de Comunicaciones y Transportes es de 15 años, esta situación afecta en el manejo de precios, ya que los transportistas que no cuentan con planes de renovación de flotilla ofrecen tarifas significativamente más baratas que las empresas que sí lo hacen.

Así como la industria presenta diversas problemáticas citadas con anterioridad, del mismo modo tiene enormes oportunidades las cuales nos mantienen con entusiasmo y visión de crecimiento:

1. La transportación es una necesidad del hombre: para llegar a tu lugar de trabajo, llevar a tus hijos a la escuela, salir de vacaciones, visitar un pariente, salir de paseo, etc.
2. El incremento de tráfico en la ciudad, motiva a escuelas, empresas y sector gobierno a inclinarse por la contratación de transportación de personal. Datos del Centro Estatal de Investigación de la Vialidad y el Transporte (Ceit), presentados por el director, Francisco Romero Pérez, señalan que a diario se realizan diez millones de viajes en la ciudad, de los cuales 30 por ciento son para ir al trabajo y 20 por ciento por motivos escolares. De los viajes escolares, 52 por ciento se hacen caminando y 48 por ciento en vehículo, ya sea auto particular, transporte público, taxi o moto. (5)
3. Según los datos de la última encuesta de origen y destino de la Ciudad, el 51.54 por ciento de los alumnos llegan a sus escuelas a pie, el 27.26 en transporte colectivo y el 16.95 por ciento en vehículo particular, sector al que se quiere enfocar la política impulsada por Vialidad. En la Zona Metropolitana de Guadalajara trabajan mil 561 escuelas particulares que atienden a 148 mil estudiantes (6).

El servicio de transportación escolar pudiera turnarse como obligatorio en el mediano plazo.

4. Las oportunidades para brindar servicios ejecutivos en transportación son atractivas, el turismo de reuniones invierte el 8% en transportación terrestre durante su estancia en el país. Un estudio señala que el turismo de reuniones genera un gasto directo, por concepto de ventas y consumos, de 18 mil 120 millones de dólares, de los cuales el 51 por ciento se gasta en rubros relacionados con el turismo y el resto de la derrama es en otros sectores de la economía.

Los asistentes a congresos gastan en promedio 10 mil 510 millones de dólares, que se distribuyen en los siguientes rubros: el 42 por ciento en cuotas de registro, el 18 por ciento en hospedaje, el 15 por ciento en alimentos y bebidas, el 9 por ciento en transportación aérea y el 8 por ciento en transportación terrestre.

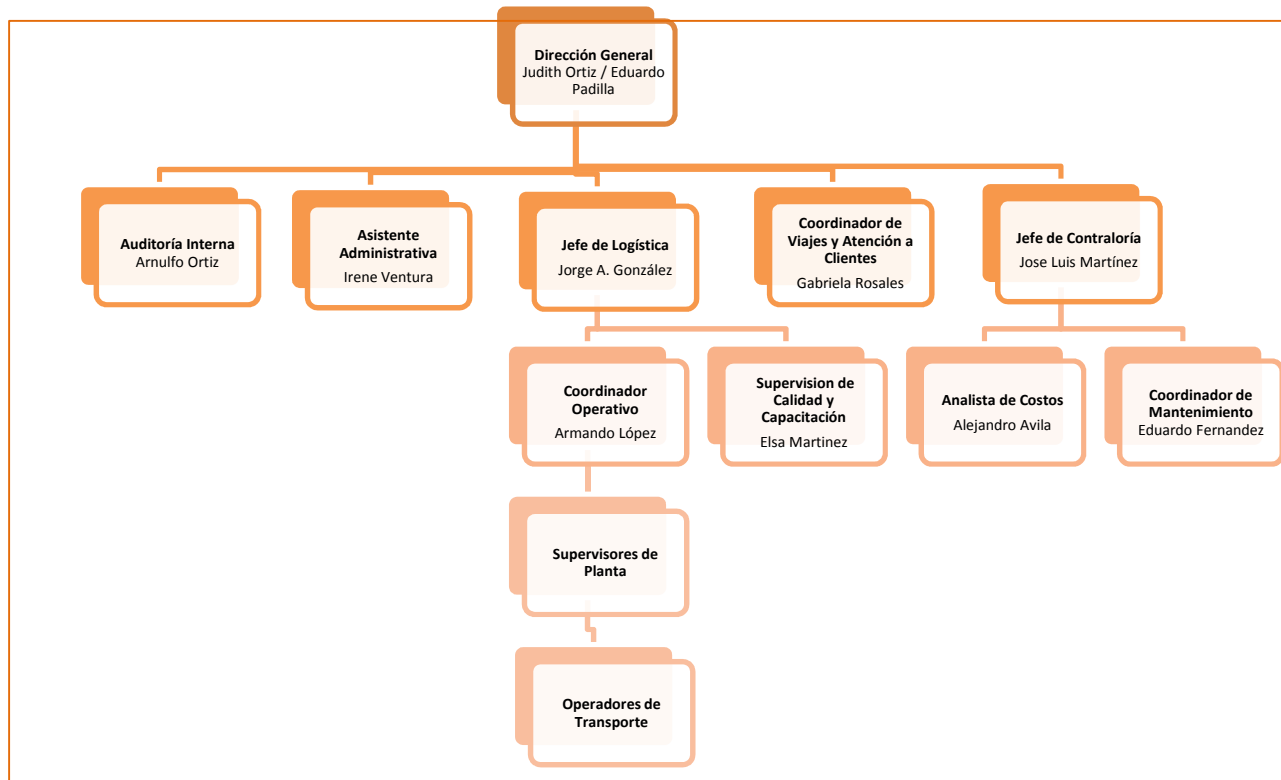
Del total de la derrama, el 21 por ciento es realizado por los participantes locales, el 69 por ciento por participantes nacionales y el 9 por ciento por visitantes internacionales. El 58 por ciento de este gasto es realizado por los delgados y el 34 por ciento por los expositores.

Información de la Empresa

Suma Te Lleva es una empresa jalisciense que inicia sus operaciones en Octubre de 2007, se compone de dos socios, veintidós colaboradores directos y cinco indirectos. Cuentan con una oficina de ventas en Zapopan Jalisco, un taller y oficinas centrales en proceso de construcción y veinticuatro unidades con diferentes capacidades siendo la más pequeña de cuatro pasajeros y la más grande de cuarenta y seis; con las citadas unidades se brindan servicios de transportación empresarial, ejecutiva, turística y especializada.

La estructura organizacional de Suma Te Lleva se exhibe en la Ilustración

Ilustración 2: Organigrama de Suma Te Lleva



FUENTE: Elaboración propia

De acuerdo a la clasificación para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Mipymes) realizada por la Secretaría de Economía y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Suma Te Lleva corresponde a una Pequeña Empresa de acuerdo a la Tabla 4.

Tabla 4: Clasificación de Tamaño de Empresas

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)
MICRO	Todas	Hasta 10	Hasta \$4
PEQUEÑA	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100
GRANDE	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250
	Servicios	Desde 51 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250
	Industria	Desde 51 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250

FUENTE: Nacional Financiera Banca de Desarrollo (7)

Suma Te Lleva inició operaciones adquiriendo una unidad marca Toyota Hiace con capacidad de catorce pasajeros, su incursión en el mercado de transporte de pasajeros favorecía exclusivamente el segmento empresarial, sin embargo, a lo largo de los años se ha tomado la oportunidad de crecer el servicio turístico y ejecutivo como resultado de una necesidad detectada en el mercado.

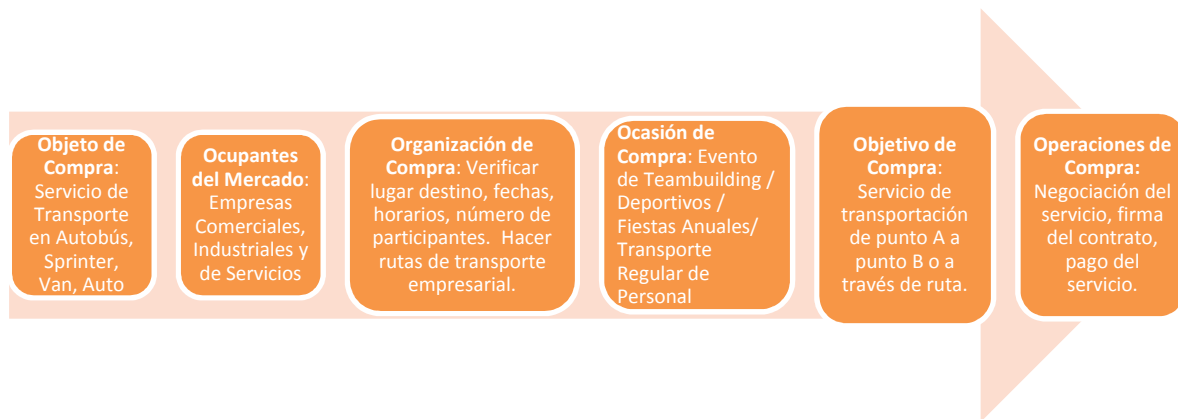
Actualmente forma parte de la Asociación de Transportistas de Servicios Contratados del Estado de Jalisco AC, por medio del cual fortalece sus alianzas estratégicas y se buscan beneficios comunes que favorezcan el nivel de servicio y calidad para el mercado de Jalisco.

Al mes de Abril de 2014, Suma Te Lleva realiza un promedio mensual de 3,950 viajes empresariales, de los cuales el 43% se realizan a través de alianzas comerciales; respecto a servicios ejecutivos, especializados y turísticos se realizan alrededor de 220 servicios, el 20% de éstos se realizan a través de alianzas comerciales. Debido al abanico de servicios de transportación de personas que ofrece Suma Te Lleva, los clientes que se atienden se clasifican en dos:

1. Empresas industriales, comerciales, de servicios e Instituciones Gubernamentales.
2. Público en General.

Con la finalidad de explicar con mayor claridad el requerimiento de los clientes, a continuación se presenta en la Ilustración 3 el flujo de las operaciones para llevar a cabo un servicio para clientes tipo 1 y en la Ilustración 4, el correspondiente a los clientes tipo 2.

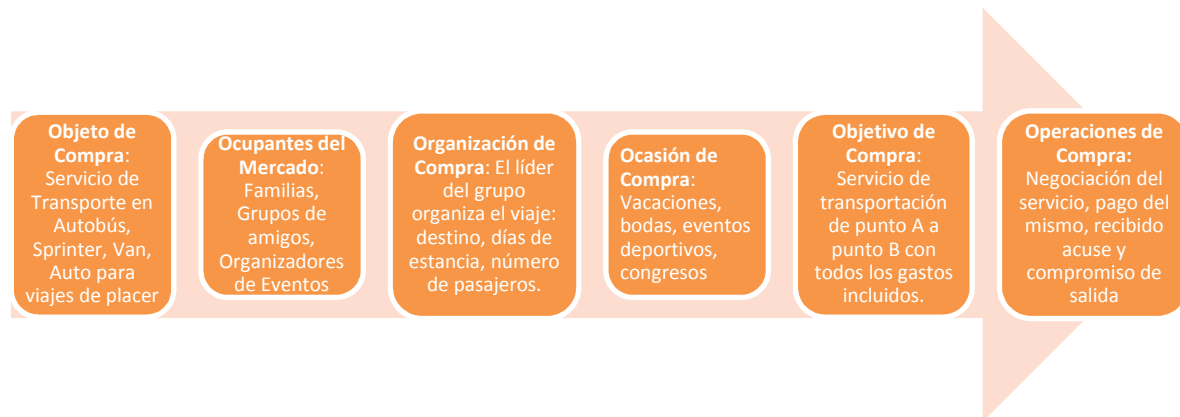
Ilustración 3: Operaciones con Empresas Comercializadoras, Industriales, de Servicios, Instituciones Gubernamentales



FUENTE: Elaboración propia con base en la experiencia de Suma Te Lleva

En los clientes tipo 1, de acuerdo a como se muestra en la Ilustración 3, la burocracia juega un papel importante dado que las empresas requieren mayor formalidad en todo el proceso de compra, la cotización que Suma Te Lleva emite debe hacerse por escrito escaneando la propuesta en hoja membretada o inserta en el cuerpo del correo electrónico con destino al comprador; adicionalmente en el 90% de los casos nos solicitan que nos demos de alta como proveedores y solicitan crédito para el pago de los servicios, mismos que oscilan entre 7 y 60 días.

Ilustración 4: Operaciones con Familias, Grupos de Amigos, Organizadores de Eventos Sociales y Deportivos



FUENTE: Elaboración propia con base en la experiencia de Suma Te Lleva

En los clientes tipo 2, como se muestra en la Ilustración 4, el proceso de compra es más flexible, la formalidad documental es prácticamente nula y en la mayoría de los casos la transacción se lleva a cabo en una combinación de 50% telefónica y 50% a través de correo electrónico. Con estos clientes se tiene la virtud de que el cobro del servicio es anticipado, se solicita un importe (regularmente el 50% del total) para apartar el servicio y el resto se debe liquidar antes de arrancar la unidad.

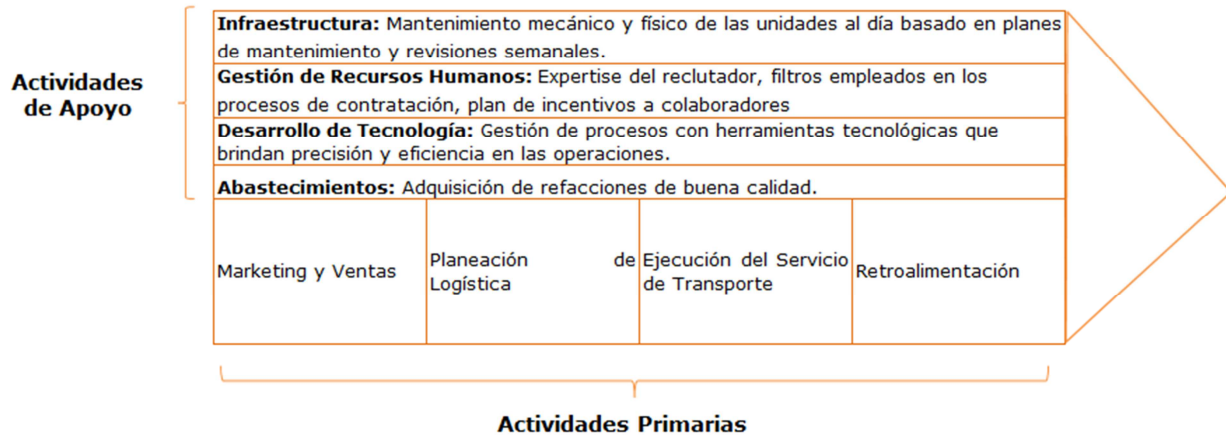
Actualmente, el 80% de las ventas se realizan al cliente tipo 1 y el resto al cliente tipo 2, sin embargo, la estrategia de Suma Te Lleva para el 2014 es incentivar mayormente la venta para el público en general debido a los beneficios financieros (cobros de contado) y administrativos (simplificación documental) que proporcionan.

La Cadena de Valor de Suma Te Lleva

La cadena de valor describe las actividades dentro y fuera de una organización que permiten crear un producto o servicio (8). El concepto fue desarrollado y utilizado por Michael Porter en 1985 en donde destaca las **actividades primarias** que están relacionadas directamente con la creación del producto o servicio y las **actividades de apoyo** que ayudan a mejorar la

eficiencia de las actividades primarias. La cadena de valor de Porter está enfocada principalmente a empresas de producción, sin embargo se realiza una adaptación a Suma Te Lleva como una empresa de servicios. La cadena de valor se explica en la Ilustración 5.

Ilustración 5: Cadena de Valor de Suma Te Lleva



FUENTE: Elaboración propia con base en la experiencia de Suma Te Lleva

En la ilustración anterior se marcan las principales actividades de apoyo de Suma Te Lleva, las cuales no se pueden prescindir, debido a que soportan el desarrollo de las actividades primarias.

Modelo de Negocio de Suma Te Lleva

Un modelo de negocio es la forma como una empresa hace negocio con sus clientes, proveedores, socios; describe la estructura del producto, servicio y flujo de información y el papel de los agentes participantes. Esto incluye las ventajas potenciales y fuentes de ingreso de cada una de las partes (8).

“La fórmula o el modelo de negocio, lejos de ser una cantidad de información que se revela de una sola vez, normalmente es un conjunto complejo de rutinas interdependientes que se descubren, ajustan y matizan mediante la acción” (9).

A continuación se plantea el modelo de negocio de Suma Te Lleva en sus tres ramas de negocio basado en la metodología canvas.

