

35



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS CUAUTITLAN

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS CUAUTITLAN
SUPERVISORES



"LA SITUACION DEL ADMINISTRADOR ANTE LA ALIANZA ESTRATEGICA COMERCIAL EN LA GLOBALIZACION ECONOMICA" (CASO AUTOBUSES DE ORIENTE ADO, S.A. DE C.V.)

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N :
JORGE FLORES SUAREZ
FERNANDO VALENCIA

ASESOR: L.M. ERNESTO HERRERA MOLINA

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO,

2002.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"La Situación del Administrador frente a la Alianza Estratégica
Comercial en la Globalización Económica. (Caso Autobuses de
Oriente ADO, S.A. de C.V.)"

que presenta el pasante: Jorge Flores Suárez
con número de cuenta: 9120871-4 para obtener el título de:
Licenciado en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 14 de Enero de 2002

PRESIDENTE	<u>LAE. Jorge Reyes Torres</u>	
VOCAL	<u>M.A. Ernesto Gómez López</u>	
SECRETARIO	<u>L.M. Ernesto Herrera Molina</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>L.A. José Santana Rivera</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.A. Sergio Ortega Campos</u>	



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
PRESENTE

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

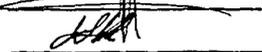
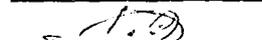
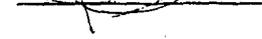
"La Situación del Administrador frente a la Alianza Estratégica
Comercial en la Globalización Económica. (Caso Autobuses de
Oriente ADO, S.A. de C.V.)"

que presenta el pasante: Fernando Valencia
con número de cuenta: 9113984-7 para obtener el título de:
Licenciado en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 14 de Enero de 2002

PRESIDENTE	<u>LAE. Jorge Reyes Torres</u>	
VOCAL	<u>M.A. Ernesto Gómez López</u>	
SECRETARIO	<u>L.M. Ernesto Herrera Molina</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>L.A. José Santana Rivera</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>J.A. Sergio Ortega Campos</u>	

AGRADECIMIENTOS

A DIOS:

Nunca me cansaré de agradecerte la oportunidad que me diste para disfrutar de este mundo que tú construiste. Gracias te doy señor, por enseñarme a amar, disfrutar, vivir, reír, llorar, perdonar y sobre todo a trabajar y luchar para alcanzar lo que me propongo. Gracias por ayudarme a conquistar esta meta tan importante en mi vida, gracias por estar conmigo cuando más te necesito; porque siempre escuchas mis plegarias y me das fuerzas para seguir adelante para ser un hombre de bien y poder servirte.

SI TÚ ME DICES "¡VEN!"

*Si tú me dices: "¡Ven!", lo dejo todo...
No volveré siquiera la mirada
para mirar a la mujer amada...
Pero dímelo fuerte, de tal modo*

*que tu voz, como toque de llamada,
vibre hasta en el más íntimo recodo
del ser, levante el alma de su lodo
y hiera el corazón como una espada.*

*Si tú me dices: "¡Ven", todo lo dejo.
Llegaré a tu santuario casi viejo,
y al fulgor de la luz crepuscular;*

*mas ha de compensarte mi retardo,
difundiéndome, ¡oh Cristo!, como un nardo
de perfume sutil, ante tu altar!*

Amado Nervo

Jorge

A MIS PADRES

Julio y Eva:

Dentro de tantas cosas que tengo que agradecerle a Dios, principalmente, esta el hecho de que me haya elegido a ustedes como mis padres.

Papá: Gracias por inculcarme los principios y valores para ser una persona responsable y útil en esta vida. Tú eres una persona ejemplar que ha sabido luchar contra todo y contra todos. Te agradezco todos los sacrificios que hiciste por mí; por eso, este triunfo también es tuyo. Gracias por ser un buen padre, pero sobretodo, gracias por ser mi mejor amigo. Te quiero mucho papá.

Mamá: Es imposible expresar en pocos renglones tantas cosas que quiero decirte. Toda una vida no me alcanzaría para agradecerte todos tus sacrificios, desvelos, preocupaciones, consejos y tus oraciones. Gracias por todo lo que me apoyaste desde el inicio de mis estudios, gracias por estar conmigo en las buenas y en las malas, dándome ánimos para seguir adelante. Este logro es tuyo también, gracias por ser mi mejor amiga. Te quiero mucho mamá.

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO:

Es un orgullo y un privilegio pertenecer a la máxima casa de estudios de nuestro país. Mi compromiso será mantener el espíritu universitario de respeto, solidaridad y excelencia; esperando poder pagarle de alguna manera todo lo que ésta institución me brindó...Gracias.

A LA FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN:

Siempre consideraré a la FESC mi segunda casa, ya que en ella adquirí fortaleza en cada uno de los semestres cursados; así como también, esperanza para luchar y alcanzar todas mis metas.

Superación porque formas profesionales emprendedores y dispuestos a trabajar por un México con futuro.

Confianza que necesitamos todos los egresados para enfrentar nuevos retos y oportunidades tratando de ser justos y ecuanímenes con todo y con todos los que nos rodean.

Jorge

A MI ASESOR: L.M. ERNESTO HERRERA MOLINA:

Mi más sincero agradecimiento por su apoyo, observaciones, consejos, paciencia, su tiempo invertido y sobre todo sus invaluable aportaciones durante todos estos meses para la realización de este trabajo. Gracias por todo.

A MI JURADO:

No cabe duda, que sin su valiosa intervención, así como sus aportaciones y consejos ayudaron a enriquecer el contenido de este trabajo. Gracias por su tiempo que nos dedicaron y su apoyo para el logro de esta meta. Con admiración y respeto:

- *LAE. Jorge Reyes Torres*
- *M.A. Ernesto Gómez López*
- *L.M. Ernesto Herrera Molina*
- *L.A. José Santana Rivera*
- *L.A. Sergio Ortega Campos*

Jorge

DEDICATORIAS

A MIS HERMANOS: Dulce, Leticia, Rosario, Miguel Angel y Eduardo

Quiero compartir este triunfo con ustedes, ya que de alguna manera me ayudaron y me motivaron a seguir adelante. Gracias por todo lo que hemos vivido juntos en las buenas y en las malas, sé que siempre contaremos el uno con el otro, gracias por ser parte de lo que soy y seré, también por su comprensión, amor y sobre todo su tolerancia para conmigo. Los quiero mucho.

A MIS SOBRINOS: Ma. Concepción, Victor Manuel, Michelle y Brenda.

Para ustedes, que aún están pequeños, ojalá sigan el mismo ejemplo para que en un futuro también sean profesionales y pueda estar orgulloso de cada uno de ustedes. Gracias porque con sus risas, llantos y travesuras llenan hasta el último rincón de la casa.

A LA SRA. JULIA VELAZQUEZ (†)

Estoy seguro que si estuviera con nosotros, también compartiría conmigo estos momentos de felicidad. Gracias porque siempre tuvo palabras de aliento y consejos para seguir adelante.

AL LIC. GABRIEL CASTREJÓN Y AL SR. JOSÉ COLCHADO:

Mi más sincero agradecimiento a cada uno de ustedes por todo el apoyo y las facilidades otorgadas de principio a fin, pues de lo contrario no hubiera sido posible la realización de este trabajo para obtener mi título profesional. Estoy en deuda con ustedes pero con la promesa de seguir adelante...Gracias.

Jorge

DEDICATORIAS.

A DIOS. Porque me cuidas, estas conmigo, me ayudas, eres generoso conmigo, me das más de lo que merezco, pero sobre todo porque me amas....Gracias.

A MI FAMILIA: Es una bendición tenerlos a mi lado.....

A MI MAMA.

Por darme la vida, cuidarme en mis enfermedades, defenderme de aquellas personas que me quisieran dañar, preocuparte por mi, ayudarme a ser alguien en la vida y por darme tu amor de madre. Te quiero mucho.

A MIS HERMANOS.

Les agradezco de todo corazón por su cariño, confianza y apoyo que siempre me dieron; gracias a ti Jorge por tus consejos, porque desde que recuerdo siempre estuviste pendiente de mi, de mis estudios, mis preocupaciones y de todo lo que me hiciera falta y gracias a ti Lulú por tu interés en mi y en todo lo que me sucede, por tu apoyo y ayuda en las buenas y en las malas.

A los dos, mil gracias por creer en mi. Los quiero mucho.

Fernando

A TI.

Porque siempre has sido fuente de inspiración para lograr todo lo que me propongo, porque gracias a ti conocí el amor sin condiciones, aquel que hasta en el silencio encuentra un "te quiero", aquel que no necesita de palabras para saber lo que necesita uno del otro, aquel que no necesita de un salón de clases para sentirlo intensamente, aquel que se conforma con solo una mirada, pero también aquel que está destinado a decir adiós....

Es mucho tiempo de no estar juntos, pero recuerda que "siempre voy a estar ahí".

"A veces las cosas no tiene sentido, hacemos lo que podemos y lo hacemos con lo que llevamos dentro....."
N.T.O. S.E.C.D.

A mis sobrinos Paola y Jorgito que son como mis hijos, a mis cuñados Diana y Alfredo y a todas aquellas personas que me han ofrecido su ayuda para salir siempre adelante en mis estudios y en mi vida.....Gracias.

Fernando

AGRADECIMIENTOS.

A LA UNAM. Que es, y será siempre nuestra máxima casa de estudios, por haberme dado la oportunidad de crecer, madurar y aprender.

A LA F.E.S. Ha sido una gran experiencia el haber estado en esta facultad, porque me ha proporcionado no solo la facilidad de tener acceso a la enseñanza con respecto a mi carrera profesional, sino que además en ella encontré amistad, amor y compañerismo.

A MI ASESOR, HERNESTO HERRERA MOLINA. Por habernos brindado su amistad y apoyo en el momento que necesitábamos a una persona que nos guiara y aconsejara para realizar un buen trabajo de tesis.

- Gracias profesor por su valiosa colaboración, apoyo e información.

A LOS MIEMBROS DEL JURADO.

Mi admiración y respeto por los Profesores que lo integran.

Fernando

A MIS AMIGOS. Jorge, Edgar, Isaias, Oscar....., gracias por caminar al lado mío y recorrer juntos esta aventura, disfrutar en las buenas y luchar en las malas.

UN AGRADECIMIENTO ESPECIAL. A mi compañero Jorge Flores, que además de mi compañero de estudios, es uno de mis mejores amigos; porque además de este trabajo de tesis, compartimos muchas cosas que solo dos buenos amigos las compartirían.... "gracias por el aguante George".

Fernando

Í N D I C E

Objetivo General.....	iii
Objetivos Particulares.....	iii
Planteamiento del Problema.....	iv
Hipótesis.....	v
Justificación.....	vi
Introducción.....	vii

Capítulo 1

ASPECTOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN

1.1. Concepto de administración.....	02
1.2. Importancia de la administración.....	04
1.2.1 Su objeto.....	05
1.2.2. Su finalidad.....	05
1.2.3. Características de la administración.....	06
1.3. Areas o funciones básicas de una empresa.....	08
1.4. Concepto de Mercadotecnia.....	15
1.4.1 La Alianza Estratégica y su relación con la Mercadotecnia.....	17
1.5. Requerimientos del administrador profesional.....	21
1.5.1. Funciones del administrador.....	23
1.6. El Proceso Administrativo como parte de la administración.....	25

Capítulo 2

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

2.1. Concepto de Planeación.....	31
2.1.2. Planeación Táctica o Estratégica.....	32
2.2. Concepto de Estrategia.....	34
2.3. Concepto de la Planeación Estratégica.....	35
2.3.1. Importancia de la Planeación Estratégica.....	36
2.3.2. Proceso de Planeación Estratégica.....	37
2.4. El contenido administrativo de la planeación estratégica.....	41
2.5. Objetivos de la Planeación Estratégica.....	46
2.6. La misión, visión y valores en la Planeación Estratégica.....	51
2.7. El plan estratégico frente al análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).....	55

Capítulo 3

LA ALIANZA ESTRATÉGICA COMERCIAL EN LA GLOBALIZACIÓN ECONÓMICA MUNDIAL

3.1.	Elementos fundamentales que el administrador debe de conocer para llevar a cabo una alianza comercial en el mundo globalizado.....	65
3.2.	Formas generales para lograr una alianza.....	98
3.2.1.	La Concesión Comercial.....	102
3.2.2.	La Franquicia.....	104
3.2.3.	La Fusión.....	107
3.2.4.	La Asociación en participación.....	110
3.2.5.	La Representación Comercial.....	114
3.3.	La Alianza Comercial como estrategia a largo plazo.....	116
3.4.	En qué consiste la Globalización.....	124
3.5.	El transporte en el Tratado de libre Comercio de América del Norte.....	137

Capítulo 4

CASO AUTOBUSES DE ORIENTE ADO, S.A. DE C.V.