Ilustración 6: Modelo de Negocio Transporte Empresarial

Proveedores Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con el cliente	Segmento de Mercado
<ul style="list-style-type: none"> * Alianzas Estratégicas con transportistas empresariales * Bases de Taxi * Mecánicos, lamineros eléctricos * Agencias de Vehículos * Bancos * Arrendadoras 	<ul style="list-style-type: none"> * Negociación para generación y mantenimiento de alianzas. * Logística de operación * Automatización de procesos * Marketing en internet * Auditorías administrativas * Auditorías de Calidad y de Operación * Control y Ejecución de Mantenimientos 	<p>Innovación tecnológica a beneficio de clientes y usuarios de transporte.</p> <p>Impacto al cliente:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Facilidad en la consulta de detalle de servicios: aforos, etc. * Aplicaciones móviles para usuarios para monitorear su unidad. * Disminución de errores en programación de servicios * Reducción de fallas mecánicas por programación eficiente de servicios de mantenimiento. * Poder hacer cualquier necesidad de transportación que requiera el cliente. * Satisfacción del cliente basada en cumplimiento. * Optimización de rutas. 	<p>* Transporte empresarial: Contratos por tiempo determinado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Instituciones Gubernamentales * Empresas de Servicio * Empresas comerciales * Empresas Industriales * Colegios * Universidades
<p>Costos</p> <ul style="list-style-type: none"> * Arrendamiento de unidades * Combustible * Sueldo de Operadores * Imss / Infonavit * Prestaciones de Ley 	<ul style="list-style-type: none"> * Seguros * Sueldos personal administrativo * Pago de impuestos, permisos, etc. * Luz, renta, agua, papelería.. * Sistema de rastreo satelital * Permisos, placas Estatales y Federales 	<p>Ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> * Prestación de Servicios de Transporte Empresarial 	<p>Canales de Distribución</p> <ul style="list-style-type: none"> * Página web * Google Adwords * Directorios electrónicos * Prospección telefónica * Networking * Alianzas comerciales 	

FUENTE: Elaboración propia con base en el modelo de canvas

En el servicio de Transportación Empresarial, Suma Te Lleva enfoca sus esfuerzos en diferenciarse brindando soluciones tecnológicas tales como aplicaciones móviles para que los usuarios tengan la posibilidad de revisar el recorrido de la unidad que les brinda el servicio, así también como un espacio para que retroalimenten el mismo. Para el contacto que solicita el servicio, favorecerlo con información al momento de cuántos pasajeros se sube por ruta y

controles de acceso de la misma, así como la información en línea de rutas y características de la unidad.

En el modelo de negocio de Suma Te Lleva, la relación con alianzas comerciales ha sido y es pieza clave para ganar mayor participación en el mercado de la Zona Metropolitana de Guadalajara: el 48% de la facturación y el 43% de los viajes totales se realizan a través de éstas.

Ilustración 7: Modelo de Negocios Transporte Ejecutivo

Proveedores Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con el cliente	Segmento de Mercado
<ul style="list-style-type: none"> * Alianzas Estratégicas con empresas de taxis ejecutivos * Mecánicos, lamineros eléctricos * Agencias de Automóviles * Choferes ejecutivos independientes. * Bancos * Arrendadoras 	<ul style="list-style-type: none"> * Marketing * Levantamiento de requerimientos de clientes. * Programación logística * Auditoría administrativa * Auditoría Operativa * Control de Mttos 	<p>Innovación tecnológica que brinda seguridad y eficiencia antes, durante y después de recibir un servicio ejecutivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Aplicación móvil para solicitar los servicios de taxi y recibir confirmación inmediata. * Revisar a través del mapa de la aplicación móvil qué unidad, qué chofer y en donde se encuentra la unidad asignada. 	<p>Contratos por tiempo determinado.</p> <p>Contratos por evento</p> <p>Sin contrato</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Instituciones Gubernamentales * Empresas de Servicio * Empresas comerciales * Empresas Industriales * Colegios * Universidades
	<p>Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> * Unidades recientes y cómodas * Choferes bilingües * Imagen corporativa * Capacitación Operadores * Tecnologías de Información * Financiamientos 	<ul style="list-style-type: none"> * Menú en internet de choferes y tipo de unidades a elección del cliente. * Para servicios solicitados vía telefónica, se reciben confirmaciones con la fotografía de la unidad y el chofer. 	<p>Canales de Distribución</p> <ul style="list-style-type: none"> * Página web * Aplicaciones móviles * Google Adwords * Directorios electrónicos * Prospección telefónica * Networking * Alianzas comerciales * Agencias de Viaje 	
<p>Costos</p> <ul style="list-style-type: none"> * Arrendamientos * Combustible * Sueldo de Operadores * Imss / Infonavit * Prestaciones de Ley 	<ul style="list-style-type: none"> * Seguros de Viajero * Honorarios de desarrolladores tecnológicos * Sueldos personal administrativo * Pago de impuestos, permisos, etc. * Luz, renta, agua, papelería.. * Sistema de rastreo satelital * Aplicación móvil 	<p>Ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> * Prestación de Servicios de Transporte Ejecutivo * Servicios de traductores 		

FUENTE: Elaboración propia con base en el modelo de canvas

En el servicio de Transportación Ejecutiva, Suma Te Lleva enfoca la tecnología para satisfacer las principales inquietudes de los ejecutivos: puntualidad, seguridad y la evaluación de las características físicas de la unidad y chofer.

Los servicios de Transportación Ejecutiva que Suma Te Lleva realiza, no van dirigidos al público general, lo hace a través de contratos con empresas privadas que continuamente requieren movimientos al Aeropuerto o locaciones específicas. A través de las aplicaciones móviles el pasajero podrá hacer solicitud del servicio, asignar centro de costos, evaluar el servicio y recibir información del operador y tipo de unidad que brindará el servicio. Cabe señalar que este tipo de aplicaciones móviles ya existen en el mercado pero éstas van dirigidas al público en general, el cual no es nuestro mercado como lo explico en el párrafo anterior.

Ilustración 8: Modelo de Negocios Transporte Turístico

Proveedores Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con el cliente	Segmento de Mercado
<ul style="list-style-type: none"> * Alianzas Estratégicas con empresas de transporte turístico * Mecánicos, lamineros eléctricos * Agencias de camiones automóbiles, camiones y autobuses. * Agencias de viaje * Bancos * Arrendadoras * Guías Turísticos * Organizadores de eventos 	<ul style="list-style-type: none"> * Marketing * Adaptación de los servicios a las necesidades del cliente. * Programación logística * Customización de información del lugar destino. * Auditoría administrativa * Auditoría Operativa * Control de Mttos 	<p>Innovación tecnológica que brinda comodidad y</p> <p>* Aplicación móvil para visualizar información del clima, sitios de interés, hoteles y restaurantes del lugar destino.</p> <p>* Durante el trayecto a su destino, a través de las televisiones de las unidades se exhibirán videos que expliquen la historia, muestren sitios de interés del lugar destino.</p> <p>* Aplicación móvil para que las personas interesadas en dar seguimiento al trayecto puedan ir monitoreando la unidad.</p>	<p>Contratos por evento</p> <p>Sin contrato</p>	<ul style="list-style-type: none"> *Agencias de Viaje * Organizadores de Eventos * Público en General * Instituciones Gubernamentales * Empresas de Servicio * Empresas comerciales * Empresas Industriales * Colegios * Universidades * Iglesias
	<p>Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> * Unidades recientes y cómodas * Choferes bilingues * Imagen corporativa * Capacitación Operadores * Tecnologías de Información * Financiamientos 		<p>Canales de Distribución</p> <ul style="list-style-type: none"> * Página web * Aplicaciones móviles * Google Adwords * Directorios electrónicos * Prospección telefónica * Networking * Alianzas comerciales * Islas de Información * Publicaciones escritas * Agencias de Viaje 	
<p>Costos</p> <ul style="list-style-type: none"> * Arrendamientos * Combustible * Sueldo de Operadores * Imss / Infonavit * Prestaciones de Ley * Permisos * Casetas 	<ul style="list-style-type: none"> * Honorarios de editores de videos. * Honorarios de desarrolladores tecnológicos * Sueldos personal administrativo * Pago de impuestos, permisos, etc. * Luz, renta, agua, papelería.. * Sistema de rastreo satelital * Seguros de viajero * Placas Federales y Estatales * Aplicación móvil 	<p>Ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> * Prestación de Servicios de Transporte Turístico * Comisión por hospedaje de grupos en ciertos hoteles * Servicio de boxlunch * Servivio de guía turístico 		

FUENTE: Elaboración propia con base en el modelo de canvas

En los servicios de Transportación Turística, se pretende desarrollar aplicaciones móviles para hacer más completo y placentero los recorridos de los pasajeros ofreciendo alternativas

para que puedan planear su viaje desde que paguen el anticipo del servicio, de igual forma habilitar el recorrido de la unidad antes, durante y al finalizar el viaje para que familiares u otros interesados tengan la certeza de la ubicación de las unidades.

En el modelo de negocio de Suma Te Lleva, el eje central de la propuesta de valor está centrado en aprovechar las herramientas tecnológicas principalmente móviles para brindar seguridad, certidumbre, facilidad y una relación más estrecha con los clientes.

De acuerdo a información de The Competitive Intelligence Unit, al cierre de 2013 México cerró con 104 millones de líneas telefónicas, de las cuales 36.4 millones corresponden a teléfonos inteligentes (smartphones) es decir, 34.86% de las líneas totales en el país (10). Esto resulta del crecimiento de 49.1% con respecto al mismo periodo del año. Es por esto que los esfuerzos de Suma Te Lleva por ofrecer más atributos a nuestro servicio a través de aplicaciones móviles tendrán mayor relevancia en nuestras operaciones presentes y futuras.

CAPÍTULO DOS: Mercado y Competencia

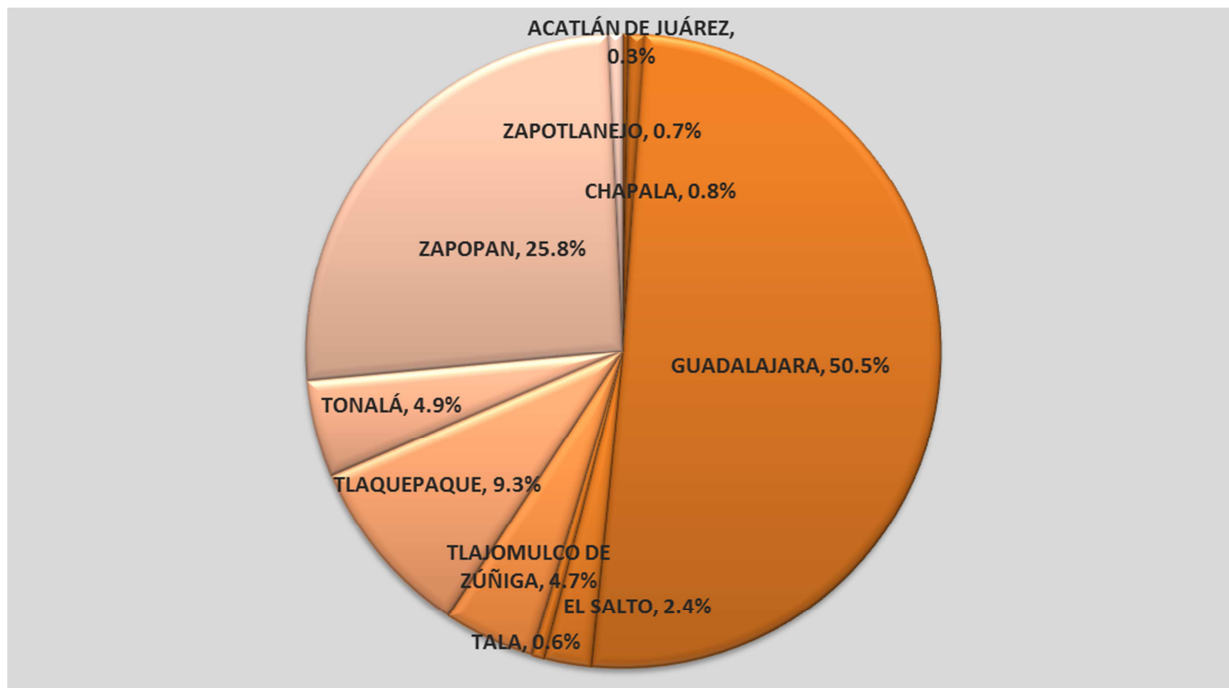
Transporte Empresarial

Geográficamente el mercado de transporte empresarial de Suma Te Lleva se encuentra ubicado en los municipios de Guadalajara, Zapopan, Tlaquepaque, Tlajomulco, Tonalá, Tala, Acatlán de Juárez, El Salto, Chapala, Zapotlanejo, todos estos forman parte del Estado de Jalisco.

Con la finalidad de medir el mercado potencial se realizó una investigación en DENU (Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas), partiendo de un análisis de sectores y subsectores categorizados por el Inegi a través de las unidades económicas, mismas que están clasificadas en 23 sectores principales y sus subsectores correspondientes haciendo una lista total de 2,084 categorías, de dicha lista se hizo una selección identificando solamente 9 sectores principales y los subsectores que incluyen empresas que conforman el mercado potencial los cuales se detallan en el Anexo 1.

Después de hacer la clasificación tanto geográfica como de sectores, se hizo un filtro final respecto al tamaño del establecimiento a partir de 11 personas, con los cuales se obtuvo un total de 8,310 unidades económicas, la distribución se muestra en la Ilustración 9.

Ilustración 9: Distribución Geográfica de las Unidades Económicas en %



Fuente: DENU (Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas)

El 51% del mercado potencial se encuentra en Guadalajara, el 26% en Zapopan, el 9% en Tlaquepaque y el 14% restante se distribuye en Tlajomulco, Tonalá, Tala, Acatlán de Juárez, El Salto, Chapala, Zapotlanejo.

En la Tabla 5 se muestra la distribución de unidades económicas distribuidas en función al sector que pertenecen, donde destaca una participación predominante en la industria manufacturera con un 37% de participación, siguiéndole el sector educativo con un 27%, posteriormente los servicios de alojamiento temporal con un 14% y el resto está integrado por el resto de los sectores. El 25% de los sectores correspondientes al mercado potencial le corresponde el 78% de las unidades económicas.

Tabla 5: Distribución de Unidades Económicas por Sector

Unid Econ	Descripción	%	Cantidad
U. 31-33	Industrias manufactureras	36.52%	3,035
U. 61	Servicios educativos	27.24%	2,264
U. 72	Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas	13.67%	1,136
U. 23	Construcción	7.46%	620
U. 93	Actividades legislativas, gubernamentales, de impartición de justicia y de organismos internacionales y extraterritoriales	6.53%	543
U. 462	Comercio al por menor en tiendas de autoservicio y departamentales	2.73%	227
U. 465	Comercio al por menor de artículos de papelería, para el esparcimiento y otros artículos de uso personal	2.73%	227
U. 464	Comercio al por menor de artículos para el cuidado de la salud	2.66%	221
U. 493	Servicios de almacenamiento	0.23%	19
U. 22	Generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, suministro de agua y de gas por ductos al consumidor final	0.16%	13
U. 1114	Cultivo en invernaderos y viveros, y floricultura	0.04%	3
U. 4881	Servicios relacionados con el transporte aéreo	0.02%	2

Fuente: DENUE (Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas)

Determinación del valor del mercado potencial

Como se menciona en párrafos anteriores, se hizo una selección de 9 sectores motivos de estudio para el cálculo del mercado potencial, para llegar a dicha selección se realizó una labor de discriminación de empresas basada en la experiencia de Suma Te Lleva concluyendo que:

- En el sector agrícola existen empresas que requieren transportar a sus colaboradores en uno o dos turnos por día, aquellos que tienen la tarea de clasificar las semillas o frutos o el empaque del mismo. Se estima que el 30% de estas empresas requieren el servicio con 1.8 viajes en promedio al día.
- En el sector de construcción y energía eléctrica se transportan a los colaboradores al lugar de la obra, plantas hidroeléctricas en un solo turno, se estima que el 2% y el 8% respectivamente requieren el servicio con 1.8 viajes en promedio al día.

- En el sector de manufactura es donde se encuentra la mayor cantidad de empresas que integran el mercado que atiende Suma Te Lleva, al calcularse en 365 que fabrican productos y que pueden laborar desde uno hasta tres turnos, así como un turno mixto correspondiente a los colaboradores administrativos. Por lo anterior, se estima que el 12% de estas empresas requieren el servicio con 3.4 viajes en promedio al día.
- En el sector del comercio al por menor se integran empresas tales como supermercados, farmacias, papelerías de cadena, entre otros, cuyos horarios de salida son posteriores al horario que el transporte público deja de brindar el servicio. Se estima que el 10% de estas empresas requieren el servicio con 1 viaje en promedio al día.
- En el sector de servicios relacionados con el transporte aéreo, tenemos casos como GAP (Grupo Aeroportuario del Pacífico) que requieren el servicio de transportación de su personal por tres turnos.
- En el sector de servicios de almacenamiento se identifican empresas de logística que se encuentra ubicadas fuera de la zona metropolitana de Guadalajara, lo cual hace necesario que se contrate el servicio de transporte de personal, regularmente trabajan a un turno. Se estima que el 20% de estas empresas requieren el servicio con 1.8 viajes en promedio al día.
- En el sector educativo se cuantifican 2,264 unidades económicas, de las cuales se estima que el 5% requieren servicio de transportación de alumnos ya sea domiciliado o a través de ruta con un promedio de 1.7 viajes en promedio al día.
- En el sector de hoteles y restaurantes sucede el mismo fenómeno que el de comercio al por menor, que al tener horarios de salida posteriores a los brindados por el transporte público, se hace necesario contratar el servicio de transportación domiciliada en promedio 1 vez al día. Se estima que el 20% de las empresas contratan el servicio.