4.1.	Introducción	151
4.2.	La evolución comercial del transporte y el desarrollo del proceso administrativo de ADO.....	155
4.3.	La empresa Autobuses de Oriente ADO y su posición dentro de la comercialización del transporte en México.....	165
4.4.	Los retos del Gerente de Mercadotecnia de la empresa frente a la competitividad en el autotransporte mexicano.....	173
4.5.	Análisis prospectivo del futuro de la empresa Autobuses de Oriente ADO	182
4.6.	Fuerzas y Debilidades, Oportunidades y Amenazas a nivel Grupo	188
4.7.	La necesidad de la alianza con la empresa norteamericana Greyhound	208
4.8.	Forma que adoptó la alianza ADO-Greyhound.....	212
4.9.	Resultados de la alianza.....	237
4.10.	El caso ADO-Greyhound como alianza estratégica en un mundo globalizado.....	248
	Conclusiones.....	252
	Anexos.....	257
	Bibliografía.....	266

OBJETIVO GENERAL

Proponer los elementos básicos que el administrador de empresas debe de considerar para realizar una alianza comercial con las empresas nacionales o internacionales.

OBJETIVOS PARTICULARES

- Señalar los principales aspectos de la administración, así como el perfil y características del Licenciado en Administración.
- Describir los conceptos, hechos, ideas y procesos fundamentales acerca de la Planeación Estratégica, los cuales todo administrador de cualquier nivel debe de conocer.
- Señalar y explicar las formas principales que pueden llevar a cabo las empresas para establecer alianzas estratégicas.
- Analizar el caso Autobuses de Oriente ADO, S.A. de C.V. y su alianza con la empresa norteamericana Greyhound, señalando los resultados obtenidos de estas mismas.
- Relacionar dicha alianza estratégica desde la perspectiva de una economía globalizada, para así obtener un panorama más amplio del concepto de globalización en el autotransporte.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En una economía cada vez más globalizada, gran parte de las empresas se ven en la necesidad de formar alianzas, o de lo contrario están en peligro de perder participación en el mercado y tener una baja competitividad.

HIPÓTESIS

A través de la realización de alianzas basadas en una buena planeación y bajo la correcta aplicación de elementos estratégicos, se obtendrán beneficios en cuanto a la ampliación de mercados, mayor competitividad, reducción de riesgos y logro de metas que una sola empresa no podría.

JUSTIFICACIÓN

El tema se justifica ampliamente, en razón de que en este momento, la mayoría de las empresas nacionales deberían de empezar a considerar dentro de su logística una posibilidad de alianza estratégica comercial con otro tipo de empresas extranjeras principalmente o bien uniones o fusiones con empresas nacionales.

Lo anterior, en virtud de que la gran apertura económica y comercial de nuestro país con otro tipo de países como son Estados Unidos, Canadá, todo lo que es el mercado común europeo y varios países de Sudamérica, hacen que ahora el empresario moderno, no solamente pueda conformarse con el mercado nacional, debe de tener la expectativa de recibir los productos o servicios extranjeros en México, competir con ellos y por supuesto llevar sus productos hacia aquellos países para competir de igual manera.

INTRODUCCION

En la actualidad, las empresas tienen que ir modificando su comportamiento ante el libre mercado que trae consigo la globalización económica, buscando la forma de seguir siendo competitivas, o en su defecto, el sobrevivir y no verse absorbidas o relegadas del mercado.

El administrador deberá estar al tanto de todos y cada uno de los cambios que se van dando en su entorno empresarial.

Para esto, una de las alternativas va a ser el formar alianzas estratégicas con otras empresas con las que exista una relación tal, que al trabajar en conjunto alcancen sus objetivos trazados al formar esta alianza.

Las dos empresas deberán contar con ciertas características que permitan su cohesión, las cuales determinarán el funcionamiento correcto de esta unión y el éxito comercial que se busca con una alianza estratégica.

Esta búsqueda del socio ideal y la forma en que trabajarán en conjunto, serán una de las tareas del administrador, el cual tendrá que conocer y aplicar ciertos elementos básicos que le ayudarán a tener el éxito esperado al realizar alguna alianza comercial con empresas del país o bien del extranjero.

En este trabajo de tesis, ubicaremos a dos empresas del autotransporte de diferentes países que han formado precisamente una alianza, cada una de las cuales ha tenido éxito en sus respectivos países: Autobuses de Oriente ADO, S.A. de C.V., que es una empresa nacional, y Greyhound, empresa de Estados Unidos.

Comenzaremos con un panorama general de lo que es la administración en si, lo que significa, la importancia que tiene, además de ciertos temas que comprende y que nos ayudarán en el análisis y desarrollo de nuestra tesis, como lo es el área de la Mercadotecnia, la alianza estratégica; para finalizar el primer capítulo hablaremos del administrador, sus requerimientos y funciones, así como del proceso administrativo.

Será definitivo el hablar de la planeación, que juega un papel de gran importancia en la vida profesional del administrador y, en este caso, es fundamental en la realización de cualquier alianza; así de este modo, tocaremos en el segundo capítulo el tema de la planeación estratégica y todo lo que ella implica, como lo son sus objetivos, la misión de la empresa, el análisis FODA.

Mencionamos en el tercer capítulo uno de los temas obligatorios a tomar en cuenta, como lo es el de la globalización, sus características, beneficios y consecuencias; el tratado de libre comercio o TLC que tiene nuestro país con EUA y Canadá, no sin antes comentar qué tipos de alianzas comerciales se pueden lograr, así como el objetivo principal de nuestro trabajo, que son los elementos que el administrador debe conocer en las alianzas, elementos de carácter estratégico que, como veremos, son fundamentales para llevar a cabo asociaciones con empresas, reduciendo al mínimo el riesgo de fallar en su elección y trabajo en conjunto.

Comenzaremos el caso práctico en nuestro cuarto y último capítulo con un análisis del ambiente que rodea el autotransporte en nuestro país, ubicando a ADO, además de cómo ha ido trascendiendo con

los años, desde que fue fundada, sus características y sus planes a futuro.

En uno de los ejemplos de las alianzas comerciales, está ADO con GREYHOUND. Al analizarla se desarrolla el tema de su necesidad, la forma que adoptó y los resultados que han ido presentando.

Es así que el desarrollo de este trabajo de tesis se efectuará con todo un análisis completo de lo que son las alianzas estratégicas, teniendo como caso práctico a la compañía de autobuses ADO con la empresa norteamericana Greyhound

CAPÍTULO 1

ASPECTOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN

1.1. CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN

La administración como profesión de carrera, es consecuencia de una revolución administrativa, que tiene su origen en países desarrollados como Estados Unidos entre los años 1900 y 1920, donde se inician estudios y se enseña la administración como una disciplina; la administración siempre ha existido y sin administración no sería posible el desarrollo de los organismos sociales.

Para dar mayor precisión hacia un concepto de administración, es necesario aclarar la diferencia entre administración empírica y administración científica.

La primera se apoya exclusivamente en la experiencia y observación de quien la aplica, es decir, de manera intuitiva y no es una teoría.

La segunda Taylor la describe como: "El uso del método científico para definir la mejor forma única de realizar un trabajo". ¹

A continuación encontraremos algunas definiciones de Administración de los siguientes autores mexicanos:

Agustín Reyes Ponce, dice que la administración es: "El conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social".

Por otra parte, Isaac Guzmán Valdivia la define como: "Una ciencia social normativa de la dirección de los grupos humanos".

Otro autor destacado José Antonio Fernández Arena, en su concepto nos dice que es: "Una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de un mecanismo de operación a través del esfuerzo humano".

Definición propia:

Desde nuestro particular punto de vista, podemos decir que la administración es: "La aplicación de un Proceso Administrativo que nos ayudará a alcanzar los objetivos, coordinando eficazmente los diferentes recursos de un organismo social".

¹ P. Robbins, Stephen: "Administración, Teoría y Práctica"; Edit. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., México 1987, pág. 560

1.2. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración adquiere una importancia relevante ya que ésta es necesaria en diferentes actividades, que van desde el hogar hasta la administración más compleja, que es la administración pública.

Para lograr una administración efectiva es importante aplicar adecuadamente el proceso administrativo (base principal del administrador), diversos principios, técnicas y herramientas para cumplir con los objetivos y las necesidades de todas las empresas, ya sean micro, pequeñas, medianas, grandes o multinacionales, debido a que cada una de ellas tiene diferentes características, situaciones socioeconómicas y problemas muy diferentes.

Así mismo, la administración busca la mejor forma de complementar y aprovechar los recursos tanto humanos como materiales, para lograr mejoras continuas eficientes en todos los organismos, de acuerdo a sus necesidades y objetivos particulares.

1.2.1. SU OBJETO.

Es un hecho que quien realiza por sí mismo una o varias funciones no se le puede llamar administrador. Dentro de un organismo social, cuando se empiezan a delegar funciones en otras personas dirigiendo y coordinando lo que realizan todos los demás, entonces estaremos hablando de un administrador.

"La sociedad, -esto es, la unión moral de hombres, que en forma sistemática coordinan sus medios para lograr un bien común- es, por lo tanto, el objeto sobre el que recae la Administración. Precisamente, el elemento "coordinación sistemática de medios", es el que exige el concepto de la Administración en toda sociedad".²

1.2.2. SU FINALIDAD.

Dentro de la sociedad, el hombre busca satisfacer sus necesidades, esto lo hará con la mira inmediata de lograr esto a través del mejoramiento de una serie de funciones que él solo no podría realizar, tal vez si lo pueda lograr pero no de una manera

² Reyes Ponce, Agustín: "Administración de Empresas"; Edit. Limusa, 29ª. reimpresión 1994 pág. 17

satisfactoria o correcta. Es por ello que el hombre debe organizarse y coordinarse con el propósito de lograr mejoras continuas.

“Esto significa que la coordinación, traducida en concreto en la forma como se estructure y maneje una empresa está también sujeta a la ley de la máxima eficiencia, y que existen reglas y técnicas específicas para lograr esa máxima eficiencia de la coordinación”.

“La Administración busca en forma directa precisamente la obtención de resultados de máxima eficiencia en la coordinación, y sólo a través de ella, se refiere a la máxima eficiencia o aprovechamiento de los recursos materiales, tales como capital, materias primas, máquinas, etc.”³

1.2.3. CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN.

1. Su universalidad. El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La Administración se da por lo mismo en el Estado, en el ejército,

en la empresa, en una sociedad religiosa, etc. Y los elementos esenciales en todas esas clases de Administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales.

2. Su especificidad. Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta (en la empresa funciones económicas, contables, productivas, mecánicas, jurídicas, etc.), el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser un magnífico ingeniero de producción (como técnico en esta especialidad) y un pésimo administrador.
3. Su unidad temporal. Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así, al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar, etc.
4. Su unidad jerárquica. Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan, en distintos grados y modalidades, de la misma Administración. Así, en una empresa forman "un solo cuerpo administrativo, desde el Gerente General, hasta el último mayordomo.

1.3. ÁREAS O FUNCIONES BÁSICAS DE UNA EMPRESA

Todas las empresas y organizaciones presentan una estructura de acuerdo a las necesidades o al tamaño de éstas. Por otro lado los autores Münch Galindo y García Martínez nos presentan las áreas de actividad que pueden corresponder a una mediana o gran empresa industrial y sobre el particular destacan lo siguiente: "Las áreas de actividad, conocidas también como áreas de responsabilidad, departamentos o divisiones, están en relación directa con las funciones básicas que realiza la empresa a fin de lograr sus objetivos. Dichas áreas comprenden actividades, funciones y labores homogéneas; las más usuales y comunes a toda empresa, son: Producción, Mercadotecnia, Recursos Humanos y Finanzas.

Por otra parte, es necesario conceptualizar a la empresa como un sistema que comprende las cuatro funciones, ya que darle mayor importancia a cualquiera de éstas podría ocasionar que la empresa se convirtiera en una serie de secciones heterogéneas sin ningún propósito u objetivo consolidado.

La efectividad de la administración de una empresa no depende del éxito de un área funcional específica, sino del ejercicio de una coordinación balanceada entre las etapas del proceso administrativo y la adecuada realización de las actividades de las principales áreas funcionales, mismas que son:

Producción

Tradicionalmente considerado como uno de los departamentos más importantes, ya que formula y desarrolla los métodos más adecuados para la elaboración de productos, al suministrar y coordinar: mano de obra, equipo, instalaciones, materiales y herramientas requeridas.