- En el sector de actividades gubernamentales, existen dependencias que ofrecen el servicio de transportación a sus colaboradores administrativos en un solo turno. Se estima que el 1.5% de estas empresas requieren el servicio de transporte en un promedio de 1.7 viajes al día en promedio.

Como nota aclaratoria, se considera el sector educativo dentro del mercado potencial de transporte empresarial, dado que el transporte escolar tiene las mismas características de éste: servicios contratados con una periodicidad definida de agosto a junio.

En el Anexo 2, se explica el detalle del cálculo de valor del mercado potencial: por sector, se determina el número de empresas que se estima utilizan el servicio, el número de viajes al día, el número de camiones, camionetas y automóviles que son utilizados; a los conceptos anteriores se multiplican por el precio promedio por viaje para llegar al valor total. Se concluye que el mercado potencial anual de servicios de transporte empresarial en la zona metropolitana de Guadalajara y alrededores asciende a \$970'176,170 pesos.

Determinación del valor de la oferta

Para determinar el valor de la oferta de transportación empresarial, se hizo un conteo y análisis de los transportistas de Guadalajara y sus alrededores a través de fuentes tales como la Asociación de Transportistas de Personal y Servicios Contratados A.C., de la experiencia adquirida durante los cinco años y medio en el ramo e investigación en directorios empresariales.

Tomado de información obtenida a través de la Asociación de Transportistas de Personal y Servicios Contratados A.C., la cual se integra de nueve empresas que representan aproximadamente el 48% de la oferta de unidades en la Zona Metropolitana de Guadalajara,

se ofrece servicio a 200 empresas con un total de 503 unidades, de las cuales el 83% se realiza en camiones y el 17% restante en camionetas.

Se identificó el 75% aproximadamente de empresas de transporte empresarial de Guadalajara y alrededores representadas con un total de 21 empresas, las cuales suman un total de 1,003 camiones y 181 camionetas. Por lo anterior, se estima que existe una oferta de 1,430 camiones, 258 camionetas y 60 carros destinados a este servicio. Como conclusión, el valor de la oferta anual de transporte empresarial en el mercado de Guadalajara y alrededores es de \$965'623,925 pesos, su determinación se explica en la Tabla 6.

Tabla 6: Determinación del Valor de la Oferta del Mercado de Transporte Empresarial

Unidad	Oferta en Número de Unidades	Viajes prom x día	Precio Promedio x viaje	Días del año	Valor \$
Camiones	1430	3.1	\$ 530.00	365	857,563,850
Camionetas	258	3.1	\$ 350.00	365	102,174,450
Carros	60	1.25	\$ 215.00	365	5,885,625
					965,623,925

FUENTE: Elaboración propia con base en datos de la Asociación de Transportistas de Servicios Contratados del Estado de Jalisco

En función a los análisis de la oferta y la demanda se concluye que el mercado de transporte empresarial se encuentra saturado al haber solamente una diferencia excedida en la demanda de \$4'552,245 pesos anuales, equivalente a \$379,353 pesos mensuales en Guadalajara y alrededores.

El análisis cuantitativo desarrollado en el presente capítulo no estudia los proyectos de crecimiento de los sectores; proyectos tales como la creación del parque logístico de Acatlán

de Juárez donde el área industrial estará localizada en 840 hectáreas (11) o la creación de un Cluster Alimenticio en Zapopan de 34 hectáreas, entre otros proyectos de crecimiento.

Este análisis hace más retador el esfuerzo de desarrollar un modelo de negocio que genere una clara diferenciación en la oferta y desarrollo del servicio de transporte empresarial para ir ganando poco a poco mayor participación en el mercado.

Transporte Ejecutivo

Los servicios de transportación ejecutiva se brindan principalmente a Ejecutivos de empresas que tienen su casa Matriz fuera de Guadalajara y alrededores y que por cuestiones de trabajo vienen a realizar diversas labores de capacitación, supervisión, auditoría, etc. Este tipo de servicios generalmente parten del Aeropuerto de Guadalajara o Central Camionera y el resto de los traslados son a las empresas que pertenecen, oficinas de clientes o proveedores, hoteles, centros de exposición, restaurantes, entre otros.

La Secretaría de Turismo asigna el nombre de Turismo de Reuniones a aquel que se da por motivos de viaje vinculados a actividades profesionales y laborales con diferentes propósitos: congresos, convenciones, viajes de incentivo, ferias y exposiciones. Entre las ventajas del turismo de reuniones es que éste coadyuva a regular la estacionalidad de la demanda turística, mejorando la ocupación en temporadas bajas.

De acuerdo a un estudio realizado por la Agencia de Viajes CTS, respecto a la contratación de servicios a través de agencia de viajes corporativa, el 80% está destinado a la compra de boletos de avión, el 17% a la reservación de hoteles y el 3% a la contratación de traslados terrestres.

“México ocupa el quinto lugar en América en el rubro de turismo de reuniones, después de Estados Unidos, Brasil, Canadá y Argentina. Este segmento aporta más de 738 mil empleos en diferentes ramas

enfocadas a la prestación de servicios. Según evaluaciones del Centro de Estudios Superiores en Turismo, se estima una derrama anual total de 32 mil 500 millones de dólares, de los cuales 56% es gasto en empresas turísticas y el resto en diferentes sectores de la economía” (12)

Al mes de Agosto de 2013 se registró un incremento en el Turismo de Reuniones del 12% respecto al mismo periodo del año anterior en Guadalajara.

De acuerdo con el estudio Dimensionamiento Económico del Turismo de Reuniones en México de la Secretaría de Turismo, las reuniones generan el 18 por ciento del Producto Interno Bruto turístico del país.

“El Turismo de Reuniones genera un gasto directo, por concepto de ventas y consumos, de 18.120 millones de dólares, de los cuales el 51% se gasta en rubros relacionados con el turismo y el resto de la derrama es en otros sectores de la economía. Además, de manera indirecta genera otros 14.381 millones de dólares adicionales. La derrama total es de 32.500 millones de dólares, entre efectos directos (56%) e indirectos (44%). El modelo de gasto de las reuniones en México se compone de tres elementos: el gasto de los participantes (58%), el gasto de producción de los eventos (28%) y otros gastos directos (14%). Los asistentes a congresos gastan unos 10.510 millones de dólares, que se distribuyen en los siguientes en un 42% en cuotas de registro, el 18% en hospedaje, el 15% en alimentos y bebidas, el 9% en transporte aéreo y el 8% en transporte terrestre” (13).

De acuerdo a la experiencia de Suma Te Lleva, un ejecutivo que viene de una ciudad diferente a Guadalajara permanece en ella en promedio tres días en cada visita, independientemente si se trasladó vía terrestre o aérea, éste requerirá por lo menos ocho traslados en un taxi ejecutivo con un precio promedio de \$280 pesos cada uno: dos servicios para trasladarlos del aeropuerto o central camioneta al hotel, su respectivo regreso y dos movimientos por día de hotel – empresa y por la tarde empresa – hotel.

Adicional al esquema de necesidades de transportación planteada en el párrafo anterior, existe otra correspondiente a grupos, los cuales son trasladados en camionetas ejecutivas de 10 y 20 pasajeros, camiones de 37 pasajeros o con autobuses de lujo con capacidad de 46 pasajeros.

En aproximadamente el 30% de las contrataciones de servicios de transportación, nos solicitan servicios adicionales tales como traslados a Tequila, Chapala, empresa – restaurante, restaurante – empresa, hotel – restaurante / centros nocturnos y viceversa en forma individual o grupos. Estos servicios tienen un precio promedio de \$1,500 pesos por traslados en autobuses de lujo, \$900 pesos por traslado en camionetas tipo Sprinter Mercedes Benz de 17 y 20 pasajeros, \$850 pesos en camiones, \$500 pesos en camioneta de 10 pasajeros y \$280 pesos en automóvil ejecutivo.

Determinación del valor del mercado potencial

Un ejecutivo invierte en cada visita alrededor de \$2,240 pesos en transportación terrestre en sus movimientos en Guadalajara y alrededores (ocho traslados con un precio promedio de \$280 pesos cada uno) y si éste se transporta de su lugar de origen vía terrestre, invierte en promedio \$1,200 pesos en autobús de primera de lujo por viaje redondo; esto nos da por conclusión que un ejecutivo, de sus gastos de transportación terrestre invierte el 65% en servicios de traslados ejecutivos en su estancia en Guadalajara y alrededores y el 35% restante corresponde a su traslado del lugar de origen a Guadalajara y su respectivo regreso en autobús de primera de lujo.

A la inversión en transportación terrestre en Guadalajara del turismo de reuniones le corresponde \$296 millones de pesos anuales, considerando una derrama económica de 3,700 millones de pesos anuales (14), donde el 8% de ésta corresponde a gastos de transportación terrestre

Por lo anterior, se concluye que el mercado potencial anual de servicios de transporte ejecutivo en la zona metropolitana de Guadalajara y alrededores asciende a \$192, 400,000 pesos (\$296 millones * 65%).

Determinación del valor de la oferta

Para determinar el valor de la oferta de transportación ejecutiva se realizó un conteo y análisis de los transportistas de Guadalajara y sus alrededores que ofrecen servicios integrales como es el caso de Suma Te Lleva y de empresas especializadas en este ramo, a través del conocimiento de competidores conocidos durante los años de experiencia y también por medio de la consulta de empresas especializadas en transportación ejecutiva a través de directorios electrónicos como Sección Amarilla por internet, Guía México, Oxl, entre otros.

Se identificaron alrededor de 30 empresas que brindan transportación ejecutiva en Guadalajara y alrededores con 1,300 unidades destinadas a este tipo de servicio: modelos recientes con no más de tres años de antigüedad, en el caso de automóviles con una calidad mínima de oferta correspondiente al nivel del Tiida Nissan, frenos abs y bolsas de aire. La distribución de las unidades destinadas para la transportación ejecutiva se explica en la Tabla 7.

Tabla 7: Determinación del Valor de la Oferta de Transportación Ejecutiva

Unidad	Oferta en Número de Unidades	Viajes prom x mes	Precio Promedio x viaje	Meses del Año	Valor \$
Autobuses	300	0.5	\$ 4,000.00	12	7,200,000
Camiones	350	3	\$ 850.00	12	10,710,000
Sprinter	100	15	\$ 900.00	12	16,200,000
Camionetas	150	15	\$ 500.00	12	13,500,000
Carros	400	96	\$ 280.00	12	129,024,000
					176,634,000

En función a los análisis de la oferta y la demanda se concluye que el mercado de transporte ejecutivo no atendido asciende a \$15, 766,000 pesos anuales, equivalente a \$1, 313,833 pesos mensuales.

El resultado del estudio es retador, hay un mercado no atendido que de acuerdo a experiencia, se debe principalmente al desconocimiento de la existencia de este tipo de servicio ejecutivo, recurriendo a satisfacer la necesidad a través de taxis amarillos, la colaboración de compañeros de la empresa donde labora, o por medio de familiares. Es una ventana interesante para dar a conocer los beneficios de utilizar el servicio de transportación ejecutiva de Suma Te Lleva.

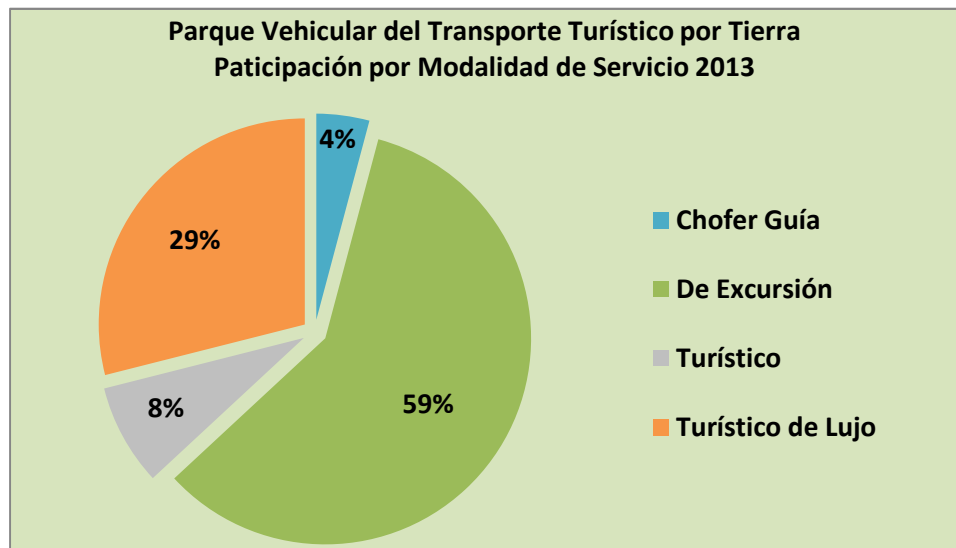
Transporte Turístico

“Tres mil 264 millones de pasajeros, el 96% del total nacional, se mueven por autotransporte, según las cifras de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT). México se mueve por carretera, un sector maduro” (3).

El autotransporte federal se conforma entre otros segmentos, el servicio de autotransporte de turismo, el cual corresponde a aquel que se presta en forma no regular, destinado al traslado de personas con fines culturales, recreativos y de esparcimiento hacia centros de interés, no están sujetos ni a horarios ni a rutas determinadas. El mercado que se atiende en este ramo son grupos de amigos, estudiantes, familias, colaboradores de empresas, organizadores de eventos, entre otros.

La Secretaría de Comunicaciones y Transportes sub-clasifica el autotransporte de turismo en transporte turístico de lujo, transporte turístico, transporte de excursión y chofer guía. En la Ilustración 10, se muestra la distribución gráfica de dicha clasificación:

Ilustración 10: Distribución Porcentual del Parque Vehicular por Modalidad



FUENTE: SCT. Dirección General de Autotransporte Federal

Para fines de homologación al presente estudio, el transporte turístico de lujo, transporte turístico y de excursión se considerará como un solo concepto unificado: transporte turístico.

Determinación del valor del mercado potencial

En el autotransporte de turismo, durante el 2013, se transportaron 610 millones 190 mil pasajeros, lo cual se detalla en la Ilustración 11.

Ilustración 11: Pasajeros Transportados y Pasajeros Km por Tipo de Servicio

Modalidad de Servicio	Demanda Atendida Pasajeros* (miles)	Tráfico Pasajeros-Km (miles)
Chofer Guía	4,208	125,404
De Excursión	529,477	79,114,129
Turístico	12,242	1,827,258
Turístico de Lujo	64,263	9,604,109
Total Nacional	610,190	90,670,900

FUENTE: SCT. Dirección General de Autotransporte Federal

Para determinar el cálculo de la demanda, del total pasajeros se excluye los relativos al chofer guía, sumando un total de 606 millones 982 mil. Si consideramos que la flota vehicular de Jalisco para el autotransporte de turismo representa el 8.8% a nivel nacional equivalente a 3,769 unidades, entonces, para fines del cálculo del mercado potencial se determina que en Jalisco se transportan 53 millones 326 mil 420 personas al año (total de pasajeros transportados en México * 8.8% participación de unidades en Jalisco).

“De acuerdo a la Encuesta Nacional de Transportes 2013 que elabora el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi), el transporte colectivo foráneo de pasajeros de ruta fija transportó en 2012 alrededor del 15%, es decir, 478 millones 448 mil 071 viajeros, y obtuvo ingresos por 46 mil 391 millones de pesos” (3)

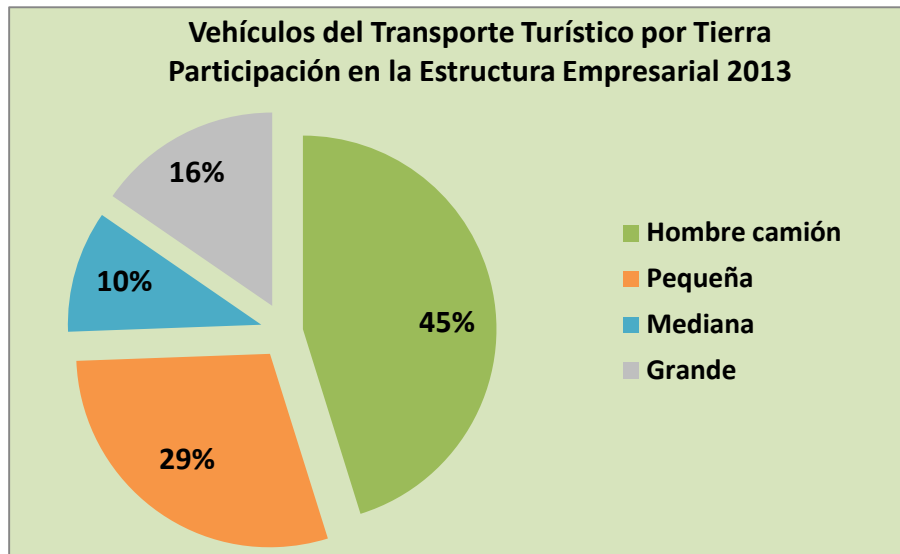
Como referencia al párrafo anterior, se calcula que el ingreso promedio por pasajero es de \$96.96 pesos en la modalidad de transporte colectivo foráneo de pasajeros de ruta fija, sin embargo, aproximadamente el transporte turístico genera un ahorro promedio del 40% respecto al primero, por lo que el ingreso promedio por pasajero en este rubro se estima en \$58.18 pesos. Considerando que se estima que en Jalisco se transportan alrededor de 53 millones 326 mil pasajeros, el valor del mercado potencial es de \$3,102,362,720 pesos anuales.