Tiene como funciones:

1. Ingeniería del Producto:

- Diseño del producto.
- Pruebas de Ingeniería.
- Asistencia a mercadotecnia.

2. Ingeniería de la planta:

- Diseño de instalaciones y sus especificaciones.
- Mantenimiento y control del equipo.

3. Ingeniería Industrial:

- Estudio de métodos.
- Medida del trabajo.
- Distribución de la planta.

4. Planeación y control de la producción:

- Programación.
- Informes de avances de la producción.
- Estándares.

5. Abastecimientos:

- Tráfico.
- Embarque.
- Compras locales e internacionales.
- Control de inversionistas.
- Almacén.

6. Fabricación:

- Manufacturas.
- Servicios.

7. Control de Calidad:

- Normas y especificaciones.
- Inspección de prueba.
- Registro de inspecciones.
- Métodos de recuperación.

Mercadotecnia

Es una función trascendental ya que a través de ella se cumplen algunos de los propósitos institucionales de la empresa. Su finalidad es la de reunir los factores y hechos que influyen en el mercado, para crear lo que el consumidor quiere, desea o necesita, distribuyéndolo en forma tal, que esté a su disposición en el momento oportuno, en el lugar preciso y al precio más adecuado.

Tiene como funciones:

1. Investigación de mercados.
2. Planeación y desarrollo del producto:
 - Empaque.
 - Marca.
3. Precio.
4. Distribución y logística.
5. Administración de ventas.
6. Comunicación.
 - Promoción de ventas.
 - Publicidad.
 - Relaciones públicas.
7. Estrategias de mercado.

Finanzas

De vital importancia es esta función, ya que toda empresa trabaja con base en constantes movimientos de dinero. Esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer con los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente.

El área de finanzas tiene implícito el objetivo del máximo aprovechamiento y administración de los recursos financieros.

Comprende las siguientes funciones:

1. Financiamiento:

- Planeación financiera.
- Relaciones financieras.
- Tesorería.
- Obtención de recursos.
- Inversiones.

2. Contraloría.

- Contabilidad general.
- Contabilidad de costos.
- Presupuestos.
- Auditoría interna.
- Estadística.
- Crédito y cobranzas.
- Impuestos.

Administración de Recursos Humanos

Su objeto es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, a través de programas adecuados de reclutamiento, de selección, de capacitación y desarrollo.

Sus funciones principales son:

1. Contratación y empleo:

- Reclutamiento.
- Selección.
- Contratación.
- Introducción o inducción.
- Promoción, transferencia y ascensos.

2. Capacitación y desarrollo:

- Entrenamiento.
- Capacitación.
- Desarrollo.

3. Sueldos y salarios:

- Análisis y valuación de puestos.
- Calificación de méritos.
- Remuneración y vacaciones.

4. Relaciones laborales:

- Comunicación.
- Contratos colectivos de trabajo.
- Disciplina.
- Investigación de personal.
- Relaciones de trabajo.

5. Servicios y prestaciones:

- Actividades recreativas.
- Actividades culturales.
- Prestaciones.

6. Higiene y seguridad industrial:

- Servicio médico.
- Campañas de higiene y seguridad.
- Ausentismo y accidentes.

7. Planeación de recursos humanos.

- Inventarios de recursos humanos.
- Rotación.
- Auditoría de personal.

Es importante hacer notar que las funciones de cada área de actividad, así como su número y denominación, estarán en relación con el tamaño, el giro y políticas de cada empresa".⁴

1.4. CONCEPTO DE MERCADOTECNIA

"Mercadotecnia. Es una actividad humana cuya finalidad consiste en satisfacer sus necesidades y deseos del ser humano mediante procesos de intercambio".⁵

"El objetivo de la mercadotecnia consiste en hacer superflua la venta. La finalidad es conocer y comprender al consumidor tan bien que el producto o servicio satisfaga sus necesidades y se venda sin promoción alguna".⁶

⁴ Münch Galindo y García Martínez: "Fundamentos de Administración"; 3ª. Edición Nov. 1985, Edit. Trillas, págs. 50-54.

⁵ Philip Kotler: "Mercadotecnia", Editorial Prentice Hall, México 1989, pág. 4

⁶ Peter F. Drucker: "Administración: respuestas, responsabilidades, prácticas (NY, Harper and Row, 1973) pág 64-65.

"La planeación estratégica es el proceso administrativo que consiste en desarrollar y mantener concordancia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus oportunidades cambiantes de mercadotecnia. Se basa en el establecimiento de una misión clara para la compañía, los objetivos y las metas de apoyo, una cartera comercial sólida y estrategias funcionales coordinadas".⁷

La mercadotecnia es también el desempeño de las actividades del negocio que dirigen el flujo de bienes y servicios desde el producto hasta el consumidor o usuario. Consiste en llevar los bienes y servicios adecuados a quienes lo necesiten en el momento y en el lugar más adecuado, fijando el precio justo y utilizando una buena comunicación y promoción. Consiste en crear y proporcionar un buen nivel de vida.

⁷ Philip Kotler: "Mercadotecnia", Editorial Prentice Hall, México 1989, pág. 4

1.4.1. LA ALIANZA ESTRATÉGICA Y SU RELACIÓN CON LA MERCADOTECNIA

Las alianzas toman formas muy diversas: pueden ir desde uniones breves e informales, hasta acuerdos en lo que uno no puede precisar con facilidad si las empresas están de hecho separadas. Ahora bien, las alianzas son acuerdos entre organizaciones y unas políticas sobre negociaciones o contratos en cuanto a valores o mercancías a través de la cual se comparte la autoridad administrativa, se establecen uniones sociales y en conjunto aceptan la propiedad.

El autor Joseph L. Badaracco Jr. explica algunas circunstancias y sobre el particular nos dice: "Una manifestación que yo llamo la "globalización del conocimiento" ayuda a explicar la figura cambiante de la moderna empresa".

"La globalización del conocimiento puede resumirse en cuatro aseveraciones. Primera, en el mundo existe un gran fondo de conocimiento potencialmente comerciable que se está incrementando a paso acelerado. Ahora tenemos a nuestro alcance más realidades sobre el mundo que nos rodea, más teorías científicas, más conocimientos técnicos, más ramas del saber y más

información sobre clientes, costos, mercados, y fuentes de aprovisionamiento que en el pasado. Segunda, un número cada vez más elevado de países, compañías, universidades y otras organizaciones están contribuyendo a este fondo de conocimiento. Tercera, algo de este conocimiento es migratorio. Es decir, se mueve muy rápida y fácilmente dado que está materializado en fórmulas, diseños, manuales, libros o piezas de maquinaria. Si una persona u organización con las debidas capacidades se hace con la fórmula, el libro, el manual o la máquina, consigue por añadidura el conocimiento. Cuarta, algo del conocimiento que se está creando en el mundo constituye lo que llamamos conocimiento insertado que tiene la propiedad de moverse con lentitud. La razón para ello es que el conocimiento insertado reside en las relaciones, las cuales toman generalmente la forma de complejas relaciones sociales".

Así mismo, podemos destacar que las alianzas no son nuevas. Ya los comerciantes fenicios establecían joint ventures para limitar los riesgos de su comercio con extranjeros. Tampoco puede decirse que la competencia basada en el conocimiento sea un fenómeno reciente; es sabido que las ciudades-estado italianas prohibían, bajo pena de muerte, facilitar información sobre la elaboración de la seda. Lo que sí es una novedad son las formas por las que el

conocimiento y las alianzas están influyendo y cambiando los términos de la competencia, las estrategias de las compañías y el trabajo de los directivos.

Las empresas al formar alianzas buscarán propósitos, como por ejemplo: La propensión a establecer una competencia que merma los beneficios de las empresas y eleva sus riesgos financieros. El alcanzar esta meta es importante por la sencilla razón de que el conocimiento, por regla general, se desplaza hacia las organizaciones que disfrutan de costos más bajos. Aún siendo igual todo lo demás, las compañías con costos más altos llegan a perder participación de mercado, sus márgenes de beneficio se estrechan y se encuentran con menos dinero para dedicar a publicidad, distribución, recursos humanos. Y al desarrollo de nuevos productos. Por consiguiente, la mejor manera de que las alianzas pueden ayudar a reducir los riesgos es capacitando a las compañías para que compitan en negocios a través de los cuales el conocimiento, haciéndolo de tal modo, que no se empeñen los recursos que serían necesarios para crear nuevas actividades de fabricación, venta y distribución o adquirir empresas en el negocio. También, mediante las alianzas se puede aumentar la velocidad de comercialización de dos formas: en primer lugar, pueden poner a

una empresa en disposición de vender hoy un producto, modelo o servicio, porque su socio lo tenga disponible inmediatamente. La otra forma es ensanchando su red de puntos de distribución. Una compañía puede vender sus productos por sí misma y sus socios pueden también ayudarle a vender esos mismos productos.

1.5. REQUERIMIENTOS DEL ADMINISTRADOR PROFESIONAL ¿QUÉ ES UN ADMINISTRADOR?

Aunque el administrador siempre ha existido desde el momento en que es necesario en una organización cualquiera, a nivel profesional se ha destacado como una figura de capital importancia sólo a partir de mediados del siglo XIX.

Si tomamos en cuenta solamente la etimología de la palabra con que se expresa, tendremos que administrador es toda persona que presta un servicio (minister: servicio), pero no se trata de un servicio cualquiera sino que este concepto se refiere a un servicio específico que surge de la mayor complejidad que se ha presentado en nuestras organizaciones y de los problemas que se derivan de esa complejidad: El servicio de COORDINAR.

El administrador es el encargado de coordinar mediante técnicas cada vez más "perfectas" la acción de quienes laboran en una organización, para el logro de los fines que esa organización se propone (de servicio, social o económico), ya se trate de una empresa pública, de una institución, o de una empresa privada.

Podemos decir que en la sociedad moderna ha llegado a ser la administración un elemento indispensable para la mayor parte de las profesiones. Todo profesional tiene que trabajar casi necesariamente en el seno de una organización, de ahí que en todas las carreras sea normal encontrar que se imparten algunos conocimientos de administración; el profesional en general se integrará a la mano de obra laboral de una empresa o institución para ejercer su profesión y desde ahí tendrá que asesorar a muchas organizaciones, por lo que requerirá los conocimientos básicos de administración.

1.5.1. FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR.

Aunque son muy diversas podríamos sintetizarlas sin que esto quiera decir que tengamos que aceptarlas como totales:

- El administrador fijará objetivos.- De acuerdo con la naturaleza de la organización de que se trate.
- El administrador fijará estrategias y políticas.- Son los criterios que deben orientar o guiar las acciones para alcanzar los objetivos planteados.
- Conocimiento de reglas.- El administrador se sirve de ellas para lograr los objetivos que se propone; para todo esto son necesarios ciertos principios que lo ayudarán a lograr la mayor eficacia en el empleo de su profesión.
- Elaboración de planes.- Donde especifica a corto, mediano y largo plazo los planes a seguir y que en forma armoniosa tengan la mayor efectividad posible.

- **Utilización de los sistemas de información e investigación.-**
Necesita usar diversos medios técnicos que le proporcionen de la manera más completa y detallada posible los datos que debe tomar en cuenta para tomar las decisiones sobre los planes que habrán de producir sus resultados en el futuro. Para ello tiene que recurrir a observaciones e investigaciones para obtener la mayor cantidad de datos que lo pongan en mayor situación de tomar una decisión.
- **Capacidad de organización.**
- **Aplicación de técnicas de selección e integración.**
- **Unidad de dirección.**
- **Aplicación de controles.**
- **Conocimientos de los campos de acción.**

1.6. EL PROCESO ADMINISTRATIVO COMO PARTE DE LA ADMINISTRACIÓN.

La administración en toda la extensión de la palabra encierra una serie de elementos y definiciones que ayuda al administrador y lo dejan en mejor posición para tomar una decisión. Dentro de este mundo de definiciones en nuestro campo de estudio diremos que proceso es un conjunto de fases o pasos que hay que dar para alcanzar el objetivo. En todos los campos de la administración deben identificarse las secuencias de la tarea diaria de una persona hasta la construcción de un complejo industrial.

La administración científica estudia, analiza y puede darle diversos enfoques al Proceso Administrativo, y complementa e interrelaciona cada una de sus fases o etapas.

El proceso administrativo incluye análisis, clasificación, registro de información por medios manuales, mecánicos y electrónicos. Por lo que administración es una ciencia que en coordinación con las demás ciencias sociales y utilizando las ciencias exactas integra y sirve a una estructura social que es básica para optimizar el uso de recursos (materiales, técnicos, financieros y humanos) y alcanzar metas predeterminadas dentro de un sistema.