Determinación del valor de la oferta

Los permisionarios son personas autorizadas por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes para prestar servicio de autotransporte federal o para operar o explotar servicios auxiliares. Según cifras del 2013, hay un total de 13,820 permisionarios, la estructura de las empresas que conforman los permisionarios se clasifica en función al número de unidades de acuerdo a los siguiente: Hombre Camión es de 1 a 5 unidades, Empresa Pequeña de 6 a 30, Empresa Mediana de 31 a 100 y Empresa Grande más de 100.

En la Ilustración 12, se muestra la distribución porcentual de vehículos de transporte turístico terrestre por tipo de empresa.

Ilustración 12: Distribución porcentual de Vehículos de Transporte Turístico por tipo de Empresa



FUENTE: SCT. Dirección General de Autotransporte Federal

De acuerdo a información de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, con cifras del 2013, en Jalisco hay 1,299 permisionarios de los cuales 1,151 son personas físicas y 148 son personas morales, éstos son propietarios de 3,769 unidades de las cuales el 83.7% corresponde a autobuses, 15.8% a camionetas y el 0.5% a automóviles.

En función a la información estadística de servicios turísticos de Suma durante el año 2013, se obtuvo como conclusión que en promedio el precio por viaje por unidad se presenta como sigue: Autobús Turístico de Lujo: \$16,000 pesos, Camioneta / Sprinter: \$9,500 pesos, Automóvil: \$1,500 pesos.

Tomando como referencia el total de unidades de turismo en Jalisco, los precios promedio por viaje y número de viajes promedio al mes, en la Tabla 8 se muestra el detalle del cálculo de la oferta de servicios de transporte turístico.

Tabla 8: Determinación del Valor de la Oferta de Transportación Turística

Unidad	Oferta en Número de Unidades	Viajes prom x mes	Precio Promedio x viaje	Meses del Año	Valor \$
Autobuses	3155	4	\$ 16,000.00	12	2,423,040,000
Sprinter / Camionetas	596	5	\$ 9,500.00	12	339,720,000
Carros	18	4	\$ 1,500.00	12	1,296,000
TOTAL					2,764,056,000

De acuerdo a las estimaciones desarrolladas en el presente capítulo, el valor del mercado potencial del servicio de transportación turística es de \$3,102 millones 362 mil 720 pesos anuales contra un valor de la oferta de \$2,764 millones 56 mil pesos anuales, identificando un valor de mercado no atendido de \$338 millones 306 mil 720 pesos anuales.

Adicionalmente a la oportunidad identificada por la estimación del mercado no atendido, existe una tendencia positiva en el rubro de turismo en México que también favorecerá a nuestro servicio, tan solo en el primer bimestre de 2014 se incrementó un 15% el turismo internacional.

“De acuerdo con el Plan Nacional de Infraestructura, el turismo se verá beneficiado con una inversión de 181 mil millones de pesos para 83 proyectos que permitirán mejorar esta rama y equipamiento existente en los destinos de mayor afluencia, así como para promover la creación de nuevos activos que permitan la diversificación de la oferta del sector” (15).

CAPITULO TRES: Elementos teóricos para una propuesta de valor

Después de analizar los tres diferentes mercados de transporte de pasajeros en los que compite Suma Te Lleva, se deduce que estamos inmersos en mercados competidos y en el caso del servicio de transporte empresarial, en un mercado saturado, donde el factor precio juega un papel primordial; sin embargo, lo que pudiera tomarse como una amenaza, se convierte en oportunidad en la medida en que todos los esfuerzos de Suma Te Lleva se dirijan a generar valor a todas las partes implicadas: clientes, socios y proveedores soportadas en modelos de negocio innovadores que marquen una clara diferenciación entre los competidores, en otras palabras, desarrollar un mercado donde la competencia no tengan ninguna importancia, tal como lo menciona Chan Kim y Renée Mauborgne en el libro La Estrategia del Océano Azul.

Enfocar los esfuerzos en innovar los modelos de negocios brinda dos principales ventajas: la primera es que representa una fuente de ingresos futuros y la segunda es que se puede lograr una ventaja de rendimiento sostenible debido a que a los competidores les resulte difícil copiar todo un sistema de actividad novedoso (16).

Con la finalidad de contextualizar un marco teórico que nos ayuden a resolver los planteamientos para diseñar la estrategia de diferenciación del modelo de negocio basado en tecnología, en este capítulo se analizan dos aspectos principales:

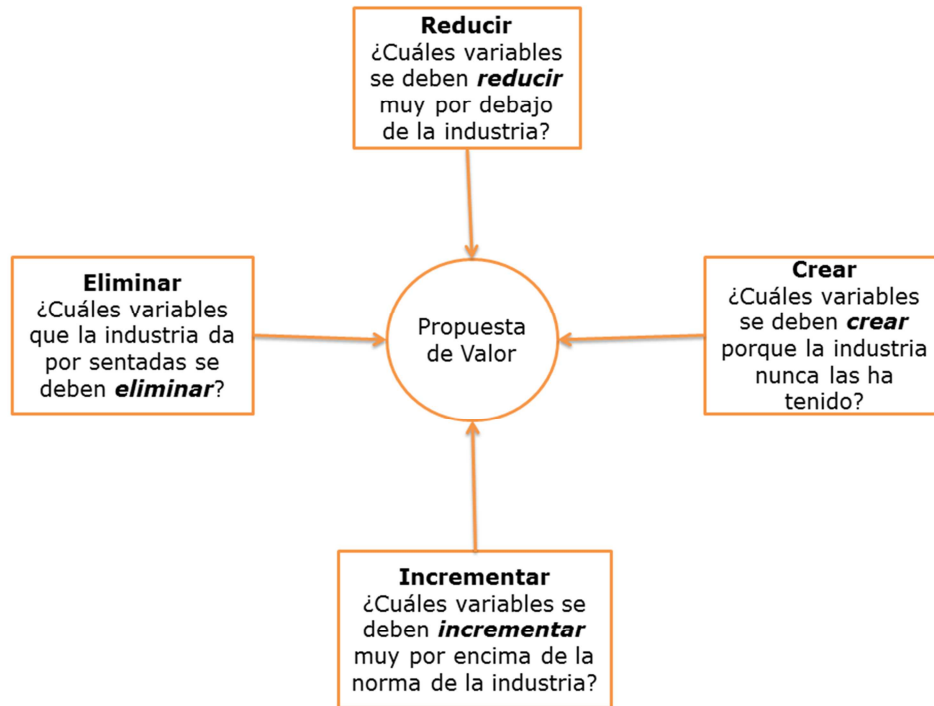
- La Estrategia del Océano Azul
- Uso de la Tecnología como Ventaja Competitiva

La estrategia del océano azul

Existe la idea convencional de que para triunfar en un mercado se logra venciendo a la competencia, ante ello, surge la estrategia del océano azul la cual consiste en aplicar una lógica estratégica diferente llamada Innovación en Valor que es la piedra angular de esta corriente, haciendo que la competencia pierda toda la importancia, abriendo un espacio a un mercado nuevo y desconocido. La innovación en valor ocurre cuando las empresas logran alinear la innovación con la utilidad, el precio y actividades del costo. Quienes crean los océanos azules buscan simultáneamente la diferenciación y el bajo costo.

Con la finalidad de reconstruir los elementos de valor para los compradores, la estrategia del océano azul diseña el esquema de las cuatro acciones, tal como se aprecia en la Ilustración 13, donde la parte central es la Propuesta de Valor generada a través de *Eliminar*, *Reducir*, *Incrementar* y *Crear* ciertas acciones. Se trata de *Eliminar* las variables que han girado la competencia en la industria por años, *Reducir* aquellos atributos que muchas veces el cliente ni siquiera valora, *Incrementar* el beneficio a los clientes y por último, *Crear* fuentes de valor para el cliente completamente nuevas, las cuales creen una demanda que antes no existía.

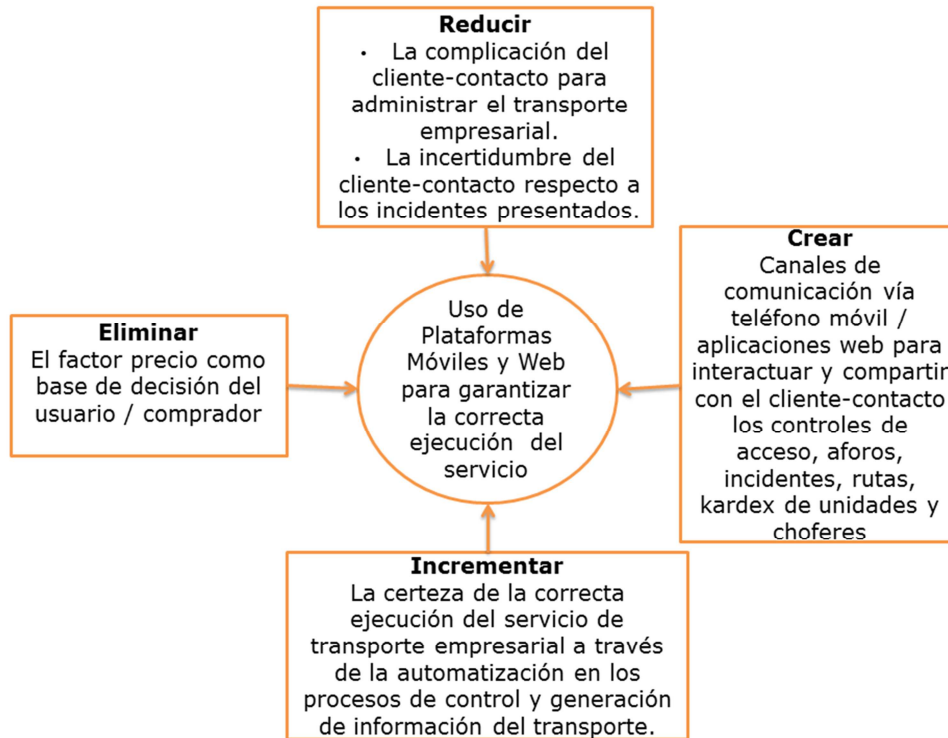
Ilustración 13: El Esquema de las Cuatro Acciones



FUENTE: La estrategia del océano azul (17)

La herramienta de análisis de las cuatro acciones de la estrategia del océano azul, la considero práctica y valiosa para aterrizar el diseño de la Propuesta de Valor de los tres segmentos de negocio de Suma Te Lleva y las acciones inherentes a la misma. A continuación se desarrolla el esquema en la Ilustración 14 el relativo transporte Empresarial, la Ilustración 15 al Transporte Ejecutivo y por último la Ilustración 16 al Transporte Turístico.

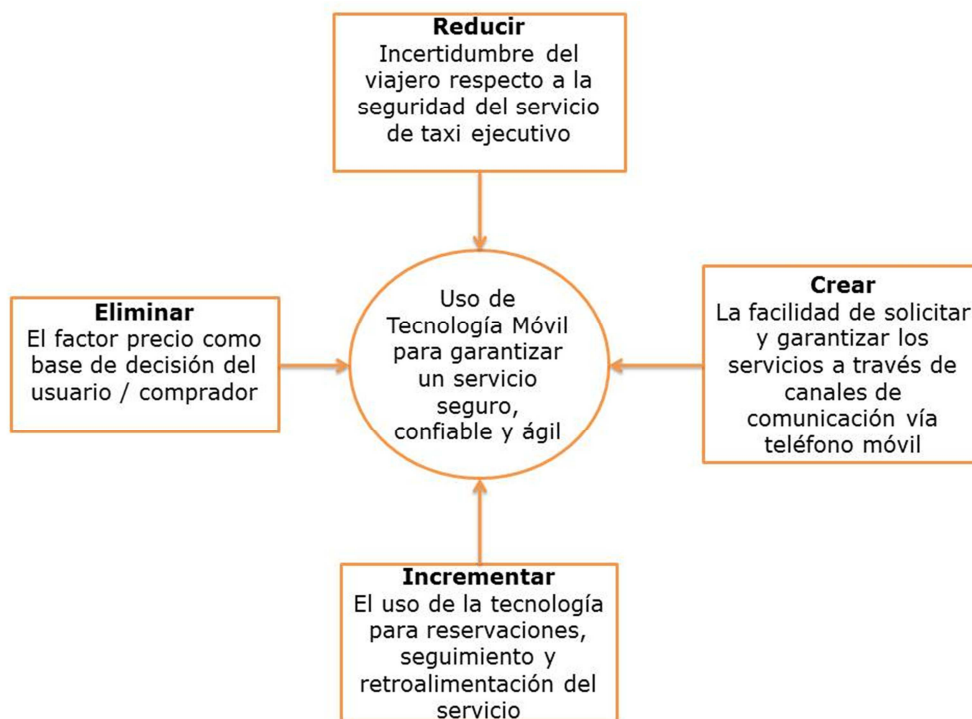
Ilustración 14: Esquema de las cuatro acciones del Transporte Empresarial



FUENTE: Elaboración propia.

La propuesta de valor del Transporte Empresarial radica principalmente en facilitar la información estadística de control de la demanda de colaboradores por ruta, horarios, controles de acceso, manejo de incidentes, kardex de mantenimiento, etc. así también como la interacción inmediata para el seguimiento de incidentes derivados del día a día, reduciendo llamadas telefónicas, el envío de correos electrónicos, reuniones físicas con los usuarios del transporte y desviaciones en la comunicación a falta de información oportuna.

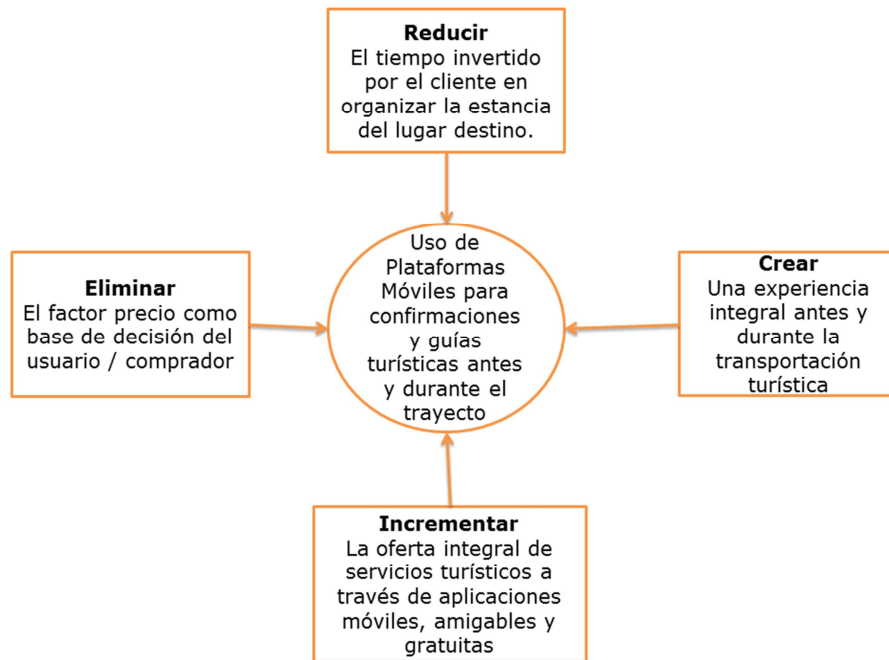
Ilustración 15: Esquema de las cuatro acciones del Transporte Ejecutivo



FUENTE: Elaboración propia.

La propuesta de valor del Transporte Ejecutivo se centra principalmente en la agilidad, confiabilidad y seguridad que brinda un servicio a través del cual la plataforma de comunicación principal sea un teléfono móvil con acceso a internet, donde el usuario pueda hacer su solicitud, rastrear su unidad y retroalimentar el servicio a través de ella.

Ilustración 16: Esquema de las cuatro acciones del Transporte Turístico



FUENTE: Elaboración propia.

La Propuesta de Valor de Transporte Turístico se centra en ofrecer al cliente un servicio que integre diferentes soluciones antes y durante su trayecto tales como servicios de hospedaje con tarifas preferenciales de Suma Te Lleve, información de sitios de interés personalizada al perfil del cliente, clima, sugerencias generales del viaje, etc. evitando que el cliente invierta tiempo en el resto de su planeación y todo al alcance de un teléfono móvil y plataforma web.

Uso de la tecnología como ventaja competitiva

Brindar soluciones tecnológicas en el modelo de negocio de las empresas brinda elementos que mejoran la comunicación con los clientes, logrando una interacción más flexible y efectiva por lo que hoy en día las estrategias de tecnología y las estrategias de negocios deben estar intrínsecamente unidas. " El uso inteligente de la tecnología de la información no solo lleva a una mejora de la calidad y la productividad, sino también a la obtención de

una ventaja competitiva, en particular cuando la tecnología se utiliza para servir mejor al cliente y para que éstos hagan negocios con la empresa en forma más sencilla” (18).

Las tecnologías de información son herramientas o métodos que se emplean para obtener, almacenar, manipular y distribuir información, generalmente se asocia con computadoras, celulares y en general tecnologías afines aplicadas a la toma de decisiones. Las Tecnologías de información están cambiando tanto la forma en que las empresas compiten, como la forma en que brindan ventajas competitivas y a su vez la forma en que se compone su cadena de valor.

El efecto de la capacidad de procesamiento de información sobre las competencias para realizar actividades y procesos empresariales está transformando la forma en que las organizaciones construyen sus relaciones con los demás agentes de su red de valor (8).

Michael Porter es pionero en materia de ventaja competitiva donde propuso tres estrategias que podían utilizarse: el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque o segmentación. En el caso de Suma Te Lleva la ventaja competitiva se centra en la estrategia de diferenciación la cual consiste en ofrecer un servicio con características distintas a los competidores y que son valoradas por los clientes al mismo precio o inclusive ofreciendo una reducción marginal del mismo convirtiendo la estrategia híbrida a través de la diferenciación y liderazgo en costos, considerando que la correcta aplicación de la tecnología logra reducir el costo de ciertos procesos.

La forma como se puede crear una ventaja competitiva centrada principalmente en la diferenciación a través de la tecnología depende en gran parte de la forma en que se explota ésta, alineando la estrategia con el desarrollo tecnológico.

Los avances tecnológicos pueden adoptar diversas formas, ofreciendo diferentes ventajas, mismas que se muestran en la Tabla 9.

Tabla 9: Ventaja Estratégica Basada en el Desarrollo Tecnológico

Mecanismo	Ventaja Estratégica
Novedad del producto o servicio	Ofrecer algo que nadie más puede ofrecer
Novedad del proceso	Ofrecerlo de una forma que los demás no puedan imitar: mas deprisa, menor costo, mayor personalización, etc.
Complejidad	Ofrecer algo que los demás encuentran difícil dominar
Protección legal de la propiedad intelectual	Ofrecer algo que los demás no pueden ofrecer salvo que paguen una licencia o comisión
Solidez del diseño	Ofrecer algo que proporciona una plataforma sobre la que se pueden construir otras variaciones o generaciones
Volver a definir las reglas	Ofrecer algo que representa un producto o proceso totalmente nuevo que hace que el antiguo sea obsoleto

FUENTE: Dirección Estratégica (8)

Considerando los análisis de la propuesta de valor basado en el esquema de las cuatro acciones de La Estrategia del Océano Azul, podemos apreciar en la Tabla 9 que existen por lo menos tres mecanismos que brindan una ventaja estratégica para Suma Te Lleva, mismos que desarrollo a continuación:

- La Novedad del Servicio:** La información genera poder, los contratantes de servicios de transportación de personal demandan mayores datos acerca de la cantidad de colaboradores que hacen uso del servicio, tanto por cuestión estadística respecto a la demanda de rutas como para darle algún tratamiento especial en el manejo de nómina ya sea en descuentos o el otorgamiento de bonos de puntualidad. Actualmente los transportistas de personal, llevan controles meramente manuales, uso de bitácoras que son llenadas por el operador al cálculo sujeto a errores, dejando el ingreso de los usuarios a veces sin control alguno. Brindar un servicio de transporte en donde en forma

inmediata se hagan validaciones de colaboradores por ruta de acuerdo a información proporcionada por la empresa contratante, así como la generación de datos estadísticos que permitan tomar decisiones, la disposición de plataformas móviles y en web que sirvan de interface con los usuarios y el transportista para la administración de incidentes, solicitudes, requerimientos específicos, crean un puente efectivo de comunicación, generando mayor eficiencia en la comunicación y tiempos de respuesta inmediatos a dudas y nuevas solicitudes. Se trata de un servicio que por el momento ningún transportista de Guadalajara lo ofrece.

- **Solidez del Diseño:** En los servicios de transportación turística, los clientes suelen contratar en forma independiente el hospedaje, la transportación, el guía turístico y hacer sus propias búsquedas de sitios de interés. A través de una aplicación móvil ofrecer a los pasajeros previo al servicio de transportación contratada, la confirmación de sus datos de viaje, la plataforma de adquisición de hospedaje a través de tarifas especiales de Suma Te Lleva, descargar información que se personalizará de acuerdo al destino de cada cliente con sitios de interés: museos, restaurantes, tranvías, etc., clima, sugerencias de atuendos, etc. Generar una plataforma móvil de soluciones de viaje la cual sea una base para el desarrollo de más soluciones que faciliten una agradable estancia a los pasajeros en sus respectivos destinos.
- **Volver a definir las reglas:** Las empresas que ofrecen el servicio de transportación ejecutiva levantan las solicitudes de transportación por medio de una operadora que recibe llamadas telefónicas y toma nota de los datos del pasajero tales como su nombre, domicilio y número de teléfono y luego ésta procede a asignar un operador que lanzando la petición a través de radio

troncal confirma realizar el servicio, mientras tanto el pasajero recibe confirmación por parte de la operadora desconociendo las características exactas del chofer y unidad que le brindará el servicio generando incertidumbre y hasta cierto modo inseguridad. Brindando una plataforma tecnológica a través de la cual el pasajero pueda levantar su solicitud con la simple tarea de ingresar a una aplicación móvil para dar de alta fácilmente su requerimiento y que a su vez pueda recibir una respuesta inmediata por esa misma vía acerca del nombre y fotografía del operador, fotografía de la unidad, tiempo aproximado de llegada al punto de partida y el acceso al mapa donde se pueda rastrear en tiempo real la unidad. Esta solución hace que los procesos actuales se conviertan en obsoletos.

Debido a que la tecnología está relacionada con la mejora continua de calidad y es una fuente de ventaja competitiva se hace necesario que la dirección de Suma Te Lleva se encuentre en constante búsqueda y adopción de cambios y avances que se vayan produciendo en la industria tecnológica, ya que implícita a la propuesta de valor nos obliga a continuar la carrera en forma paralela de dichos avances. El objetivo es retador dado que al pretender mantener el liderato en el ámbito de la tecnología aplicable a empresas de transporte de pasajeros, pareciera se tratara de una carrera interminable, sin embargo, es posible por medio de un esfuerzo de seguimiento tecnológico continuo para evaluar la afectación en las nuevas corrientes y la adopción de las que enriquezcan la propuestas de valor al cliente.

CAPITULO CUATRO: Diseño de la Propuesta de Valor

FODA

Debido a que Suma Te Lleva es un negocio en marcha, iniciamos este capítulo con el análisis FODA, herramienta que considero muy útil como un punto de partida para desarrollar una serie de estrategias y planes de acción.

El análisis FODA resume las cuestiones clave sobre el entorno empresarial y la capacidad estratégica de una organización que pueden afectar con más probabilidad al desarrollo de la estrategia.

En el capítulo tres se aprecia las fuentes que generan la propuesta de valor que Suma Te Lleva está diseñando con la finalidad de obtener una ventaja competitiva a través de la diferenciación tecnológica en el mercado de transporte empresarial, ejecutivo y turístico. Con la finalidad de diseñar las estrategias que respalden la propuesta de valor, en la Ilustración 17, presento un análisis de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de Suma Te Lleva, destacando en color ámbar en las que interviene la tecnología.

Ilustración 17: FODA Suma Te Lleva

	FORTALEZAS		DEBILIDADES
F1	Unidades en excelente estado	D1	No contamos con taller propio
F2	Amplia oferta de unidades con capacidades desde 2 hasta 46 pasajeros	D2	Falta posicionamiento en los servicios de transportación turística.
F3	Alianzas comerciales que favorecen la oferta de servicios		
F4	Automatización de procesos de administración, ventas y operación en plataforma web.		
F5	Plataforma tecnológica base para usuarios de transporte empresarial y compradores		
F6	Sistema de notificaciones vía web y sms para confirmación de servicios programados.		

F7	Centralización de información vía web		
F8	Departamento de Sistemas interno		
F9	Unidades con rastreo satelital		
F10	Unidades turísticas con servicio de wifi		
F11	Unidades turísticas con pantallas de televisión		
F12	Estructura organizacional esbelta		
F13	Buen historial crediticio		
F14	Empresa legalmente constituida		
	OPORTUNIDADES		AMENAZAS
O1	Ubicación geográfica: atractivos turísticos cercanos.	A1	Transportistas que ofrecen precios bajos
O2	Concientización ecológica en las empresas	A2	Incremento de competidores
O3	Incremento de tráfico en la ciudad	A3	Inseguridad en el país: disminución de turismo y viajes de ejecutivos
O4	96% del turismo nacional se moviliza por carreteras de México	A4	Que la tecnología sobrepase el nivel de TI de la empresa
O5	La conexión a Internet desde dispositivos móviles como teléfonos celulares, smartphones y tabletas representa 80% en México	A5	Plagio de herramientas tecnológicas por parte de la competencia
O6	Las empresas tienen necesidades de información de forma inmediata	A6	Cobertura limitada de proveedores en telefonía celular
O7	Interés de turistas por conocer información del destino	A7	Incremento constante del combustible
O8	La competencia no explota la tecnología en sus procesos.	A8	Corrupción en Policía Federal Carretero
O9	Ley en Jalisco - aplicación de alcoholímetros	A9	Cambios constantes en la legislación mexicana
O10	Las empresas necesitan simplificar sus operaciones de contratación de viajes.	A10	Ley Laboral: es muy caro despedir a un mal colaborador

FUENTE: Elaboración propia

El objetivo de hacer uso de la herramienta FODA es para esquematizar las influencias y restricciones internas en las elecciones estratégicas para el futuro. A partir de allí, hacer el cruce de los cuatro elementos: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas en donde cada cuadrante se utiliza para trazar las herramientas que permitirán utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades, utilizar las oportunidades para superar las debilidades, utilizar las fortalezas para evitar las amenazas y minimizar las debilidades y evitar las amenazas. Las estrategias se realizarán partiendo y desarrollando las propias capacidades de Suma Te lleva, mismas que se analizaron en el FODA.

ESTRATEGIAS

1. La estrategia FO (maxi-maxi): Se trata de tomar ventaja de nuestras fortalezas utilizando recursos para aprovechar oportunidades del mercado.

Estrategias:

- ✓ **F608:** Transporte Turístico / Ejecutivo. Vincular los servicios en línea de Suma Te Lleva con envío de notificaciones al cliente de información de su cotización, detalle del viaje, clima, sitios de interés del lugar destino.
- ✓ **F8010:** Transporte Ejecutivo. Poner a disposición del cliente un sistema en web administrador de viajes donde pueda controlar sus programaciones y hacer compras de hospedaje, boletos de avión y taxis ejecutivos al aeropuerto desde la plataforma Suma Te Lleva.
- ✓ **F705:** Transporte Ejecutivo / Turístico / Empresarial: Crear una plataforma móvil para el control de los servicios de transporte en los tres rubros de negocio.
- ✓ **F506:** Transporte Empresarial. Crear una aplicación móvil para controlar aforos, altas y bajas de personal con información del cliente vía web o móvil.
- ✓ **F1107:** Transporte Turístico. Crear videos que muestren información histórica y sitios de interés del lugar destino durante el trayecto.
- ✓ **F606:** Establecer sistemas de avisos vía SMS a clientes y usuarios para confirmaciones y notificaciones diversas.

Ventajas para el Cliente en las herramientas tecnológicas del Transporte Empresarial

Con las plataformas tecnológicas de Suma Te Lleva, en el rubro del transporte Empresarial, el cliente-contacto obtendrá información que le dé certidumbre respecto al servicio de transporte obteniendo los siguientes beneficios:

- Consulta al día de aforos por ruta para controlar la demanda de cada ruta.
- Sistema de control para evitar que se suba al transporte, personal ajeno a la empresa o personal que no corresponda a la ruta asignada.

- Facilidad para revisar en línea el kardex de mantenimiento de las unidades asignadas para la empresa y auditarlo en cualquier momento.
- Obtener información estadística de servicios realizados semanalmente.
- Usuarios y cliente-contacto tendrán la plataforma tecnológica en web y móvil para interactuar con Suma Te Lleva, consultas, dudas, aclaraciones, levantamiento de incidentes.
- El cliente – contacto reducirá la improductividad que le genera recibir dudas, comentarios, quejas, inquietudes por parte de los usuarios del transporte.
- Aclaración de controversias durante el trayecto del transporte, a través de información que nos brindan los sistemas de rastreo satelital y las aplicaciones móviles.

Ventajas para Suma Te Lleva en el Transporte Empresarial

- Suma Te Lleva se diferencia de la competencia.
- Reduce la incertidumbre al cliente respecto a las programaciones y formas de realizar el servicio.
- Reduce los errores humanos en la programación de servicios de mantenimiento de las unidades, dado que el kardex de las mismas se encuentran registradas y monitoreadas a través de procesos automáticos.
- Incrementa la confianza al cliente de que el servicio se realiza en tiempo y forma.
- Se optimizan los procesos actuales de captura de bitácoras, indagación de incidentes, controles en papel de mantenimiento de unidades.

Ventajas para el Cliente en las herramientas tecnológicas del Transporte Ejecutivo / Turístico

- Las empresas que tienen un volumen considerable de traslados ejecutivos tendrán la facilidad de contar con una plataforma web a disposición para

administrar sus viajes por medio de la oferta de Suma Te Lleva respecto a transportación ejecutiva en automóviles, vans y autobuses y la contratación de servicios de hospedaje, boletos de avión a través de las alianzas comerciales en agencias de viajes por internet con motores de búsqueda en línea.

- Empresas y público en general tendrán la tranquilidad respecto a la programación de su servicio al recibir notificaciones de confirmación vía sms y correo electrónico con todos los datos de su servicio: tipo de unidad, fotografía del chofer, domicilios, etc.
- Los pasajeros podrán descargar una aplicación móvil que contenga información de interés respecto al lugar destino, museos, restaurantes, hoteles, centros nocturnos, clima y tips de viaje perfilados de acuerdo al tipo de cliente. Esta información también será transmitida en sketches breves durante el trayecto a través de las pantallas que tienen las unidades.

Ventajas para Suma Te Lleva en el Transporte Ejecutivo / Turístico

- Suma Te Lleva se diferencia de la competencia.
- A través de la plataforma web que se pondrá a disposición de las empresas que suelen administrar viajes de sus ejecutivos, lograremos incrementar los ingresos a través de la oferta de servicios integrales que están alrededor del transporte ejecutivo tales como hospedaje, vuelos, tours, renta de autos, de los cuales se obtendrá una comisión por venta.
- Garantizaremos la correcta programación de servicios a través de servicios en línea donde enviaremos notificaciones a los operadores asignados para recordar los datos del servicio.

- Ofrecer herramientas tecnológicas que brinden información adicional, opciones de visita, etc. a nuestros clientes fidelizará la relación con Suma Te Lleva.
2. La estrategia FA (maxi-mini): Se basa en cómo las fortalezas de Suma Te Lleva contrarrestan las amenazas del ambiente externo. Se trata de maximizar las primeras mientras se minimizan las segundas.

Estrategias:

- ✓ **F9A3:** Transporte Ejecutivo: Crear una plataforma móvil donde el pasajero pueda darle seguimiento a la trayectoria del automóvil solicitado, operador y precio.
- ✓ **F8A4:** Suscripción a publicaciones periódicas tecnológicas así como la inclusión a clúster tecnológicos en el Estado de Jalisco.
- ✓ **F4A2:** Diseñar estrategia de mercadotecnia para resaltar el valor agregado del servicio Suma basado en tecnología a los clientes a través de redes sociales, uso de chats automáticos, directorios electrónicos, aplicaciones móviles, etc.
- ✓ **F8A5:** Patentar los desarrollos tecnológicos.