Por otra parte, el ingeniero francés Henri Fayol, contemporáneo de Frederick W. Taylor. Al igual que éste, se le ha atribuido la paternidad de la administración y se considera de la Escuela del Proceso Administrativo.

Para Fayol, el proceso administrativo es: "el método básico para la tecnificación administrativa, cuya aplicación pretende la erradicación de prácticas improvisadas y empíricas".⁸

Este autor determinó que dicho proceso administrativo se dividía en cinco elementos de la administración: Prever, Organizar, Mandar, Coordinar y Controlar.

Ahora bien, el maestro Agustín Reyes Ponce divide el proceso administrativo en dos fases y con los siguientes elementos:

"Previsión: responde a la pregunta ¿qué puede hacerse?

Planeación: " " " ¿qué se va a hacer?

Organización: " " " ¿Cómo se va a hacer?

⁸ P. Robbins, Stephen: "Administración, Teoría y Práctica"; Edit. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.; México 1987, pág. 560.

Estos tres elementos se refieren a la fase que se le llama mecánica.

Integración: responde a la pregunta: ¿con qué se va a hacer?

Dirección: se refiere al problema: ver que se haga.

Control: investiga en concreto: ¿cómo se ha realizado?

Estos tres elementos se encuentran dentro de la fase dinámica de la administración.

Elementos de la Mecánica Administrativa.

a) **Previsión.** Consiste en la determinación, técnicamente realizada, de lo que se desea lograr por medio de un organismo social, y la investigación y valoración de cuáles serán las condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse, hasta determinar los diversos cursos de acción posibles.

La previsión comprende las siguientes etapas: **Objetivos, Investigaciones y Cursos alternativos.**

b) **Planeación.** Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones

necesarias para alcanzarlo, y la fijación de tiempos, unidades, etc., necesarias para su realización.

Comprende por lo mismo tres etapas: Políticas, Procedimientos y Programas.

c) **Organización.** Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones, que debe darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.

En esta definición encontramos las siguientes etapas: Jerarquías, Funciones y Obligaciones.

Elementos de la Dinámica Administrativa.

d) **Integración.** Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo.

La integración de las personas abarca: Selección, Introducción y Desarrollo.

e) **Dirección.** Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados.

Comprende, por lo tanto las siguientes etapas: Mando o autoridad, Comunicación y Supervisión.

f) **Control.** Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar, y formular nuevos planes.

Comprende las siguientes etapas: Establecimiento de normas, Operación de los controles, Interpretación de resultados".⁹

⁹ Reyes Ponce, Agustín: "Administración de empresas"; Edit. Limusa, 29ª. reimpresión 1994, págs. 60-63

CAPÍTULO 2

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

2.1. CONCEPTO DE PLANEACIÓN

La planeación es un proceso, una actividad, un proyecto para un curso de acción particular que se cree necesario para alcanzar resultados específicos (objetivos). Por lo tanto se puede expresar de manera formal de la siguiente manera: "Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas, que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados".¹⁰

Una planeación efectiva debe basarse en hechos y no en emociones y deseos. Se reúnen y analizan hechos pertinentes. Las actividades se basan en las situaciones que dictan los hechos. Se evitan los posibles obstáculos y si no se pueden evitar se reconocen como existentes y se incluyen dentro de los planes, junto con las previsiones respectivas para enfrentarse a ellos.

¹⁰ Terry George y Franklin, Stephen: "Principios de Administración"; México, Edit. CIESA, 6ª edición 1996 pág. 190.

2.1.2. PLANEACIÓN TÁCTICA O ESTRATÉGICA.

Continuamente se hace la distinción entre la planeación táctica y la estratégica, pero rara vez se hace la aclaración. Las decisiones que para un directivo pueden ser estratégicas, para otro, probablemente sean tácticas. Esto sugiere que la distinción es más relativa que absoluta, y en efecto gran parte de la confusión y aparente ambigüedad obedece al hecho de que la diferencia entre la planeación táctica y estratégica es tridimensional.

La planeación debe apoyarse o utilizar las estrategias que están obedeciendo a su efecto duradero utilizará tácticas y tendrán un efecto inmediato un plazo relativamente corto.

A) Cuando más largo e irreversible sea el efecto de un plan, más estratégico será. Por lo que la planeación estratégica trata sobre las decisiones de efectos duraderos y difícilmente reversibles; por ejemplo, la planeación de la producción de un artículo "X" de los siguientes días será más táctica que estratégica que la planeación de una nueva planta, o un pronóstico de ventas a tres años.

La planeación estratégica es una planeación a largo plazo, la planeación táctica abarca periodos más breves. La planeación estratégica se interesa sobre el período más largo a considerarse según las características particulares de cada caso, la planeación táctica sobre un período más breve por lo que podemos establecer que tanto táctica como estratégica es posible verse y discutirse separadamente pero en la realidad no se pueden separar.

B) Cuantas más funciones de las actividades de una organización sean afectadas por un plan, más estratégico será, es decir, la planeación estratégica tiene una perspectiva amplia. La de la planeación táctica es más estrecha, así de dice que si "amplio y ancho", son también conceptos relativos, un plan para un departamento específico de una organización, analizándose desde éste punto de vista podrá ser más táctico que estratégico, sin embargo si las circunstancias permanecen inalterables la planeación en cualquier nivel de la organización es generalmente estratégico.

c) La planeación trata de la selección de los medios por los cuales han de perseguirse objetivos específicos. Estos objetivos por lo general, se fijan a nivel directivo en la empresa. La planeación estratégica se refiere tanto a la formulación de los objetivos como a la selección de los medios para alcanzarlos, Así pues, la planeación estratégica se orienta tanto a los fines, como a los medios. Sin embargo, "medios" y "fines" son también conceptos relativos.

2.2. CONCEPTO DE ESTRATEGIA.

"El concepto de estrategia proviene de la palabra griega strategus, jefes del ejército. Tradicionalmente utilizada en el terreno de las operaciones guerreras, sólo en una época bastante reciente este término se ha aplicado a otras actividades humanas y en particular a las actividades de negocios".¹¹

En los últimos años el concepto de estrategia ha evolucionado de manera que en base a éste surgió una nueva escuela de administración y una nueva manera de dirigir las organizaciones y de aplicar la administración, llamada "Administración Estratégica"

¹¹ Wonty y Hulberthal: "La Estrategia Empresarial", pág. 185

Por lo tanto la estrategia para la administración se entiende básicamente como “la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas”.¹²

En otras palabras, una estrategia es básicamente la forma o el camino que la empresa sigue para adaptarse al contexto y lograr sus objetivos.

2.3. CONCEPTO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

La planeación estratégica, es la respuesta lógica a las necesidades de escudriñar un futuro incierto, complejo y cambiante; darle una respuesta a todo esto no es fácil, sobre todo como consecuencia de las múltiples variables externas que interactúan en el medio ambiente de las empresas. Son variables en las cuales los directores no tienen control, pero sí pueden y deben responder mediante planes estratégicos.

¹² Hermida Jorge, Serra Roberto: “Administración Estratégica”; pág. 170

Con lo anterior podemos citar que: "la Planeación Estratégica es un versátil modelo administrativo que adoptan las organizaciones con identidad propia, en la formulación e interrelación de sus planes de desarrollo".¹³

2.3.1. IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Tiene como finalidad el responder a los cambios constantes y significativos en su entorno y enfrentar retos cada día más difíciles coadyuvando así a la toma de decisiones exitosas que aprovechan las oportunidades y minimizan los riesgos.

Por tal motivo, la planeación estratégica se ha convertido en una necesidad para toda organización, siendo importante pues ayuda a establecer una planeación a corto, mediano y largo plazo, tomando en cuenta información del pasado y del presente, que sirva en la realización de correctas acciones y al mismo tiempo ayude a enfrentar situaciones cambiantes y de incertidumbre.

¹³ Sánchez Ambríz, Gerardo y Pinto, María: "Planificación Estratégica y Calidad para Jornadas Españolas de Documentación Automatizada"

2.3.2. PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

La planeación estratégica es un proceso de recopilación de información, de examinarla, de visualizar en el futuro, de producir ideas y de formalizar planes. En un proceso que sigue una metodología, aplica variadas técnicas y cuenta con la capacidad analítica creativa de quienes participan en la formulación de planes estratégicos. Para estos se reconocen diversos pasos que nos ayudarán a tener una visión más amplia al respecto.

1) ¿Dónde estamos? Y ¿Porqué?

El perfil de la empresa es el punto de partida para determinar dónde se encuentra la compañía y hacia dónde debe ir. Por lo tanto, la alta dirección determina el propósito básico de la empresa y clarifica la orientación geográfica de la misma. " No es describir la situación actual en forma como tradicionalmente lo hacen los estados financieros, producto de una auditoría contable o financiera, sino es identificar los factores que han influido en su comportamiento y que la han llevado a la posición actual. Es un examen que en esencia sigue el enfoque utilizado por las auditorías administrativas y social,

orientadas directamente a evaluar los Factores Estratégicos clave y cuyo alcance podemos resumir como sigue".¹⁴

2) Factores estratégicos Clave y Alcance

Misión y objetivos. El propósito (misión) y los objetivos principales son los puntos finales hacia los que se dirigen las actividades de la empresa en lo que se refiere a su medio, clientes y público en general.

Competencia. En necesario evaluar el ambiente externo actual y futuro en términos de amenazas y oportunidades analizando la capacidad competitiva que tiene en el presente. Además debe de explorarse el ambiente en busca de avances tecnológicos, productos y servicios en el mercado.

También se debe examinar y reconocer el ambiente interno en lo que se refiere a los recursos, lo mismo que sus fortalezas y debilidades en investigación y desarrollo, producción operaciones, compras, Mercadotecnia, y productos y servicios. Con esto se

¹⁴ Martínez Villegas, Fabián: "Planación Estratégica Creativa para la Crisis", pág. 104

puede decir que otros factores importantes para la formulación de una estrategia incluyen la evaluación de los recursos humanos y financieros, así como la imagen de la compañía, la estructura y el clima de la organización, el sistema de planeación y control y las relaciones como los clientes.

3) ¿Adónde vamos? ¿Por qué?

En esta etapa de la Planeación Estratégica identificar el rumbo que tomaría una organización, cuando por inercia siguiera las tendencias de su medio ambiente y se comportara en forma similar a como lo ha hecho hasta el presente. Para ello es necesario el desarrollo de estrategias alternativas.

Las alternativas estratégicas se desarrollan con base en un análisis de los ambientes externo e interno. Una empresa puede utilizar diversas clases de estrategias como tendencias sociales, económicas, políticas, tecnológicas, etc., y establecer su interrelación y efecto, para crear escenarios futuros en los que supuestamente habrá de participar la organización. Aquí se establece que los escenarios son las secuencias hipotéticas de

eventos futuros, diseñados en base a las tendencias que se manejan e interrelacionan para ese fin.

En ciertas circunstancias es posible que una organización tenga que adoptar una estrategia de liquidación al cancelar una línea de artículos improductiva o incluso disolver la empresa, como lo hicieron las Asociaciones de Ahorro y Préstamos, en especial en la década de los 90's.

4) Evaluación y selección de estrategias.

Antes de elegir se debe evaluar con cuidado las diferentes estrategias. Las selecciones estratégicas se deben considerar de acuerdo con los riesgos existentes en una decisión particular. Quizá no se puede aprovechar algunas oportunidades rentables debido a que en un fracaso en una operación riesgosa podría provocar la extinción completa de la empresa.

Otro elemento que no hay que dejar pasar en la selección de una estrategia es la habilidad para escoger el momento oportuno. Incluso el mejor producto puede fracasar si se introduce al mercado en el momento inadecuado, sin dejar de lado la reacción de los competidores.

2.4. EL CONTENIDO ADMINISTRATIVO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

La planificación estratégica ofrece la posibilidad a empresas de todos los tamaños de mejorar los métodos de gestión para conseguir sus objetivos a mediano y largo plazo.

A partir de la segunda mitad de la década de los noventa las empresas de todos los tamaños se empezaron a dar cuenta de la importancia que para ellas tiene el planificar y el tratar de que los objetivos que tienen que conseguir a largo plazo tengan consistencia con la actuación a corto. Esta coherencia se hace cada día más difícil de conseguir ante un entorno cada vez más competitivo, globalizado y cambiante, y por lo tanto más turbulento.

La planificación estratégica determina cuál es la dirección en la que se debe de mover una empresa para que sea posible conseguir sus objetivos a largo plazo.

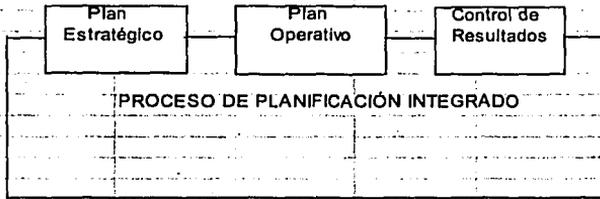
Por otra parte, Kotler la define como el proceso de desarrollo y mantenimiento de un ajuste viable entre los objetivos y recursos de la compañía y las cambiantes oportunidades del mercado.

El objetivo de la planificación estratégica consiste en modelar y reestructurar las áreas de negocio y producto de la compañía de forma que den beneficio y crecimiento satisfactorio.

Es preciso que todos conozcan el método, que estén de acuerdo con el mismo y que sean capaces de diferenciar los términos estratégicos y operaciones del plan. En muchas ocasiones este último requisito es difícil de conseguir. El concepto estratégico hace referencia a largo plazo, mientras que el término de operacional o táctico hace referencia al corto plazo; cuando hablamos de plan estratégico estamos diseñando operaciones como mínimo a tres años vista a partir del momento en el que se está poniendo en práctica el plan, y corto plazo a las acciones que se acometerán en el siguiente año.

La planificación nos ayudará a conseguir aclarar qué es lo que una empresa quiere conseguir, en dónde se encuentra y cómo conseguirá su objetivo.

**EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA:
PARTES PRINCIPALES**



El plan estratégico delimita la naturaleza de la actuación de la empresa (misión) y la dirección que ha de seguir (estrategia). El plan operativo se centra en cómo llevar a cabo el plan estratégico y cumplir los objetivos a corto plazo. El sistema de control sirve para poder conocer hasta qué punto el plan y los resultados que se están consiguiendo, tanto a corto como a largo plazo, están en consonancia.

El proceso de planificación estratégica se divide en dos fases: la fase de diagnóstico y la de planificación. La fase de diagnóstico tiene como finalidad el ser capaces de establecer los mercados, públicos, objetivos y segmentos a los que van a dirigirse la empresa.

Para conseguirlo va a ser necesario definir la filosofía de actuación que va a guiar la actuación (misión). A la hora de tomar una decisión de actuación, en primer lugar se ha de investigar cuáles son las oportunidades y las amenazas, cómo se pueden aprovechar unas y evitar las otras en base a un análisis de las fortalezas y las debilidades. La comparación de estos datos (análisis FODA) nos permitirá estar en disposición de seleccionar mercados, públicos objetivos y segmentos en los que va a actuar.

La segunda fase es la de planificación, es decir, el plan operativo y el método de control.

El plan operativo es fijar los objetivos, tanto cuantitativos como cualitativos, decidir la estrategia que se va a seguir y fijar el plan de acciones.

Por último, se establecerán los controles necesarios para ver cuál es el grado de cumplimiento con el que se ha desarrollado la ejecución del plan y evaluar la eficacia de nuestras actuaciones.

El concepto de una estructura de planes también se expresa en la siguiente definición:

“La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía”.¹⁵

¹⁵ Steiner, George: “Planeación Estratégica”, México, Editorial CECSA, 2ª. Impresión pág. 20 y 21.

2.5. OBJETIVOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Un primer punto a tener en cuenta en la determinación de los objetivos es la necesidad de abordar esta tarea tanto desde el punto de vista cualitativo como cuantitativo. Los objetivos de carácter cualitativo se suelen fijar en términos de presencia o continuidad en los mercados, alcanzar una determinada imagen, alcanzar una presencia en la distribución en general o en algún canal selectivo en particular, tener un reconocimiento por parte de los consumidores o tratar de establecer determinadas marcas y/o denominaciones.

Es necesario que los objetivos sean establecidos de una manera cuantitativa, debido a que es la única manera en la que sabremos verdaderamente el orden de magnitud de los compromisos que vamos a alcanzar. Los objetivos de carácter cuantitativo se fijan normalmente en términos de volumen, precio o cuota de mercado/participación.

Para finalizar, a la hora de fijar los objetivos sería conveniente que contempláramos al menos estas tres características.

- Que sean alcanzables, es decir que la organización con los medios de que dispone pueda conseguir en el tiempo marcado los resultados que se le va a pedir que realicen.
- Que sean consistentes, es decir, que no sean mutuamente excluyentes.
- Que estén, jerárquicamente ordenados, para que en caso de no ser posible en algún momento de la ejecución del plan la consecución de todos los objetivos, saber cuáles son los prioritarios para la organización.

George Steiner en el momento en que hace una consideración de planeación estratégica vuelve a retomar esos objetivos de la planeación general: "Algunas de las razones más sobresalientes del porqué de la planeación estratégica formal es vital para la mayoría de las empresas:

1. La planeación estratégica es indispensable para que los directivos puedan cumplir con su responsabilidad en forma muy eficiente.

2. La planeación estratégica exige al director que formule y conteste preguntas claves para su compañía y a las cuales debería prestar su atención.
3. La planeación puede simular el futuro en papel, experiencia que no solo es relativamente económica, sino que también permite a las empresas tomar mejores decisiones acerca de las medidas a tomar en cuanto a oportunidades y peligros futuros, en vez de esperar a que sucedan las cosas. La planeación en sí aclara las oportunidades y peligros futuros de una empresa.
4. La planeación estratégica es una manera efectiva de considerar a un negocio como un sistema, y así evitar la suboptimización de parte del sistema a costa de todo.
5. La planeación estimula el desarrollo de metas apropiadas de la compañía, las cuales a su vez son factores poderosos para la motivación de las personas.
6. La planeación proporciona una estructura para la toma de decisiones en toda la empresa. Así mismo permite que los ejecutivos a nivel interior tomen sus decisiones de acuerdo con los deseos de la alta dirección.
7. La planeación es necesaria para el mejor desempeño de la mayoría de las demás funciones directivas.

8. La planeación proporciona una base para medir el desempeño de la empresa y sus principales partes integrantes.
9. La planeación estratégica señala a la dirección los asuntos claves y ayuda a establecer las prioridades adecuadas para tratar a los mismos.
10. Los sistemas de planeación estratégica son canales perfectos de comunicación, mediante los cuales el personal de toda la empresa habla el mismo lenguaje al tratar con problemas sustanciales tanto para ellos como para la misma empresa.
11. La planeación estratégica ayuda a capacitar a los directivos como directores. Además contribuye a desarrollar habilidades directivas y del personal que facilitaran la reacción apropiada frente a eventos desconocidos.
12. Los sistemas de planeación estratégica proporcionan una oportunidad para la gente que integra una organización de contribuir con sus talentos en el proceso de la toma de decisiones, dándole al mismo tiempo un sentido de participación y satisfacción único.

13. Investigaciones muestran que la planeación estratégica beneficia. Aquellas empresas que la aplican han superado a las que no lo realizan.
14. Es posible que una empresa tenga éxito sin la planeación formal, pero la mayoría de los casos el éxito se obtiene más fácilmente en la planeación.
15. La planeación estratégica tiene algunas limitaciones; los pronósticos en los cuales se basa, pueden estar equivocados; la resistencia interna puede reducir su eficacia; es cara y difícil, no puede sacar de una crisis a una compañía, existen muchos peligros latentes que debe evitar.
16. La planeación estratégica no es adecuada para cualquier persona. Existen algunas razones válidas, aunque no muchas, acerca del porqué una empresa puede preferir no adoptar un sistema de planeación formal.
17. La planeación estratégica no garantiza el éxito, pero considerando todos los factores, los directivos en la mayoría de las empresas harán mejor en utilizarla. Para asegurar su resultado positivo será necesario adaptar el sistema de planeación a las características particulares de cada empresa".¹⁶

¹⁶ IDEM pág. 52 y 53

2.6. LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Entenderemos por misión de la empresa la finalidad que esperan obtener de ella sus propietarios y diversos grupos de interés, así como la imagen que pretenden dar de la misma al entorno en el que la empresa actúa y pertenece y los principios filosóficos que contemplará en su actuación.

Así mismo, define la razón de existir de una empresa; hace la pregunta ¿para qué estamos en el negocio? Pudiera incluir una definición de productos o servicios que proporciona la organización, las tecnologías usadas para dar estos productos y servicios, los tipos de mercado, las necesidades importantes de los clientes y una aptitud distintiva –los conocimientos que separan a la empresa de las demás- La misión de una empresa es la que guía el desarrollo de las estrategias hechas por los distintos grupos dentro de la misma. Establece el contexto en el cuál se toman las decisiones operativas cotidianas y traza límites en las opciones estratégicas disponibles. Además reglamenta el intercambio entre diversas medidas del desempeño y metas a corto y largo plazo. Finalmente,

puede alentar a los empleados a que enfoquen sus esfuerzos hacia el propósito general de la organización.

Las principales razones para que una empresa desarrolle su misión son:

- Asegurar la consistencia y la claridad de los fines perseguidos a lo largo de toda la organización.
- Ofrecer un punto de referencia para todas las decisiones de planificación que posteriormente se han de tomar.
- Obtener el compromiso de todos los que componen la empresa a través de una comunicación clara de los principios que hay que observar en su actuación.
- Conseguir el apoyo y el compromiso de aquellas personas que fuera de nuestra organización son importantes para conseguir nuestros objetivos.

La misión de la empresa es conocida también como "cultura empresarial".

Fuera de la empresa, la misión cumple su papel con los clientes, los proveedores, los accionistas y los distintos intermediarios que son necesarios para que ésta desarrolle su actividad.

La visión es la que describe a dónde se dirige la organización y qué pretende ser; es una declaración de un futuro que no ocurriría por sí sola. Da las características fundamentales que dan forma a la estrategia de la organización. Una visión debe ser clara e interesante para los empleados de una organización. Debe estar vinculada con las necesidades de los clientes y comunicar una estrategia general para la consecución de la visión.

Una visión debe ser congruente con la cultura y los valores de la organización.

Los valores, es decir los principios guías abren el camino a dicha visión al definir actitudes y políticas para todos los empleados, reforzadas a través de un comportamiento consciente y subconsciente a todos los niveles de la organización.

La misión, visión y principios guías sirven de cimientos de la planeación estratégica. La gerencia y otros líderes, especialmente el presidente del Consejo, deben articularlos.

También tienen que transmitirse, practicarse y reforzarse a través de acciones simbólicas y reales, antes que se conviertan en "reales" para los empleados y el personal, grupos y organizaciones en el entorno externo que hacen negocios con la empresa.

2.7. EL PLAN ESTRATÉGICO FRENTE AL ANÁLISIS FODA (FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS).

Las etapas de todo proceso de planificación estratégica de marketing están sometidas a una interrelación tan estrecha que resultaría inútil contemplarlas fuera de una visión de conjunto.

La integración de estas etapas debe tomar como origen la necesidad de un adecuado y eficiente Sistema de Información de Marketing con la finalidad de obtener, registrar, tratar y analizar datos para transformarlos en información útil para la toma de decisiones.

Análisis de la situación externa

La empresa desarrolla sus actividades dentro de un contexto de mercado en el que existen muchas otras empresas y muchos tipos de posibles clientes, en un entorno no controlable que afecta generalmente de forma importante a su marcha, necesitando además mantener una estrecha relación con diferentes proveedores y acreedores. Todos estos elementos deben ser

estudiados por la empresa con el fin de conocer o prever en qué condiciones deberá competir, qué mercados resultan más interesantes o qué elementos del entorno pueden afectarla negativa o positivamente.

a) Análisis del entorno genérico

El primer aspecto a tener en cuenta, a la hora de analizar la situación externa, es el conjunto de elementos no controlables que determinan el entorno. Analizar el entorno genérico, en el contexto de un proceso de planificación estratégica de marketing (posibles devaluaciones de la moneda, inflación prevista, evolución del PIB, consumo privado, consumo público, inversión, marco legal, entorno fiscal, estructura de la población, nuevas tecnologías, situación laboral, entorno social y cultural).

b) Análisis de la competencia.

La identificación y evaluación de la competencia es otro de los puntos básicos en el marketing estratégico. Muy rara vez la empresa se encuentra sola en el mercado de referencia

previamente delimitado, lo normal es la presencia de otros competidores que tratan de satisfacer a los mismos clientes.

Por tanto, no basta con identificar a los clientes y adaptar la oferta a sus necesidades y deseos. La orientación al cliente es una condición necesaria pero no suficiente para guiar la estrategia de marketing de la empresa. Es necesario, además, que la oferta que realice la empresa a sus clientes sea mejor que la que hacen los competidores (ofertas atractivas, con niveles idóneos de calidad). En este sentido, la identificación de los competidores (actuales y potenciales) y el conocimiento de sus características y formas de actuar es algo imprescindible para orientar la estrategia de marketing.