Ventajas para el Cliente

- En la plataforma móvil para solicitar Transportación Ejecutiva, el cliente evitará hacer el laborioso proceso telefónico de solicitar un taxi ejecutivo, proporcionar sus datos, mantener la incertidumbre de si efectivamente se confirma el servicio, etc. Por este medio, con el simple uso de celular podrá hacer la petición de su servicio indicando su lugar de origen a través de la señalización en un mapa, y tendrá la tranquilidad de saber qué unidad está asignada, la fotografía del chofer y el *tracking* de la unidad hasta que llegue a recogerlo. Proporcionará seguridad al cliente.

- El cliente turístico y ejecutivo tendrá acceso a los detalles de las cotizaciones emitidas dándole seguimiento a una liga de internet que le proporcione todos los detalles de su solicitud. Le brindará agilidad, seguridad y confianza.

Ventajas para Suma

- Suma Te Lleva se diferenciará de la competencia.
- Optimizará sus procesos de cotizaciones a través de números de identificación rápida, daremos una imagen más profesional y dejaremos asentado por escrito la información solicitada por el cliente con lo que se eliminarán controversias de precios.
- Protegeremos los derechos de los nuevos desarrollos.

3. La estrategia DO (mini-maxi): Se trata de minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades.

Estrategia:

- ✓ **D2O7:** Transporte Turístico. Crear una plataforma móvil que integre sitios de interés y antecedentes históricos del lugar destino adecuado al perfil del cliente.

Ventajas para el Cliente

- El cliente obtendrá el beneficio de recibir un abanico de información de interés que facilitará su estancia en el lugar destino.
- Adicionalmente, el cliente al tener en el escritorio de su Smartphone la aplicación móvil de Suma Turístico, recibirá notificaciones de promociones de hoteles / tours de lugares sugeridos para un siguiente viaje.

Ventajas para Suma

- Suma Te Lleva se diferenciará de la competencia.

- Tendremos la oportunidad de crecer la rentabilidad al incentivar un siguiente servicio de transportación y como ingreso complementario, obtener comisiones de parte de hoteles u operadoras turísticas por vender hospedaje y/o tours.
4. La estrategia DA (mini-mini): Consiste en minimizar tanto las debilidades como las amenazas.

Estrategia:

- ✓ **D2A3:** Promover la propuesta de valor de Suma Te Lleva en la publicidad electrónica y física respecto a la seguridad durante el trayecto que brindan el antes y durante nuestros procesos.
- ✓ Enfocar el posicionamiento en Google Adwords a través del análisis semanal estadístico de visitas a la página para determinar bajo qué palabras clave nos visitan e incentivarlo.

Ventajas para el Cliente

- Generamos confianza en el cliente al contratar los servicios de Suma Te Lleva.

Ventajas para Suma

- Suma Te Lleva se diferenciará de la competencia.
- Ganaremos posicionamiento a través de redes sociales, la aplicación móvil de turismo, medios impresos, directorios electrónicos, entre otros.

PLANES DE ACCIÓN

Los planes de acción consolidan los esfuerzos para llevarlos a acciones concretas con responsabilidades claras y recursos necesarios para la implementación de cada actividad con su respectivo tiempo de ejecución, para garantizar el logro de objetivos.

A continuación se detallan los planes de acción derivados de las estrategias planteadas:

Plan de Acción para el Transporte Turístico

Estrategias: F608, F705, F606, D207

Actividades	Recursos Necesarios	Personas Responsables	Fecha
FASE 1: Identificar las herramientas actuales de servicios en línea que se vincularán con la Aplicación Móvil de Turismo: notificaciones al cliente de información de cotización, información de la unidad y operador, detalle del viaje, clima, opciones de hotelería, entre otros.	Servicios en Línea	Equipo de Ventas, Ingeniero de Ventas	ene-15
Establecer los requerimientos de la aplicación móvil de turismo vinculando los servicios en línea y herramientas adicionales.	Juntas de trabajo para generar una lluvia de ideas y definir requerimiento	Equipo de Ventas, Operador turístico, Ingeniero en Sistemas	ene-15
Bosquejar la estructura de la aplicación móvil de turismo	Word y Excel	Equipo de Ventas, Ingeniero en Sistemas	ene-15
Establecer un calendario de trabajo	Project Manager Software	Ingeniero en Sistemas	ene-15
Revisión de avances de acuerdo a calendarización de actividades	Reuniones de trabajo programadas	Coordinador de Ventas, Ingeniero en Sistemas,	feb-15
Hacer pruebas del desarrollo	Celular / Tabletas	Ingeniero en Sistemas, Analista Tecnológico	feb-15
Capacitar al personal	Celular, Computadora, Proyector, Sala de Capacitación	Equipo de Ventas, Ingeniero en Sistemas	mar-15
FASE 2: Identificar los 5 destinos principales que los clientes nos solicitan para sus traslados	Información estadística de los servicios en línea de Suma Te Lleva	Coordinador de Ventas	ene-15
Investigar fuentes de información de sitios de interés de los 5 destinos principales	Computadora, Internet, Revistas turísticas	Coordinador de Ventas	ene-15
Alimentar la aplicación (ponerla a punto)	Computadora, Internet, Revistas turísticas, Celular	Coordinador de Ventas, Ingeniero en Sistemas	feb y mar 2015
Capacitar al personal	Celular, Computadora, Proyector	Operadores, Equipo de Ventas, Ingeniero en Sistemas, Analista Tecnológico	abr-15
Iniciar el uso de la aplicación y Difusión	Celular, Computadora	Ingeniero en Sistemas, Equipo de Ventas	abr-15

Estrategias: F1107, D207

Actividades	Recursos Necesarios	Personas Responsables	Fecha
De los 5 destinos seleccionados en el plan de acción de la aplicación móvil turística hacer una investigación de información de interés al turista	Computadora, Internet, Revistas turísticas	Coordinador de Ventas	ene y feb 2015
Buscar videos gratuitos y con costo de los destinos turísticos principales		Analista de Publicidad	feb y mar 2015
Seleccionar los mejores videos y hacer su respectiva adquisición.	Dinero	Analista de Publicidad, Equipo de Ventas	mar-15
Cotizar con diseñadores de video para gestionar las plantillas multimedia para el video turístico y otro video de seguridad en trayecto.	Internet, Teléfono	Analista de Publicidad	feb-15
Seleccionar al mejor proveedor en función al costo vs beneficio.	Excel	Equipo de Ventas, Ingeniero en Sistemas, Contralor	feb-15
Solicitar un calendario de trabajo al diseñador de video.	Project Manager Software	Ingeniero en Sistemas	mar-15
Supervisar avances	Reuniones de trabajo programadas con el proveedor de servicios	Coordinador de Ventas, Ingeniero en Sistemas, Proveedor	abr y may 2015
Adaptar los videos a la aplicación móvil turismo	Computadora, Teléfonos móviles	Ingeniero en Sistemas, Analista Tecnológico	may y jun 2015
Hacer pruebas	Celular	Ingeniero en Sistemas	jun-15
Copiar los videos y asignarlos en las unidades.	CD'S, Quemador de CD'S	Ingeniero en Sistemas, Analista Tecnológico	jul-15

Plan de Acción para el Transporte Empresarial

Estrategias: F506

Actividades	Recursos Necesarios	Personas Responsables	Fecha
FASE I: Realizar la aplicación móvil para usuarios del transporte empresarial: accesos de seguridad de la aplicación, mapas para conocer ubicación de la unidad, datos informativos de la ruta.	Computadora, HTML5	Equipo de Ventas, Coordinador Operativo, Ingeniero en Sistemas	Terminado
FASE II: Establecer los requerimientos de la aplicación de administración de transporte empresarial: para controlar aforos, altas y bajas de personal con información del cliente vía web o móvil.	Juntas de trabajo para generar una lluvia de ideas y definir requerimiento	Equipo de Ventas, Coordinador Operativo, Ingeniero en Sistemas	nov-14
Bosquejar la estructura de la aplicación del transporte empresarial	Word y Excel	Equipo de Ventas, Coordinador Operativo, Ingeniero en Sistemas	nov-14
Establecer un calendario de trabajo	Project Manager Software	Ingeniero en Sistemas	nov-14
Revisión de avances de acuerdo a calendarización de actividades	Reuniones de trabajo programadas	Coordinador de Ventas, Ingeniero en Sistemas,	dic 2014 y ene 2015
Hacer pruebas del desarrollo	Celular / Tabletas	Ingeniero en Sistemas, Analista Tecnológico	feb-15
Capacitar al personal	Celular, Computadora, Proyector	Operadores, Coordinador de Operación, Ingeniero en Sistemas	mar-15
Implementación y Difusión al cliente	Tabletas electrónicas y lectores de códigos de barra para camiones	Operadores, Coordinador de Operación, Ingeniero en Sistemas, Equipo de Ventas	abr-15

Plan de Acción para el Transporte Ejecutivo

Estrategias: F9A3

Actividades	Recursos Necesarios	Personas Responsables	Fecha
Establecer los requerimientos de la aplicación de automóviles ejecutivos: módulo de choferes, solicitudes de servicio, seguimiento de unidad, etc.	Juntas de trabajo para generar una lluvia de ideas y definir requerimiento	Equipo de Ventas, Ingeniero en Sistemas	ene-15
Bosquejar la estructura de la aplicación móvil ejecutiva	Word y Excel	Equipo de Ventas, Ingeniero en Sistemas, Alianza Comercial Tecnológica	ene-15
Establecer un calendario de trabajo	Project Manager Software	Ingeniero en Sistemas, Alianza Comercial Tecnológica	ene-15
Supervisar avances	Sala de Juntas, Computadoras	Coordinador de Ventas, Ingeniero en Sistemas, Alianza Comercial Tecnológica	feb y mar 2015
Hacer pruebas del desarrollo	Celular	Ingeniero en Sistemas, Alianza Comercial Tecnológica	mar-15
Capacitar a Coordinadores y Choferes Ejecutivos	Celulares, Internet, proyector, sala de juntas	Ingeniero en Sistemas, Choferes, Coordinador de Rutas	abr-15

Estrategias: F8O10

Actividades	Recursos Necesarios	Personas Responsables	Fecha
Establecer los requerimientos de la aplicación en web para administrar los viajes corporativos: controlar sus programaciones de vuelos, taxis, noches de hotel, realizar la compra de hospedaje, boletos de avión y taxis ejecutivos al aeropuerto	Juntas de trabajo para generar una lluvia de ideas y definir requerimiento	Equipo de Ventas, Ingeniero en Sistemas, Cliente	abr-15
Buscar un Open Source aplicable a los requerimientos del punto anterior	Internet, Computadoras	Ingeniero en Sistemas, Alianza Comercial Tecnológica	may-15
Elegir la mejor opción del open source	Internet, Computadoras	Ingeniero en Sistemas, Alianza Comercial Tecnológica	may-15
Establecer un calendario de trabajo	Project Manager Software	Ingeniero en Sistemas, Alianza Comercial Tecnológica	may-15
Supervisar avances	Reuniones de trabajo programadas	Equipo de Ventas, Ingeniero en Sistemas, Alianza Comercial Tecnológica	jun y jul 2015
Hacer pruebas del desarrollo	Computadora, Internet	Ingeniero en Sistemas, Alianza Comercial Tecnológica, Cliente	jul-15
Capacitar a los usuarios de Suma	Celulares, Internet, proyector, sala de juntas	Ingeniero en Sistemas, Alianza Comercial Tecnológica, Equipo de Ventas	ago-15
Hacer la promoción masiva de la nueva herramienta en línea	Internet, Publicidad Google Adwords,	Equipo de Ventas, Analista Publicitario	ago-15

Planes de Acción Generales

Estrategia	Actividades	Recursos Necesarios	Personas Responsables	Fecha
✓ F8A4: Suscripción a publicaciones periódicas tecnológicas así como la inclusión a clúster tecnológicos en el Estado de Jalisco.	Investigar en editoriales, páginas web, clusters tecnológicos, publicaciones periódicas, que generen valor tecnológico a Suma Te Lleva	Internet, Teléfono	Analista Tecnológico	jun-14
	Hacer la elección y gestionar la suscripción respectiva.	Dinero	Ingeniero en Sistemas	jun-14
✓ F4A2: Diseñar estrategia de mercadotecnia para resaltar el valor agregado del servicio Suma basado en tecnología a los clientes a través de redes sociales, uso de chats automáticos, directorios electrónicos, aplicaciones móviles, etc.	Reunión de trabajo para identificar el mercado meta en cada herramienta publicitaria, hacer lluvia de ideas de publicidad de impacto.	Sala de juntas, computadora, proyector	Analista Publicitario, Equipo de Ventas, Ingeniero en Sistemas, Diseñador Gráfico	sep-14
	Evaluar los costos de las herramientas publicitarias detectadas	Excel	Analista Publicitario, Equipo de Ventas, Ingeniero en Sistemas, Diseñador Gráfico, Contralor	sep-14
	Implementar la estrategia publicitaria planeada.	Computadora, Internet	Analista Publicitario, Ingeniero en Sistemas	oct-14
✓ F8A5: Patentar los desarrollos tecnológicos.	Investigar en IMPI el procedimiento para incorporar una patente.	Analista Tecnológico	Analista Tecnológico	ene-15

CAPITULO CINCO: Alineación de la Estrategia

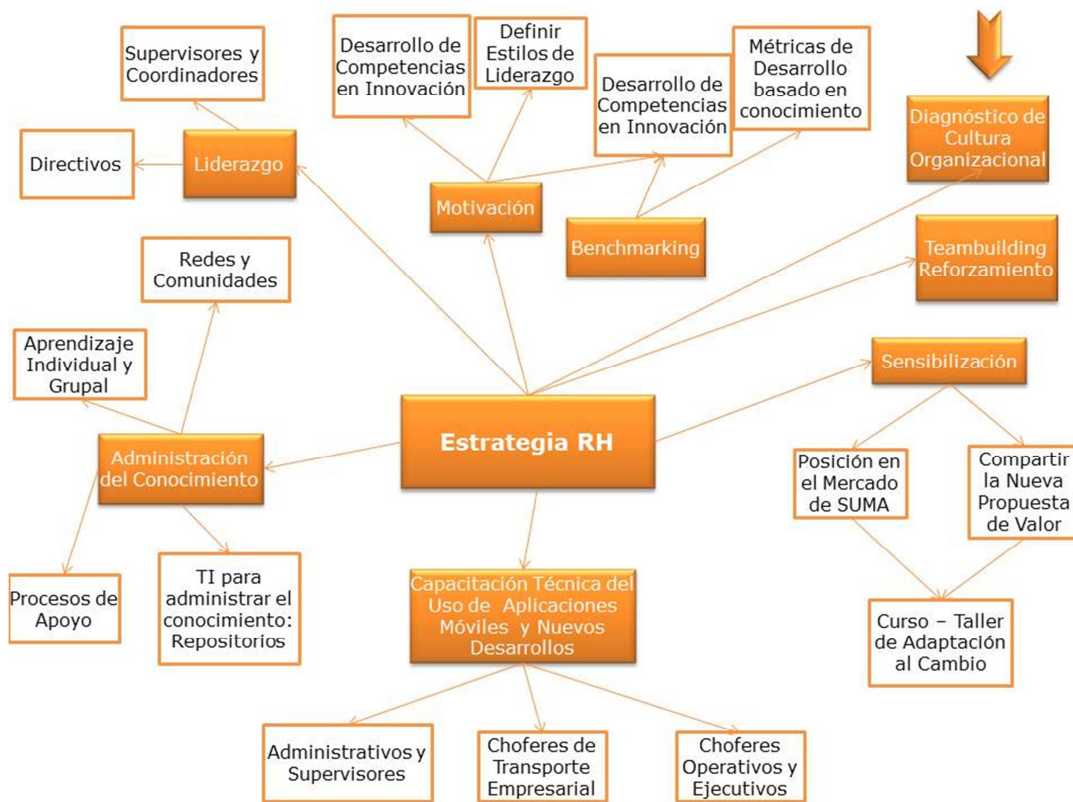
Bonache & Cabrera dicen que en el escenario competitivo las empresas ganadoras son aquellas que mejor saben capturar y utilizar el talento de sus colaboradores (19).

De nada sirve diseñar una innovadora propuesta de valor, si los actores de la organización no están comprometidos, si las formas de trabajo no permiten extraer y compartir conocimiento entre los colaboradores, si no existe un liderazgo efectivo, si no se permea la visión estratégica a todos los niveles. Es por esto que la gestión de recursos humanos juega un papel primordial para la implementación de cualquier estrategia.

Con la finalidad de que todo lo planteado en la presente tesis rinda frutos, es indispensable alinear los recursos humanos a la estrategia de implementar tecnología para diferenciar los servicios que Suma Te Lleva ofrece para lograr reposicionar el negocio. En este capítulo se desarrollan los “cómo” para lograr que los colaboradores se sensibilicen, entiendan y coadyuven a lograr el objetivo planteado.

En la Ilustración 18, se muestra en forma gráfica la estrategia a seguir para alinear los recursos humanos a los objetivos innovadores de Suma Te Lleva partiendo de un diagnóstico organizacional que nos dará la pauta para adecuar y mejorar el resto de las estrategias.