Análisis de la situación interna

Pretende ayudar a detectar las debilidades y potencialidades de la empresa, desde el punto de vista de marketing. Para ello, es necesario realizar un profundo examen de lo que está haciendo la empresa y de sí lo que está haciendo es lo que debería hacer, así como lo que se debe hacer se está realizando correctamente. El análisis interno incluirá aspectos como los siguientes:

1. ¿Qué objetivos ha establecido la empresa?, ¿son adecuados?, ¿se están cumpliendo?, ¿deberían haberse especificado otros?
2. ¿Qué estrategias básicas ha planteado la empresa, ¿a qué segmentos de mercado se dirige?, ¿es correcta su localización así como el posicionamiento obtenido en el mercado?
3. ¿Las capacidades y habilidades del personal y los recursos técnicos, administrativos, económico-financieros, comerciales y materiales desplegados para alcanzar los objetivos y desarrollar las estrategias de marketing son los adecuados?
4. Proceder a un análisis pormenorizado de los recursos comerciales en comparación a la competencia con relación a:
 - a) La estrategia de producto: amplitud y profundidad, política de marcas, estructura de ventas y cuota de mercado, calidad de los servicios.
 - b) La estrategia de distribución: ¿se está presente en los canales de distribución donde se obtienen más ventas y beneficio?, ¿con qué participación?, ¿los clientes están satisfechos con los diferentes canales de distribución?, ¿se mantienen buenas relaciones con los distribuidores?

- c) La política de precios: ¿están bien definidas de precios y las escalas de descuentos?, ¿permite dichas políticas obtener la imagen que se desea proyectar al mercado?, ¿es acorde con la actuación de la competencia?
- d) La política de comunicación: ¿hay coherencia entre los medios de comunicación utilizados?, ¿nos dirigimos a los públicos-objetivos adecuados y con los medios más indicados?, el comportamiento corporativo sustenta correctamente la imagen deseada o hay que modificar la estrategia de comunicación interna?
- e) La estrategia de ventas: ¿la red de vendedores es la más adecuada?, ¿existe una estrategia definida en cuanto al tratamiento que los vendedores deben dar a los clientes?, ¿hay una formación permanente del personal comercial?, ¿existe una eficiente asignación de vendedores?

Diagnóstico de la situación (Análisis FODA)

Finalizando el análisis de la situación es necesario proceder a un breve diagnóstico de la misma. Se trata de sustraer la información fundamental y presentar un resumen de las oportunidades y

amenazas del mercado y del entorno (factores externos de la empresa que favorecen o perjudican el cumplimiento de objetivos y el desarrollo estratégico), así como las fortalezas y debilidades de la empresa (recursos y capacidades que favorecen o perjudican el cumplimiento de objetivos y el desarrollo estratégico). Para establecer el diagnóstico de la situación de marketing se emplea principalmente, el instrumento denominado FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) o SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats).

Definición del FODA.

El FODA se considera una herramienta administrativa que ayuda a definir: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se presentan dentro de todas las empresas.

Fortalezas: Son todos los aspectos positivos que están presentes en la organización, facilitan el otorgamiento de servicios o productos de calidad y que definen la competitividad de la empresa.

Oportunidades: Son características o recursos de la organización o del entorno que actualmente no se están aprovechando y que pueden desembocar a favor de los objetivos buscados.

Debilidades: Son todas aquellas condiciones que dificultan el óptimo funcionamiento de la organización para otorgar servicios o productos de calidad y restan competitividad a la misma.

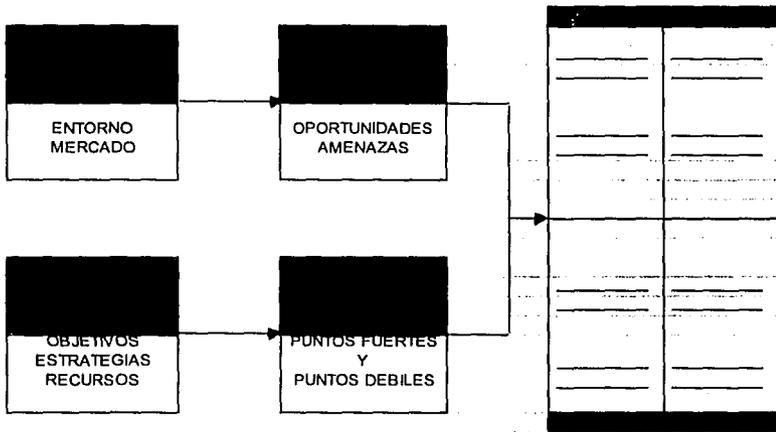
Amenazas (riesgos): Son situaciones potenciales internas o del exterior que de ocurrir pueden ocasionar problemas en la posición de la organización en el mercado y en el cumplimiento de la misión; también se les llega a identificar como retos que debe enfrentar.

Importancia del FODA

Como ya se mencionó anteriormente, el análisis del FODA permite identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y así determinar la capacidad de las empresas para responder al cumplimiento de su misión. A partir de este análisis la empresa puede definir la estrategia que le permita mejorar sus fortalezas y superar sus debilidades para enfrentar mejor los retos y aprovechar cabalmente las oportunidades.

De la misma manera, aporta un conjunto de elementos que ayudan a comparar el perfil encontrado en el diagnóstico de cada empresa y facilita la probabilidad de valorar las posibilidades y opciones de aprovechar todo lo positivo o benéfico y encarar lo negativo o dañino. De lo antes mencionado podremos hacer un diagnóstico de la situación en una organización como se observa en la figura 2.7.1.

Figura 2.7.1.
Esquema general de diagnóstico de la situación



Indudablemente, será un buen síntoma que en algunos de los puntos fuertes la empresa sea mejor que la competencia. En tal caso se estará hablando de ventajas competitivas, las cuales permiten garantizar la lealtad de los clientes.

CAPÍTULO 3

LA ALIANZA ESTRATÉGICA COMERCIAL EN LA GLOBALIZACIÓN ECONÓMICA MUNDIAL

3.1. ELEMENTOS FUNDAMENTALES QUE EL ADMINISTRADOR DEBE DE CONOCER PARA LLEVAR A CABO UNA ALIANZA COMERCIAL EN EL MUNDO GLOBALIZADO.

Para hablar y determinar cuáles son los elementos esenciales que todo buen administrador de empresas tienen que conocer y llevar a la práctica en la conformación de una alianza estratégica exitosa con otra empresa, ya sea del país o del extranjero, se debe de tomar en cuenta que dentro de las relaciones entre los individuos así como entre las organizaciones, se va a abarcar un amplio número de características donde resaltan compatibilidades y diferencias, cosas en las que se complementan y otras en las que se rechazan éxitos y fracasos; por lo que hay que examinar y razonar detenidamente en la selección de aquella otra parte con la que se va a tener un vínculo mayor.

Lo primero a tomar en cuenta, es que en las alianzas entre empresas, debe existir una *conveniencia mutua*, cada una buscando satisfacer sus intereses, siendo ésta la motivación fundamental que las promueve.

Ahora bien, es indispensable que cada socio conozca y perciba del otro las fases que constituyen sus cimientos, esto es, el carácter, organización, estilo, funcionamiento, relaciones, liderazgo, personal implicado en la toma de decisiones, calidad en operarios y empleados, objetivos y estrategias, tecnología, mercados que atiende, marketing, tácticas publicitarias, entre muchas otras, deben ser conocidas si se quiere lograr una relación armoniosa.

En otras palabras, para evitar una alianza destinada al fracaso es indispensable una *exploración con anticipación*, y saber si pueden coexistir como unidad, siempre teniendo en cuenta que debe haber una visión clara y estratégica de las capacidades actuales de las respectivas compañías.

Las partes deben ser *compatibles para* que puedan funcionar en conjunto, esto en base de una comunidad de criterios, creencias y valores, además de una visión común del futuro; la clave para lograrlo es el respeto por la contraparte.

Es natural que haya bastantes diferencias entre los socios, dado que no existen empresas iguales, pero no pueden ser de tal

magnitud como para condenar a la nueva sociedad a la autodestrucción, por más voluntad que se tenga de convivencia.

Cada una de las partes deberán escuchar y entender los razonamientos de sus socios, estar abiertos a recibir propuestas alternativas, debatir con el propósito de encontrar puntos de encuentro y lograr una decisión más acertada.

La manera de mantener una alianza es construirla a partir de la *confianza mutua*, a través de una conducta leal, franqueza y sinceridad; aunque obviamente esto se crea con el tiempo.

Toda *comunicación* que se dé entre las partes, ya sea formal o informal debe ser clara y precisa, evitando que sea confusa y la relación se distorsione.

Cuanto más claros se tengan los objetivos y la estrategia a seguir, más fácil y nítida será la comunicación.

La *franqueza* en el diálogo debe ser máxima. Esto servirá para establecer qué problemas se atacarán, cuáles exigen una sobre fuerza para su eliminación y aquellos que serán dejados para resolver más adelante.

Al decidir una empresa unir su vida a otra debe asumirse una pérdida significativa de independencia, ya no se poseerán los márgenes de libertad a los que se estaba acostumbrado y cualquier acción o actitud tendrá injerencia sobre la economía del otro; en una alianza las decisiones se toman en consenso.

Si se está dispuesto a asumir el riesgo de compartir, lo más aconsejable es desechar la estrategia de alianza.

También hay que tomar en cuenta que sólo entidades con alta *flexibilidad* pueden responder a las diferentes realidades de un mundo cambiante. Cuando las compañías que se asocian tienen dificultades en la toma rápida de resoluciones o no se adaptan a las cambiantes situaciones, las relaciones tienden a frenarse por trabas y rigideces.

Es preciso contemplar que si la motivación que forjó la unidad varió con el tiempo, y una o ambas partes perdieron lo que las incentivó a asociarse, es conveniente reformular o hasta abandonar la alianza. La flexibilidad para contemplar; aceptar y reconvertir la relación va a ser valiosa para lograr que la ruptura genere más réditos que costos.

Las empresas se alían para *cooperar*, para obtener un mayor grado de competitividad y este impulso es tan fuerte que encontraremos cooperando empresas que hasta hace poco eran irreconciliables competidores. Cuando un grupo de compañías rivales enfrentan a un oponente demasiado grande, se deja a un lado las rivalidades; los competidores de ayer se convierten en los socios de hoy.

En el terreno de los negocios, los más rápidos en proponer la asociación o tratar de ser aceptados por la mejor contraparte, resta posibilidades a los demás que se vieron más lentos y deberán elegir entre los segundos o terceros mejores. *Moverse rápido* va a dotar a la empresa de fortaleza que va a dar como resultado la consolidación o tal vez hasta el dominio del mercado.

De la misma forma, el captar la oportunidad de un negocio, la alternativa de una nueva tecnología, la visión de un mercado insatisfecho, va a servir para aprovechar la situación y todo ellos van a depender de la rapidez con la que el interesado se mueva.

El compromiso de las partes hacia el proyecto es otro de los elementos principales que determinan el funcionamiento exitoso o no de una alianza. Los asociados deben estar comprometidos con

la relación y con la institución que han creado en conjunto, la falta de responsabilidad o pertenencia va a restar fuerzas y convicciones para alcanzar los objetivos.

La *capacidad propia de aprender*, va a ser vital a la hora de intentar alcanzar el éxito en lo que emprendimos. Se deberá desarrollar con gran habilidad, ya que aprender significa adquirir conocimientos y éstos, día a día poseen mayor volumen, amplitud y complejidad. La magnitud de la información que hay que asimilar es tan grande que solamente será asumida por las empresas muy inteligentes.

Las inteligencias se contratan, se compran o bien se asocian, consiguiéndose en mayor número bajo el esquema de alianzas.

La base de una organización inteligente va a radicar en su aptitud para conocer cuáles son sus fortalezas y aprovecharlas, y ello tiene que ver con el manejo de su propia aptitud y la creación de nuevas habilidades, hábitos que están relacionados con la capacidad de aprendizaje. Las organizaciones líderes son las que poseen mayor avidez para aprender, estudian qué hacen las demás y cómo hacerlo mejor.

Uno de los puntos que pueden quedar para la discusión y arreglo entre cada una de las partes es la manera en que debe llevarse la administración de la alianza.

Hay quienes pudieran decidir llevarla de manera conjunta asumiendo responsabilidades y compromisos compartidos; otros decidirán que lo apropiado es que una de las partes se ocupe de la administración, mientras otra hace el control a distancia, evitando demoras en consensos de las visiones de cada una de las partes.

Lo más conveniente será que la práctica vaya delineando la forma más adecuada para cada vez que se emprendan los objetivos planeados.

Es importante también tomar en cuenta una serie de aspectos que deben cuidarse especialmente. Debe estar alerta sobre el *riesgo* de dejarse sorprender por el oportunismo de terceros. Compartir una ventaja competitiva puede tener un alto riesgo, ya que las transferencias o compartir el poder puede ayudar a otra a convertirse en un futuro y más fuerte competidor. Una empresa oportunista puede ingresar en la alianza y extraer aspectos vitales

de su socio, sin generar el traspaso de fortalezas que fuera la idea principal de cierta alianza.

El fondo de la cuestión consiste en conocer con quién nos asociamos y si espera lo mismo que nosotros de la relación.

Lo usual es que las compañías condicionen la información que se suministra y lo hace para precaverse en tanto avanzan y se profundizan las relaciones, sin que esto llegue a dañar la asociación.

Podría ser que las alianzas produzcan cierta descompensación, el equilibrio perfecto no existe, y es claro que la compañía menor asume mayores riesgos, pero muchas veces éstas empresas no tienen alguna otra alternativa. Hay que tener claro hasta dónde se necesita, cuánto se aporta y hasta dónde se pueden *asumir riesgos*.

También es cierto que las alianzas tienen un grado importante de *inestabilidad*. No es fácil la convivencia entre dos empresas con una posible incompatibilidad de culturas y caracteres, lo que puede definir la conveniencia de dar por terminada la alianza.

En otras palabras, la alianza va a tener sentido para cada uno de los socios mientras los factores que le dieran nacimiento permanezcan casi inalterables.

Es posible que existan problemas en el funcionamiento de una unión, haciendo preponderante el rol de los responsables de la vinculación entre las empresas participantes del proyecto. Ellos serán quienes deberán mantener despierto el interés general por el éxito del proyecto. Los administradores tienen la obligación de generar motivación, favorecer el aprendizaje conjunto, incentivar a cada una de las partes para que sigan incrementando sus capacidades individuales y se creen nuevas y mayores habilidades.

Los administradores tienen que modelar la cultura de la nueva sociedad combinando las de las organizaciones que la crearán. Por lo mismo, la clave de la labor de los profesionales y ejecutivos que conformen el equipo de administración será orientar correctamente a las partes en el proceso de comprensión y confianza mutuas, (que sólo pueden surgir de experiencias positivas, respeto al socio y responsabilidad en los actos); deben crear el ambiente propicio para la discusión y utilización de los recursos, y detectar inteligentemente los problemas antes de que se presenten.

Los administradores deben cambiar las organizaciones tradicionales de forma que estén preparados para aprender precisamente de las alianzas, aprovechando todo el conocimiento y capacidades que aporten sus socios.

Es por todo esto que los niveles ejecutivos de las alianzas deben poseer (además de los talentos, habilidades y capacidades del ejecutivo del siglo XXI) un especial equilibrio, capacidad diplomática y manejo de relaciones públicas.

En síntesis, podríamos decir que los elementos descritos anteriormente y que todo administrador de empresas debe de conocer y poner en practica en la formación de una alianza con otra empresa son:

- a) Debe existir un interés de ambas partes, lo cual va a promover la relación;
- b) El conocimiento previo va ayudar a una mejor convivencia;
- c) Debe haber un alto grado de compatibilidad de caracteres;
- d) Debe de haber una alimentación constante de la relación por ambas partes;
- e) La comunicación entre ambas debe ser clara y precisa;

- f) La franqueza será siempre una virtud fundamental en la negociación;
- g) Flexibilidad en todos y cada uno de los niveles;
- h) Llegar a compartir el presente y el futuro con empresas de la misma competencia para enfrentar los riesgos que trae consigo la apertura de mercados;
- i) Estar en una búsqueda permanente de nuevos negocios y así aprovechar las oportunidades que se presentan;
- j) El moverse primero traerá ventajas sobre la competencia;
- k) El compromiso asumido por las partes determinará el éxito o el fracaso de la alianza;
- l) Dividirse las tareas para el correcto desarrollo de todas las actividades;
- m) Estimular la capacidad de aprendizaje en las empresas para aprovechar la gran cantidad de información que se genera hoy en día;
- n) Ser cuidadosos en los riesgos y peligros ante los que se tiene que enfrentar toda empresa que está pensando en asociarse;
- o) Tener siempre en cuenta los factores existentes que podrían provocar la inestabilidad de la alianza.

Además de los elementos de carácter estratégico mencionados para la conformación de alianzas, es importante tomar en cuenta también los elementos que servirán al administrador en la creación de una nueva estructura, los cuales podrán servir para guiar la acción y todos aquellos movimientos orientados a la constitución de alianzas estratégicas; estos pasos, etapas o parámetros

generales se tienen que considerar al momento de elegir la vía que se transitará para alcanzar la asociación, aunque con la gran diversidad de asociaciones y sus diferentes características entre unas de otras, hace que no sea imperioso llevar a cabo paso a paso lo que describimos a continuación, pudiendo tomar otros caminos, adoptándose a las circunstancias que se vayan presentando.

El primer paso sería el **determinar los objetivos que persigue nuestra empresa**. Tener en cuenta quiénes somos, qué capacidades tenemos, dónde estamos parados, cuál es el ambiente que nos rodea y los escenarios posibles que podemos esperar en el futuro, nos permitirá ver con claridad la meta que nos imponemos, lo que derivará las oportunidades de negocios que visualizamos. A partir de allí debemos reconocer qué nos falta para alcanzar el objetivo. La claridad en los objetivos es lo que nos permitirá concienciar qué esperamos de nuestro socio para, desde ahí, iniciar su búsqueda.

La selección del país de origen de nuestros socios

Lógicamente, puede prescindirse de esta selección cuando las alianzas implican la formulación de un proyecto –consorcio o fusión– entre firmas del mismo origen nacional.

A la hora de decidir en qué país deberemos buscar el socio que nos permita maximizar nuestra competitividad, resulta fundamental iniciar la búsqueda sabiendo con absoluta claridad qué es lo que estamos persiguiendo.

Si nuestro requerimiento es ampliar nuestros negocios, la indagación girará hacia los lugares donde detectemos demandas insatisfechas o cubiertas por competidores que pueden tener los mismos inconvenientes que nosotros para cautivarlas.

Si tratamos de mejorar nuestra capacidad tecnológica, deberemos guiar la búsqueda hacia las naciones que exhiban una profunda sabiduría sobre los procesos de producción específicos.

Si deseamos solucionar alguna debilidad financiera deberemos explorar en los países con excedentes de capital.

En cada caso aparecerá ante nosotros un abanico de naciones con posibilidades de proveernos los elementos faltantes. Al analizar las características de los países se tomaría en cuenta:

- a) Factores históricos: orígenes étnicos, culturales y religiosos que condicionan la identidad.
- b) Relaciones internacionales: estado de situación; dificultades fronterizas o con otras naciones.
- c) Clima político del país: estabilidad de las instituciones, funcionamiento de la democracia, organización de los partidos políticos, respeto de los derechos individuales y de la propiedad; proyección de la situación política, posibilidades de cambios o modificaciones.
- d) Seguridad jurídica: confiabilidad y agilidad de la justicia.
- e) Seguridad individual: delincuencia, tipos de delitos.
- f) Estructura económica: estabilidad monetaria, índice de inflación, grado de apertura de la economía, eficiencia del Estado. Situación de las cuentas nacionales, balanza comercial y de pagos, endeudamiento y reservas internacionales.
- g) Calificación del país: riesgo-país establecido por aseguradoras, entidades financieras u organismos internacionales.

- h) Política económica: orientación de la política macroeconómica.
- i) Sistema financiero nacional: disponibilidad de financiamiento de capital de trabajo, de créditos a largo plazo, costo del dinero, acceso a financiamiento internacional.
- j) Régimen de protección de la propiedad intelectual e industrial: registro de marcas y patentes, respeto por los registros y las invenciones.
- k) Sistema educativo: cultura general de la población, calificación de la mano de obra, de los estamentos profesionales y de la dirección de empresas; grado de excelencia de los centros académicos; relación universidad-empresa.
- l) Características de la cultura empresarial nacional: sus prácticas, ideas, conductas y tomas de decisiones; influencia del ambiente nacional en la formación cultural del empresariado y en el estilo con que éstos desenvuelven sus negocios; patrones generales.
- m) Sistema laboral: costo, oferta y demanda de mano de obra a los distintos niveles; legislación del trabajo, organización sindical, grado de compromiso de la ciudadanía con derechos, índices de ausentismo, sistemas de seguros por accidentes de trabajo, legislación sobre contratación de extranjeros.
- n) Logística para el desarrollo de los negocios: infraestructura física, provisión de energía, sistema de comunicaciones, caminos, puertos, aeropuertos, transporte, etc.

La elección del socio

Identificado el país, el siguiente paso es la elección del actor con el que compartiremos el nuevo escenario de negocios. Esto es sumamente delicado y requiere un riguroso estudio para minimizar, el margen de error.

Lo más conveniente es, en primera instancia, examinar las compañías conocidas o con las que mantenemos conexiones de algún tipo. Según los objetivos pretendidos, nuestros proveedores, clientes, propietarios de los canales de comercialización que utilizamos, suministradores de tecnologías, centros de investigación, etc., son excelentes actores a tener en cuenta y sustentos de nuestras posibilidades de asociación.

Los competidores también son socios potenciales que no debemos descartar. Una alianza entre adversarios faculta responder asociados al desafío que representan otros rivales.

En las ferias, exposiciones, congresos y conferencias se reúnen los mejores operadores que pueden interesarnos; nos ofrecen, la posibilidad de aproximarnos a quienes pueden ser nuestros socios,

la oportunidad de acceder a información vital, de establecer contactos y conocer los planes de otras empresas.

Los directivos y ejecutivos de las compañías deben convertirse en "antenas receptoras" de información, en creativos investigadores.

¿Qué debemos buscar en el socio?

No será suficiente, aun cuando se aproximen al ideal, si no hay cierta compatibilidad entre las partes, en tanto existan objetivos compartidos, entendimiento entre los integrantes, confianza y compromiso de afrontar en conjunto los desafíos, todos ellos sobre una cultura de cooperación.

Cuanto más grande sea la cantidad de puntos en común, mayores serán las oportunidades de éxito del emprendimiento. Una buena armonización depende mucho de la flexibilidad de las partes para acoplarse a una organización compartida con otra institución.

Antes de aceptar compromisos irreversibles, varios elementos deben ser evaluados concienzudamente. La compatibilidad de caracteres fortalece el nacimiento de una alianza duradera.

Otro aspecto a observar muy especialmente es el trazado futuro del escenario, dentro y fuera de la alianza. No hay que buscar el mejor socio al tiempo en que se planea la alianza, sino que debe seleccionárselo en función de las perspectivas, del mercado y de las condiciones económicas que impactan sobre el sector. Una alianza puede realizarse para el corto plazo, cuando las partes se han asociado para cumplir objetivos en tiempos limitados, pero, si una de las partes hace proyecciones para un futuro lejano y la otra adopta una actitud oportunista, será seguro el fracaso de la sociedad.

La táctica de mover primero

Mover primero el tablero de los negocios otorga a las empresas grandes ventajas en el mercado. Adelantarse en la estrategia de alianzas significa poder seleccionar la contraparte más adecuada, el socio más codiciado, el que puede proporcionar los dotes imprescindibles para que la compañía, a través de la unión, consiga el liderazgo en alguna área y genere primacías frente a sus rivales.

El aventajado constantemente puede imponer ciertas condiciones relacionadas con las normas que regirán el producto en cuestión, los canales de comercialización a utilizar y otros factores sobresalientes que hacen a la posición de privilegio en la plaza.

Preparando la Negociación

Las negociaciones son esenciales cuando se juega la vida misma de la sociedad o su proyecto de expansión y, por ello, es menester prepararse especialmente para enfrentarlas. En la etapa preparatoria de la negociación formal, se trata de establecer las pautas con que se manejarán los acuerdos.

- Especificar qué capacidades de potencial socio son valiosas para enlazar a las de la compañía. Este punto debe ser la guía de la negociación.
- Precisar la especie de tratos que le propondremos a la contraparte.
- Fijar con exactitud cuáles son los intereses de la firma, sus carencias, qué es lo que motiva la cooperación.
- Delimitar los parámetros de la negociación para que ambas entidades se beneficien con el proyecto conjunto.
- Señalar los recursos y aptitudes propias que se ofrecerán compartir al partner, para incitarlo a ser de la partida.