Ilustración 18: Diseño Gráfico de la Estrategia de Recursos Humanos



FUENTE: Elaboración propia

DIAGNÓSTICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional es la concepción compartida de cómo se deben de comportar los participantes de una organización. Es un eje que condiciona el funcionamiento de la empresa.

El diagnóstico de clima organizacional permite medir la forma en que se desenvuelven las personas respecto a instrucciones recibidas y sus responsabilidades así también como la profundización sobre la percepción que tienen los colaboradores respecto a la organización.

Esta labor de diagnosticar a Suma Te Lleva se contratará a un Despacho de Desarrollo Humano para su aplicación e interpretación de información. A través de encuestas que se aplicarán a todos los colaboradores de Suma Te Lleva, se analizarán los siguientes aspectos:

A. TAREA

1. Satisfacción en el puesto.
2. Organización del trabajo.
3. Métodos del trabajo.
4. Capacitación
5. Condiciones de trabajo.
6. Calidad y orientación al servicio.

B. SUPERVISIÓN

1. Actitud del jefe
2. Capacidad del jefe

C. COMPAÑEROS

1. Relaciones con compañeros
2. Capacidad de los compañeros
3. Trabajo en equipo

D. ASCENSOS

E. SALARIOS Y BENEFICIOS

F. EMPRESA

1. Como lugar de trabajo
2. Imagen de la Administración
3. Uso de la comunicación (efectividad y claridad de ideas propuestas)

4. Innovación

G. OBJETIVOS

1. Del Colaborador
2. De la Empresa

Una vez que hayan sido aplicadas las encuestas para medir el clima organizacional, el Despacho de Desarrollo Humano entregará un informe con el resultado de las encuestas y su respectivo diagnóstico resaltando las áreas de oportunidad y fortalezas. Partiendo de ello, se agendará una reunión de trabajo para trazar los planes de acción que nos permitan mantener y mejorar lo que se está haciendo bien y reducir o eliminar las áreas de oportunidad detectadas.

Del resultado de esta fase, se espera se desprendan nuevos planteamientos que se coadyuven a lograr el objetivo de la estrategia de diferenciación de Suma Te Lleva.

TEAMBUILDING

Los programas de "Teambuilding" trabajan bajo una metodología de aprendizaje vivencial que puede llevarse a cabo en espacios abiertos o cerrados; las actividades se llevan a cabo a través de una secuencia lógica donde se desarrollan competencias, se refuerzan valores y se extraen conclusiones que colaboran a mejorar el entorno personal y de la organización.

El Despacho de Desarrollo Humano que realizará el Diagnóstico de Clima Organizacional, será quien con los resultados que le arroje éste, haga una propuesta de las actividades donde se vivan los valores de Suma Te Lleva, se refuercen las fortalezas y reduzcan o eliminen los vicios o áreas de oportunidad detectadas.

El "Teambuilding" se dividirá en dos sesiones de una hora y media cada una donde participarán los operadores, administradores y supervisores.

SENSIBILIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA

El proceso de sensibilización contempla subir al barco a los colaboradores para hacerlos partícipes activos en la implementación de la propuesta de valor de Suma Te Lleva. Este proceso contempla tres temáticas que se llevarán a cabo en una sesión de una hora y media con los colaboradores administrativos, operadores y supervisores:

1. Explicación breve del posicionamiento en el mercado de Suma Te Lleva: identificación de los principales competidores, nuestras ventajas y desventajas actuales respecto a ellos.
2. Compartir la Visión de Suma Te Lleva: definir la nueva propuesta de valor basada en tecnología, compartir las ventajas que brindará a nuestros clientes y la importancia de la contribución de todos los colaboradores para el logro de dicho objetivo.
3. Taller de Adaptación al cambio: Dentro de la sesión se realizará una dinámica que permita sensibilizarse en este tema, el diseño de la misma lo llevará a cabo el Despacho de Desarrollo Humano.

CAPACITACIÓN TÉCNICA DEL USO DE APLICACIONES MÓVILES Y NUEVOS DESARROLLOS

Toda vez que las aplicaciones móviles empresariales y turísticas hayan pasado la etapa de pruebas, se procederá a programar capacitaciones para los operadores y coordinadores operativos para el uso técnico de dichas aplicaciones. Los pasos a seguir son:

1. Designar un líder capacitador en los desarrollos móviles empresariales, desarrollos móviles turísticos, desarrollos móviles ejecutivos, desarrollo en web de servicios en línea.
2. Hacer grupos de trabajo de acuerdo al tipo de usuarios de aplicaciones móviles y desarrollos web:
 - a. Grupo 1 constituido por Choferes empresariales y Supervisores.
 - b. Grupo 2 constituido por Choferes turísticos, ejecutivos y Coordinadores de Ventas.
 - c. Grupo 3 constituido por colaboradores Administrativos quienes aprenderán a utilizar las funciones de supervisión y auditoría de las tres aplicaciones, así también como la vinculación de las mismas en los servicios en línea de Suma Te Lleva.
3. Establecer fecha, lugar y hora para cada uno de los tres cursos de capacitación los cuales no deberán demorar más de hora y media.
4. Organizar segunda sesión una semana posterior a la capacitación técnica de las aplicaciones móviles con una duración máxima de 45 minutos para aplicar pruebas de comprensión y esclarecimiento de dudas.
5. Implementar el arranque de pruebas para que los usuarios de las aplicaciones se familiaricen con las mismas, detecten áreas de mejora, esclarezcan dudas, etc. Esta etapa se estima con una duración de un mes.

6. Una vez que se dé seguimiento a las solicitudes y modificaciones del punto 5 se asigna fecha de arranque oficial con los clientes.

Intercalado en el proceso de desarrollo del Plan de Acción descrito en el capítulo cuarto, se trabajará sobre un programa de desarrollo de competencias blandas para favorecer la comunicación asertiva, el pensamiento crítico, el trabajo en equipo y la inteligencia emocional. Se proyecta que se continúen con las reuniones mensuales de trabajo para ir mejorando las aplicaciones y corrigiendo errores en caso de haberlos.

ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

Para las organizaciones, al igual que para las personas, la supervivencia está en aprender. Es necesario convertir el aprendizaje de las personas en la organización en una tarea cotidiana. La formación continua, la gestión del conocimiento, la actualización de sistemas y procesos, unidos a un estilo de liderazgo eficaz, han de impulsar una cultura de adaptación y anticipación permanentes (20).

El conocimiento que poseen los colaboradores es un activo de suma importancia que debe ser aprovechado por la empresa, el objetivo es capturarlo y fomentar su desarrollo con la finalidad de crear e innovar los servicios y procesos. "Convertirse en una máquina que genera ideas es el primer paso.... para crear un ambiente de aprendizaje" (21).

En Suma Te Lleva contamos con una plataforma tecnológica de procesos montada en internet desarrollada en Suma Te Lleva, en ella gestionamos nuestras operaciones cotidianas de trabajo, las cuales hemos venido enriqueciendo conforme se van presentando nuevas

oportunidades y necesidades. Con la finalidad de capturar y mejorar el conocimiento, dentro de la plataforma manejamos tres secciones como repositorios o también conocidas como “memorias organizacionales”, la cual se va robusteciendo día a día:

1. Guías de Ayuda: En esta sección se establecen las lecciones aprendidas que consiste en describir las mejores prácticas, los problemas recurrentes y las experiencias exitosas. El colaborador que convivió con alguna dificultad o experiencia que abona al conocimiento del resto, captura en un formulario sencillo la situación de aprendizaje y el tip o forma de solucionarlo categorizándolo para indexarlo ordenadamente, dicho módulo está abierto tanto para la captura como para la lectura y puede ser replicado por otro colaborador. Con esta herramienta se pretende capturar el conocimiento existente y adquirido por los colaboradores, evitando que en una siguiente situación o dificultad se tenga que resolver empezando de cero.
2. Procesos Internos:
 - a) Procesos: En esta sección se capturan los procesos de trabajo categorizados por áreas, sirve de apoyo para la consulta, redefinición y mejora de los mismos. La captura inicial de procesos es realizada institucionalmente de acuerdo a la concepción original del mismo, es alimentado por el Gerente de Innovación Tecnológica y se da a conocer a los colaboradores involucrados desde su captura, sin embargo no es un módulo rígido, por el contrario, se creó con la finalidad de servir como un instrumento flexible ya que los involucrados pueden sugerir modificaciones a los mismos toda vez que se persiga el objetivo de eficiencia y simplificación por lo que las dichas sugerencias son evaluadas por Dirección General, Director de Innovación Tecnológica y los colaboradores. Toda vez que se realiza una modificación en los procesos, se envía un correo electrónico a los colaboradores que se vean

afectados con el mismo, donde se explica el antes y el después del proceso y su respectiva justificación.

b) Tareas: En esta sección se capturan las solicitudes de acción que un colaborador le hace a otro, allí se documenta el requerimiento, el grupo de interés y la fecha límite de entrega. Este módulo se vincula con los correos electrónicos tanto del solicitante como el responsable de tal forma que se envían diariamente los recordatorios de las tareas pendientes con la finalidad de agilizar la resolución de los mismos. Al final, la tarea se retroalimenta dentro de la misma plataforma y se libera toda vez que ésta se haya completado.

3. Relación con el cliente

a) Plataforma de Interacción: A cada uno de nuestros clientes se le asigna una liga de internet (www.suma.mx/nombre del cliente) para que los usuarios puedan visualizar las rutas, horarios, mapa, políticas del transporte, política de reembolsos de taxi, noticias especiales, adicionalmente cuentan con una plataforma donde pueden interactuar con Suma Te Lleva subiendo sus sugerencias, recomendaciones o quejas; esa plataforma la pueden visualizar e intervenir el usuario del transporte, el contacto de la empresa y colaboradores de Suma Te Lleva involucrados en el servicio. Con esta plataforma dejamos evidencia de lo acontecido y las acciones correctivas o preventivas tomadas.

b) Encuestas de Retroalimentación: Después de realizar un servicio turístico o especializado, el analista de prospección y mercadotecnia de Suma Te Lleva hace una llamada de retroalimentación al cliente a través de una encuesta breve de cuatro preguntas, mismas que también están montadas en la plataforma de internet. Una vez que se lleva a cabo dicha encuesta, se envía un correo electrónico al área de ventas y dirección general, de allí se abordan

las áreas de mejora detectadas, se platica con los involucrados: colaborador de atención a clientes, operador, supervisor de mantenimiento y se dejan asentados por escrito, dando de alta una "tarea" en el sistema de los pasos a seguir. En el módulo de encuestas de retroalimentación se van cerrando conforme se vayan completando las tareas asignadas.

Áreas de Mejora en el uso de Herramientas de Administración del Conocimiento

Debido a que los módulos de administración del conocimiento son muy dinámicos, se hace necesario realizar las siguientes tareas:

- Asignar a un responsable de las memorias organizacionales para darle mantenimiento, revisar que sea un tema vigente y que la información constatada sea clara para todos.
- Abrir una sección de descripciones de procesos vinculado a cada puesto y la interrelación con los demás.
- Asignar a un segundo responsable para realizar revisiones trimestrales de los procesos con la finalidad de verificar qué tan apegado está la realidad con lo documentado.
- Continuando con nuestra estrategia del uso de las aplicaciones móviles, involucrar a los operadores para que por medio de nuestra plataforma podamos interactuar de forma inmediata en situaciones tales como: envío de alertas para recordar del ingreso a mantenimiento de la unidad, reporte de quejas o sugerencias de clientes para abordarlo personalmente y agendar cita, confirmación de detalles de servicios especializados. A través de esta plataforma, el operador también podrá dar de alta sus requerimientos:

solicitud de piezas, mano de obra para reparación, solicitud de compra de un producto o servicio específico, etc, mismo que será atendido por el supervisor de mantenimiento y darle agilidad a los requerimientos dejando evidencia en todo momento.

Con estas estrategias pretendemos capturar eficazmente el conocimiento, agilizar y documentar procesos, retroalimentar eficientemente a clientes y proveedores haciendo uso de las herramientas tecnológicas que actualmente tenemos y las próximas a desarrollar de acuerdo a lo planteado en la presente tesis.

LIDERAZGO

El liderazgo juega un papel de suma importancia para alinear la estrategia de Suma Te Lleva, entendiéndose por liderazgo la capacidad de influir en los demás ya que son los líderes los que habilitan a las personas para que las cosas sucedan.

Dado que la estrategia de Suma Te Lleva se soporta en la innovación, se hace necesario generar ambientes que sean semilleros de líderes en las diferentes áreas de la empresa para fomentar la creatividad en la definición o solución de problemáticas, la generación de ideas para crear o mejorar la tecnología existente, observar y analizar qué hacen las demás empresas, etc. Lograrlo, implica empoderar a los colaboradores, es decir, soltar las riendas del control de la pequeñas empresas tradicionales donde los dueños son los que dirigen, proponen las mejores ideas, toman decisiones, controlan procesos. Tal como menciona Tom Peters:

...una extraordinaria paradoja. Estás sin control cuando tú estás "en el control". Estás en el control cuando estás "sin control"..... De hecho estás realmente en el control

cuando miles y miles de personas, que te son desconocidas, están tomando decisiones, yendo más allá de las descripciones de trabajo y de las limitaciones de su casilla en el diagrama organizativo, para servir mejor al cliente..." (22)

Para generar una forma de trabajo descentralizada cuyo objetivo principal sea la creación y ejecución de nuevas ideas que optimicen recursos o innovadores servicios que favorezcan la experiencia de nuestros clientes, entre otros, que nos lleven a lograr un mayor posicionamiento de Suma Te Lleva en el mercado de transporte pasajeros, se propone trabajar bajo las siguientes etapas:

1. Se hace una invitación general para aquellos colaboradores que deseen formar parte del equipo de mejoras.
2. Se identifica a los colaboradores que tienen cualidades para desarrollarlos como líderes, independientemente de su posición organizacional.
3. Categorizar los líderes potenciales en "estratégicos" y "operativos". Por ejemplo, en la categoría de estratégicos se pueden integrar los colaboradores de oficinas del área de administrativa, financiera, de sistemas y de ventas, en la categoría de operativos se pueden integrar supervisores y choferes.
4. Generar un plan de desarrollo tanto para los líderes potenciales como para aquellos que no se identificaron como tal pero que con capacitación puedan llegar a desarrollarlo. Para realizar esta etapa se contratará a un Despacho de Desarrollo Humano quienes en función a la Detección de Necesidades de Capacitación se logren identificar las áreas de oportunidad y sugerir la capacitación necesaria para habilitarlos como líderes de la organización.
5. El Despacho de Desarrollo Humano aplica DNC'S (Detección de Necesidades de Capacitación) y junto con la Dirección de Suma Te Lleva se establece un plan de

desarrollo de competencias blandas para favorecer la comunicación asertiva, el trabajo en equipo, la inteligencia emocional, manejo de conflictos.

6. Asignar roles para los "líderes operativos" se enuncian los siguientes:

- Líderes de Servicio al Cliente: Los colaboradores que forman parte de esta categoría están alertas a las necesidades básicas de los pasajeros a través de la observación, la encuesta y la intervención de otros choferes de Suma Te Lleva, el objetivo es hacer un levantamiento de requerimientos que pudieran parecer tan sencillos pero que muchas veces se pasan por alto, tales como, la comodidad de los espacios, escalones, reflejo de luz, limpieza, etc. Posteriormente se organizan junto con el resto del equipo para hacer sugerencias de mejora.
- Líderes de Mantenimiento Eficiente: Los colaboradores que forman parte de esta categoría indagan con los involucrados de los procesos de mantenimiento tanto internos (supervisores, choferes, gerente de operaciones) como externos (mecánicos, eléctricos, lamineros), para hacer un levantamiento de necesidades y emitir posibles mejoras cuyos objetivos sean disminuir los tiempos de mantenimiento, disminuir costos de mantenimiento, disminuir los costos correctivos (recurrir a unidades de apoyo para cubrir servicios de unidades que se encuentran en proceso de mantenimiento), mejorar la comunicación.
- Líderes de Imagen Externa: Los colaboradores que forman parte de esta categoría se apoyan con choferes, gerente de operaciones, lamineros, para hacer levantamientos de necesidades estéticas de la unidad. Esta función no se refiere solamente a levantar requerimientos, sino a buscar las mejores soluciones a través de la compra por volumen de piezas, la instalación o reparación en forma interna (haciendo la adecuación / reparación los mismos choferes).

7. Asignar roles para los "líderes estratégicos" se enuncian los siguientes:

- Líderes de satisfacción al cliente: En esta sección se involucran los líderes cuya actividad tiene un involucramiento directo con el cliente. Se trata de que se vacíen los requerimientos que se perciben, se expongan las áreas de oportunidad detectadas: necesidades de comodidad, de amabilidad, de capacidad de respuesta, de estética de unidades. Se pretende que partiendo de dicha reunión que se genere, se levante una lista de soluciones y se asigne a un ejecutor y evaluador de las mismas.
- Líderes de optimización de recursos: En esta sección estarán involucrados el Gerente de Sistemas que es quien administra los módulos en línea de procesos y todos los colaboradores que tienen acceso a dicho sistema, se pretende que se lleven a cabo reuniones mensuales rápidas para revisar si se pueden incrementar, crear, reducir los procesos toda vez que se logre una mejora en tiempo y/o recursos y/o beneficios al cliente.
- Líderes de Mejores Prácticas: Estos colaboradores asignarán tiempo ya sea dentro de sus horarios de trabajo o fuera de ellos para observar y analizar qué hace la competencia que Suma te Lleva pueda adoptar o mejorar, así también como las mejores prácticas que realizan otras empresas que no necesariamente sean competidores pero que dicho producto o servicio podamos integrarlo dentro de nuestra oferta. Estos líderes debe ser inquietos, curiosos, que les guste investigar y que no tengan miedo de externar sus ideas.

8. Preparar a entrenadores, aquellos líderes que quieran ser parte del equipo de capacitación y entrenamiento en aspectos tales como adquisición de nuevas competencias o aspectos técnicos, podrán desarrollarse para que éstos sean facilitadores

9. Realizar procesos de retroalimentación originados por encuestas aplicadas a nuestros clientes, auditorías internas, planes de desarrollo, manejo de la plataforma en línea de administración del conocimiento, encuestas de opinión de los colaboradores.

Se pretende que con la asignación de líderes se estén revisando y compartiendo constantemente experiencias y puntos de aprendizaje y mejora en todas las áreas, se empodere a los colaboradores para que tomen decisiones, a fomentar el diálogo entre los diferentes integrantes de Suma Te Lleva, a propiciar la independencia de actuación, a ser parte de un plan de desarrollo personal y profesional.

BENCHMARKING

El Benchmarking nos servirá como termómetro para medir el éxito de las acciones planteadas para alinear la estrategia de diferenciación de Suma Te Lleva, será un “examen de conciencia” de la ejecución de los aspectos abordados en el presente capítulo.

Basado en el libro “Las Organizaciones que aprenden” de Andrew Mayo y Elizabeth Lank, se hizo una extracción de diferentes planteamientos para hacer benchmarking interno y externo, en la tabla 10 se hace el respectivo detalle.

Tabla 10: Planteamientos de Benchmarking Interno y Externo

#	Planteamiento	Si / No
1	Se compara con los mejores competidores en innovación en beneficio del cliente.	
2	Realiza la empresa encuestas regulares para conocer las percepciones de los clientes	
3	Se realiza un proceso de análisis posterior a la aplicación de las encuestas de percepción de los clientes	
4	Responden los colaboradores positivamente a través de encuestas de opinión.	

5	Suma Te Lleva está estructurada de forma que estimula la libertad de asumir riesgos minimizando las capas de control que añaden poco valor.	
6	Comunica claramente a todos los colaboradores las formas en que fomentará y creará tal desarrollo	
7	Proporciona la oportunidad de desarrollar habilidades de liderazgo a cualquier persona que la requiera.	
8	Se comunica eficazmente la visión de Suma Te Lleva	
9	Fomenta la experimentación	
10	Fomentan la independencia de actuación y desaprueban activamente el comportamiento dependiente.	
11	Invierten los líderes de Suma Te Lleva un tiempo significativo en entrenar a los demás.	
12	Tienen los nuevos trabajadores y los que cambian de puesto un programa de inducción profesional individual a partir de las necesidades de aprendizaje	
13	Tiene esquema de premios que reconozca los logros en aprendizaje	
14	Utiliza Suma Te Lleva regularmente encuestas de opinión de los colaboradores	
15	Aprovecha la tecnología de información para compartir conocimiento	
16	Tiene medios para captar el conocimiento en bases de datos accesibles a los colaboradores	
17	Pone a disposición de los colaboradores guías de aprendizaje	
18	Aprovecha la tecnología de información para ayudarle a aprender los requerimientos de los clientes	
19	Suma Te Lleva vive los valores de compromiso con el aprendizaje, compartir conocimientos y experiencia.	
20	Estimula Suma Te Lleva a los colaboradores a invertir tiempo en actividades de aprendizaje continuo y relacionado con el trabajo.	
21	Se contempla el presupuesto de aprendizaje como una inversión clave	
22	Se otorgan premios de mejora de la claridad y otros mecanismos visibles de reconocimiento a equipos, aparte de a personas	
23	Dedican tiempo los equipos a revisar los puntos de aprendizaje que se extraen de las experiencias que tienen como grupo.	
24	Busca Suma Te Lleva oportunidades para resolver los problemas colectivamente	
25	Celebra eventos para aprender conjuntamente nuevas capacidades.	
26	Evalúa sus desventajas humanas periódica y sistemáticamente	

El Benchmarking se llevará a cabo trimestralmente, en las respuestas afirmativas se indagará cómo se hizo, se detectarán si hubo áreas de mejora y se establecerán las adecuaciones respectivas. En caso de ser negativas se hará un plan de trabajo con los líderes involucrados a través de una sesión posterior. El objetivo principal es que las conclusiones determinadas nos lleven a la acción.

CONCLUSIONES

En Suma Te Lleva hemos diversificado la oferta de servicios de transportación de pasajeros motivado por tres aspectos principales: las ganas de emprender, la detección - empírica - de la necesidad del mercado y la búsqueda de soluciones para maximizar el aprovechamiento de los activos en épocas de crisis.

En los siete años de existencia, Suma Te Lleva ha logrado tener una participación del 2.5% en el mercado del servicio de transportación empresarial en Guadalajara y alrededores, 0.13% en la transportación turística y 0.5% en la transportación ejecutiva y escolar. Hoy en día, el 80% de nuestra facturación corresponde a servicios de transportación empresarial, el 16% a servicios turísticos y el 4% restante a transportación ejecutiva y escolar.

De acuerdo al análisis realizado en el capítulo dos, se concluye que Suma Te Lleva está inmersa en un océano rojo, en el que los competidores se arrebatan los clientes con la finalidad de obtener mayor participación en el mercado sacrificando el precio, decisión que al mediano y largo plazo provocará un espiral que irá en detrimento de los atributos del servicio valorados por el cliente. Frente a ese panorama nada alentador, surge el planteamiento que le da vida a esta tesis: Generar valor en el servicio prestado que incremente la participación en el mercado de Suma Te Lleva, eliminando el factor precio de la ecuación de decisión del cliente.

A través del esquema de las cuatro acciones que se describen en el capítulo tres, se analiza la propuesta de valor de Suma Te Lleva a través de la tecnología, proporcionando exactitud de información, certidumbre, seguridad, confianza y servicios informativos adicionales que complementan y mejoran la experiencia del servicio. Aprovechando que somos parte de la

era de la evolución digital, es una excelente oportunidad de tomar ventaja de todos los beneficios que proporciona.

En Suma Te Lleva estamos convencidos que las estrategias definidas en el capítulo cuatro ofrecerán ventajas diferenciadoras con nuestros clientes, la mayoría de ellas basadas en aplicaciones móviles lo cual responde a la tendencia del comportamiento de los usuarios mexicanos al cierre de 2013 donde cinco de cada diez accede a internet a través de su celular (23).

Los clientes deben experimentar las ventajas de un servicio diferenciador basado en tecnología para valorarlo como un primer paso, ganar mayor participación en el mercado será la consecuencia.

BIBLIOGRAFIA

1. **Bitner Mary, Zeithaml Valarie, Gremler Dwayne.** *Marketing de Servicios*. Mexico : Mc Graw Hill, 2009. 978-970-10-7277-6.
2. **INEGI.** Instituto de Información Estadística y Geográfica Jalisco. [En línea] 2012. www.inegi.gob.mx/contenido/Economia/pib_comparativo_entidades.xls.
3. *En México manda el camión.* **Puri, Lucena Pineda.** 15, México : Purificación Lucena Pineda - T21, 2014, T21, Vol. 175, págs. 24-27. ISSN:1870-5669.
4. **Pemex.** <http://www.ri.pemex.com/index.cfm?action=content§ionID=16&catID=12155>. [En línea] Marzo de 2014.
5. **Ignacio, Pérez Vega.** <http://www.milenio.com/jalisco/>. [En línea] 27 de 10 de 2011.
6. **Luis, Escamilla Jose.** Trafico ZMG. [En línea] 2011. <http://archivo.traficozmg.com/2011/11/transporte-escolar.html>.
7. **ww.nafin.com.mx.** [En línea] <http://www.nafin.com.mx/portalfn/content/productos-y-servicios/programas-empresariales/clasificacion-pymes.html>.
8. **Johnson Gerry, Scholes Kevan, Whittington Richard.** *Dirección Estratégica*. Madrid : Prentice Hall, 2006. ISBN.
9. *Evolución de modelos de negocio.* **Demil Benoît, Lecocq Xavier.** s.l. : UNIVERSIA BUSINESS REVIEW, 2009. ISSN: 1698-5117.
10. **The Competitive Intelligence Unit.** The Ciu. [En línea] 2014. http://the-ciu.net/nwsltr/237_1Distro.html.
11. **Jalisco, Redacción Informativo del Sur de.** www.periodicoelsur.com. [En línea] Mayo de 2010. <http://www.periodicoelsur.com/noticia.aspx?idnoticia=46589>.
12. **GSO, Informador Redacción /.** www.informador.com.mx. [En línea] Agosto de 2013. <http://www.informador.com.mx/economia/2013/480774/6/mexico-ocupa-el-quinto-lugar-en-turismo-de-reuniones.htm>.
13. **Turismo, Redacción Secretaría de.** Secretaria de Turismo. [En línea] Diciembre de 2011. http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/Boletin_236.
14. **MACO, Informador Redacción /.** El Informador. [En línea] Mayo de 2013. <http://www.informador.com.mx/economia/2012/379939/6/turismo-de-reuniones-genera-derrama-de-tres-mil-700-mdp.htm>.
15. **Excelsior.** [En línea] Mayo de 2014. <http://www.excelsior.com.mx/nacional/2014/05/06/957611>.

16. *Innovación del modelo de negocio: creación de valor en tiempos de cambio*. **Zott Christoph, Amit Raphael**. s.l. : Universia Business Review, 2009. ISSN: 1698-5117.
17. **Kim W. Chan, Mauborgne Renee**. *La Estrategia del Océano Azul*. s.l. : Norma, 2005.
18. **Evans James, Lindsay William**. *Administración y control de la calidad*. Mexico : Cengage Learning, 2010.
19. Revistas Urosario. [En línea] Diciembre de 2012.
<http://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/index>.
20. **Mayo Andrew, Lank Elizabeth**. *Las Organizaciones que Aprenden*. Barcelona : Gestion 2000, 2003.
21. **yeung arthur, ulrich david**. *Las capacidades de aprendizaje en la organización*. Nueva York : Oxford, 1999.
22. **Tom, Peters**. *Liberation Management*. 1992. 0-394-55999-1.
23. **AMIPCI**. www.amipci.org.mx. [En línea] 2014.
<http://www.amipci.org.mx/?P=editomultimediafile&Multimedia=492&Type=1>.
24. *En México manda el camión*. **Lucena, Pineda Puri**. 15, México : Purificación Lucena Pineda - T21, 2014, Vol. 175. ISSN:1870-5669.
25. **The Competitive Intelligence Unit**. The - Ciu. [En línea] 2014. http://the-ciu.net/nwsltr/237_1Distro.html.

OTROS CONTENIDOS

ANEXOS

Anexo 1: Detalle del Cálculo del Mercado Potencial del Transporte Empresarial por sectores y subsectores

	# Empresas	% Empresas que requieren transporte de personal	Número de Empresas (a)	Viajes Promedio al Día por Empresa (b)	Número de Camiones Promedio por Día por Empresa (c)	Número de Camionetas Promedio por Día por Empresa (d)	Número de Carros Promedio por Día por Empresa (e)	Número de Camiones Requeridos Promedio por Día en ZMG (a * c) = f	Número de Camionetas Requeridas Promedio por Día en ZMG (a * d) = g	Número de Carros Requeridos Promedio por Día en ZMG (a * e) = h	Valor Anual del mercado en camiones en Pesos (b*f*365*P)	Valor Anual del mercado en camionetas en Pesos (b*g*365*P)	Valor Anual del mercado en carros en Pesos (b*h*365*P)
(1114) Cultivo en invernaderos y viveros, y floricultura	3	30%	0.90	1.8	3	0.4	0	2.70	0.36	-	940,167.00	82,782.00	-
(22) Generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, suministro de agua y de gas por ductos al consumidor final	13	8%	1.04	1.8	2	3	0.3	2.08	3.12	0.31	724,276.80	717,444.00	44,071.56
(23) Construcción	620	2%	12.40	1.8	2	0.4	0	24.80	4.96	-	8,635,608.00	1,140,552.00	-
(31 - 33) Industrias manufactureras	3035	12%	364.20	3.4	3.1	0.4	0.1	1,129.02	145.68	36.42	742,590,324.60	63,276,108.00	9,717,402.30
(462) Comercio al por menor en tiendas de autoservicio y departamentales	227	12%	27.24	1	0	0.1	0.3	-	2.72	8.17	-	347,991.00	641,297.70
(464) Comercio al por menor de artículos para el cuidado de la salud	221	10%	22.10	1	1	0.1	0.3	22.10	2.21	6.63	4,275,245.00	282,327.50	520,289.25
(465) Comercio al por menor de artículos de papelería, para el esparcimiento y otros artículos de uso personal	227	10%	22.70	1	0	0.1	0.3	-	2.27	6.81	-	289,992.50	534,414.75
(4881) Servicios relacionados con el transporte aéreo	2	50%	1.00	3	0	3	0.3	-	3.00	0.30	-	1,149,750.00	70,627.50
(493) Servicios de almacenamiento	19	20%	3.80	1.8	2	0.4	0.3	7.60	1.52	1.14	2,646,396.00	349,524.00	161,030.70
(61) Servicios educativos	2264	5%	113.20	1.7	2.5	0.4	0	283.00	45.28	-	93,068,795.00	9,833,684.00	-
(72) Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas	1136	20%	227.20	1	0	0.1	1	-	22.72	227.20	-	2,902,480.00	17,829,520.00
(93) Actividades legislativas gubernamentales, de impartición de justicia y de organismos internacionales y extraterritoriales	543	1.5%	8.15	1.7	2.5	0.4	0	20.36	3.26	-	6,696,513.56	707,556.15	-
TOTAL	8310		803.93	1.75				1,491.66	237.10	286.98	859,577,325.96	81,080,191.15	29,518,653.76

FUENTE: Elaboración propia

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Distribución de Empresas de Transporte Empresarial / Especializado y Empresas Turísticas	11
Ilustración 2: Organigrama de Suma Te Lleva	18
Ilustración 3: Operaciones con Empresas Comercializadoras, Industriales, de Servicios, Instituciones Gubernamentales.....	20
Ilustración 4: Operaciones con Familias, Grupos de Amigos, Organizadores de Eventos Sociales y Deportivos	21
Ilustración 5: Cadena de Valor de Suma Te Lleva	22
Ilustración 6: Modelo de Negocio Transporte Empresarial	23
Ilustración 7: Modelo de Negocios Transporte Ejecutivo	24
Ilustración 8: Modelo de Negocios Transporte Turístico	25
Ilustración 9: Distribución Geográfica de las Unidades Económicas en %.....	28
Ilustración 10: Distribución Porcentual del Parque Vehicular por Modalidad.....	38
Ilustración 11: Pasajeros Transportados y Pasajeros Km por Tipo de Servicio	38
Ilustración 12: Distribución porcentual de Vehículos de Transporte Turístico por tipo de Empresa	40
Ilustración 13: El Esquema de las Cuatro Acciones	44
Ilustración 14: Esquema de las cuatro acciones del Transporte Empresarial	45
Ilustración 15: Esquema de las cuatro acciones del Transporte Ejecutivo	46
Ilustración 16: Esquema de las cuatro acciones del Transporte Turístico	47
Ilustración 17: FODA Suma Te Lleva.....	52
Ilustración 18: Diseño Gráfico de la Estrategia de Recursos Humanos.....	65

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Producto Interno Bruto Comparativo al Tercer Trimestre por Sector en Millones de Pesos	6
Tabla 2: Tipo de Unidades de la Industria del Transporte de Pasajeros	10
Tabla 3: Precio al Público de Combustible 2008-2013	13
Tabla 4: Clasificación de Tamaño de Empresas.....	19
Tabla 5: Distribución de Unidades Económicas por Sector.....	29
Tabla 6: Determinación del Valor de la Oferta del Mercado de Transporte Empresarial.....	32
Tabla 7: Determinación del Valor de la Oferta de Transportación Ejecutiva.....	36
Tabla 8: Determinación del Valor de la Oferta de Transportación Turística.....	41
Tabla 9: Ventaja Estratégica Basada en el Desarrollo Tecnológico.....	49