- Definir hasta dónde estamos dispuestos a ceder para formalizar la alianza.
- Investigar el tipo de asociación que resulta más apropiado para el cumplimiento de los propósitos de la empresa.

La operación de acercamiento

Puede hacerse directamente o a través de un intermediario, que se presente oficialmente o sin descubrir su mandante. Todo rechazo deberá encontrar explicación, pues puede que no exista interés que se esté negociando con un competidor potencial. Si la invitación fuera bien recibida y la contraparte se abriese al diálogo, también habrá que indagar las causas de esa actitud para saber si la motivación es suficiente como para tener esperanzas.

El Proceso de Negociación

Las partes deberán acordar: los alcances del emprendimiento, sus participaciones y responsabilidades, la manera en que se repartirán los resultados económicos y se llevará adelante el proyecto conjunto.

Las negociaciones adquirirán formas variadas según las características y la cultura de las partes. Puede ser que las compañías posean capacidades y fuerzas parecidas, por lo que la negociación tendrá las mismas características.

En otros casos, las firmas pueden tener sensibles asimetrías que se harán palpables en el transcurso de la negociación, por lo que también habrá facilidades y restricciones durante las tratativas. Esto es así porque en toda transacción de este tipo se miden fortalezas y debilidades, necesidades y oportunidades.

Las posiciones serán más flexibles cuanto mayor sea la necesidad de acordar y más rígidas en tanto haya más de una alternativa para alcanzar el objetivo.

La negociación deberá sintonizar las posiciones, aproximar la visión de cada uno sobre los frutos que dará la alianza, la proyección de la misma y los tiempos para conquistar los objetivos.

El Equipo Negociador

Deberá estructurarse del mejor modo, según las características del adversario. Negociador es una persona dotada de racionalidad, equilibrio, intuición, psicología, enorme flexibilidad y manejo diplomático que conduzca con habilidad las relaciones humanas y las situaciones de conflicto. Los negociadores profesionales saben que para su accionar es primordial poseer un alto nivel de información sobre la contraparte, si la negociación tiene como fin lograr una unidad entre empresas, además deberán conocer tanto al sector de la producción sobre el cual se asientan las firmas que negocian, como a la empresa que representan.

Si una compañía tiene conciencia de que carece de negociadores profesionales, resulta acertado contratar especialistas.

La Actitud Negociadora

Si la contraparte tiene un idioma diferente, es conveniente que un traductor de suma confianza asista a los negociadores, aunque éstos tengan un dominio fluido de la lengua. Un giro idiomático, un

modismo, las distintas acepciones de un término pueden causar funestas consecuencias al momento de las conclusiones.

Si alguien trata amablemente lo más seguro es que reciba una actitud parecida; si la empresa es presionada actuará presionando; si uno negocia sin elasticidad la otra parte endurecerá sus posiciones; si se usa la persuasión y la tolerancia, más flexible será la contraparte.

Por lo general, la posición más abierta y comunicativa será la de la compañía que ha presentado la propuesta asociativa, y la más reservada, la de la receptora.

Cuanto más opciones se den en la mesa de negociación, mayores serán las posibilidades de llegar a feliz término.

La Negociación

El punto crucial para optimizar las posiciones será encontrar el camino para hacer crecer el resultado de manera que cada uno reciba más de lo que está obteniendo individualmente.

En el período de negociaciones no se acaba en una reunión, sino que son el resultado de un proceso de acercamiento de los interesados hasta encontrar las concordancias que posibiliten poner en movimiento la nueva estructura.

El Preacuerdo

En caso de que los estudios arrojen conclusiones positivas sobre la prefactibilidad del negocio, algunos elementos clave de los mismos, vinculados a las estrategias y fortalezas de las respectivas contrapartes, deberán hacerse constar en el preconvenio. Ello tiene que ver con los compromisos mínimos que las firmas adquieren.

El Estudio (conjunto) de Factibilidad

El estudio en común deberá corroborar que, a través de la unificación de la estrategia total o parcial de los participantes, se aumentará la capacidad competitiva en el mercado que optimice la oferta en cuanto a precio, calidad, accesibilidad y cobertura del mercado, incorporación de nuevas tecnologías y mejores amortizaciones. En suma, que genere un nivel de negocios y de

renta superior a la suma de lo que están logrando individualmente las compañías.

Se partirá determinando los fines, propósitos y misión del emprendimiento, luego se establecerán:

- Los objetivos no operativos.
- Las metas, las funciones, responsabilidades y compromisos.
- Las contribuciones de las partes para alcanzar el aumento de eficiencia, productividad y competitividad.
- La dimensión del negocio.
- El mercado que se atenderá
- La estrategia de posicionamiento en la plaza.
- La magnitud de la inversión.
- La administración del proyecto conjunto.
- El riesgo-país.

Así mismo, se deben observar los gastos a afrontar, la preparación del terreno, las maquinarias, los impuestos y contribuciones fiscales, la tecnología a utilizar, la formación del personal profesional y de los operarios, la necesidad de capital de trabajo, la estrategia de negocio y de marketing, los canales de comercialización y todo otro asunto que, cualquier persona consideraría al lanzarse a un nuevo negocio.

La Negociación Final

Una vez fijadas las pautas más cercanas al proyecto, las partes reanudarán la negociación y, si coinciden en que la alternativa es factible y positiva para sus intereses, emprenderán la etapa de definición de:

- Los compromisos mutuos y los riesgos y responsabilidades compartidas;
- Los porcentajes de participación de cada uno en la asociación;
- La distribución de las utilidades;
- La responsabilidad administrativa del proyecto.

Los Aportes a la Nueva Sociedad

El examen exhaustivo de las características y recursos de los socios permite delimitar los aportes que cada uno debe efectuar para el éxito del movimiento integrador. Dichos aportes pueden estar balanceados o ser desequilibrados, situación que debe ser interpretada por las partes, quienes, a través de las negociaciones, deberán llegar a un acuerdo que facilite la transferencia de los recursos al emprendimiento.

La Valorización del Aporte

Los aportes pueden consistir en bienes físicos (maquinarias, equipos o inmuebles, nuevos o usados) y también en intangibles (tecnología, mano de obra competente, capacidad de gestión, marca, reconocimiento del mercado, canales de comercialización, etc.).

Resulta difícil hacer una cuantificación que satisfaga a las partes, los aportes corresponden a firmas de diversos orígenes donde el tipo de cambio y los precios relativos operan y afectan enormemente.

Cuanto más nítidamente se fijen los parámetros, menor será la incertidumbre, pero también producirá rigideces que pueden ser contraproducentes. Deberá buscarse el punto medio que contente los fuertes intereses individuales de los participantes y los del conjunto.

La División de la Renta

La división de las utilidades debe hacerse en función de la participación accionaria y de la equidad, ya que las diferentes retribuciones originadas por las distintas características de los socios, pueden gestar conflictos y desavenencias.

La Necesidad de Financiamiento Complementario

A menudo, para llevar a cabo el proyecto, las partes deben recurrir a financiamiento complementario de las contribuciones de los socios. Cuando se implantan alianzas mixtas (entre socios de diferente calificación, en términos de desenvolvimiento y capacidades), recae, usualmente, en el socio más poderoso o proveniente del país más desarrollado.

Las urgencias de la nueva empresa pueden ser solventadas por medio del respaldo financiero líquido aportado por uno, varios o todos los socios; o la responsabilidad patrimonial de la firma creada.

La Responsabilidad Administrativa del Proyecto

La participación de las partes en la administración del proyecto debe ser planificada. Por lo general, las firmas que se asocian poseen distintos sistemas y modos administrativos que deben armonizarse en la nueva unidad.

En las asociaciones de empresas provenientes de países con distintas envergaduras económicas y niveles de educación y capacitación, la capacidad de gestión será mayor en el caso de la compañía originaria de la nación más desarrollada.

La administración será compartida cuando las partes adquieran responsabilidades equivalentes. Se deberá definir quién tomará cada tipo de decisión, cuándo podrá hacerse con o sin consenso o, en su defecto, enumerar qué clase de decisiones no requieren ser consultadas por el socio que posee la mayor responsabilidad administrativa.

La administración más eficiente es la consensuada en el equilibrio y equidad en el control de gestión.

La Selección del Personal que se hará cargo del Propósito

La principal contribución de las compañías al triunfo de la asociación será la acertada elección de los encargados de desarrollar el emprendimiento.

El armado de los grupos de trabajo es tan medular en los agrupamientos empresarios como lo es en una alternativa individual. Por eso debe marcarse a quienes poseen dotes para trabajar en equipo. No sólo es indispensable evaluar la complementación profesional sino también las cualidades individuales; la relevancia de elegir las personalidades más ecuanímes, abiertas, respetuosas, diplomáticas y participativas.

Merece destacarse que al principio no será fácil definir las cualidades de los distintos ejecutivos, técnicos y empleados que confluyen en la unidad asociativa, pero luego, con el correr del tiempo, comenzarán a delinearse las capacidades y se irá ajustando el acoplamiento y reacomodando al personal en los espacios más adecuados para cada uno, es pos del cumplimiento de los objetivos.

Los Sistemas de Solución de Controversias

Es habitual que en esta clase de sociedades se presentan algunos inconvenientes y desacuerdos, es beneficioso determinar, los pasos a seguir cuando se presenten los problemas.

La estipulación previa de los cursos de acción a seguir en tales circunstancias y las penalidades a aplicar otorgan seguridad a los contratantes y claridad a la hora de enfrentar estas situaciones negativas. Las partes ya se han previsto y ya saben a qué atenerse.

Las Modalidades Previstas de Desvinculación

En el transcurso de la negociación también es oportuno prever la disolución de la asociación. La versatilidad del ambiente puede hacer que, en algún momento, la unión de esfuerzos pierda su utilidad o que los motivos sobre los que se asentó hayan desaparecido.

Es recomendable anticiparse a la situación e incluir en los acuerdos a ser firmados las cláusulas de separación, disolución y extinción.

Diversos hechos pueden ser la causa, por ejemplo:

- a) La relación no debe continuar, no resulta útil o es perjudicial para uno o todos los integrantes; o bien que sea el resultado del análisis efectuado por uno de los miembros, quien al plantearse la relación costo-beneficio decide no participar más.
- b) Se debe recordar que las alianzas duran tanto tiempo como sean provechosas a las compañías que les dieran origen; modificadas su importancia o valoración no hay razones para conservarlas.
- c) Que los fines sobre los que se fundó la convivencia hayan sido cumplidos.

En los casos presentados o en similares, la "cláusula de disolución" debería estipular cuál será el destino de la unidad desarrollada en conjunto.

El Acuerdo Final

Los resultados de las negociaciones deben consignarse en el documento final que las partes deben signar. Se concertarán todos los aspectos que incidan en la configuración de la unidad de trabajo como:

- El nombre que tendrá la asociación.
- El tipo jurídico y la forma organizativa que adoptará.
- Los objetivos sociales de la asociación.
- La o las tareas a las que se dedicará la asociación.
- La localización de las actividades.
- El capital inicial de la sociedad.
- La participación de las partes.
- Las obligaciones, responsabilidades, facultades, derechos de los socios y aportaciones que se comprometen a realizar.
- El sistema administrativo y de control de la sociedad.
- El o los mercados que serán atendidos.
- El personal que se hará cargo del proyecto.
- La tecnología a utilizar.
- El modo en que el agrupamiento hará frente a los cambios que sucedan en el escenario.
- El régimen de solución de controversias.
- El mecanismo de desvinculación o liquidación de la sociedad.¹⁷

¹⁷ R. Cleri, Carlos A.: "ESTRATEGIAS DE ALIANZAS", en un escenario de creciente globalización, Edic. Macchi 1996

3.2. FORMAS GENERALES PARA LOGRAR UNA ALIANZA.

Es conveniente hacer un análisis de las formas a través de las cuales podría llevarse a cabo una cierta alianza comercial entre empresas que de alguna manera requieren de asociarse para establecer una estrategia dual y lograr con ello su operatividad.

Es muy importante, considerar que las necesidades económicas de producción de los estados unidos, han hecho que el mundo vaya globalizándose cada vez más.

Pues bien, los efectos de la globalización, deberán estar definitivamente fincados en diversos contratos de asociación.

El autor George Yip cuando nos explica algunas circunstancias sobre el particular nos dice: "las operaciones internacionales conjuntas representan un caso especial de participación de mercado, son una manera rápida de ampliar un espacio geográfico de un negocio. Por ejemplo, British Airways hizo un contrato de asociación de marketing con United Airlines, a fin de mejorar su participación en mercados importantes. Las aerolíneas extranjeras

no pueden establecer sistemas radiales en el mercado de Estados Unidos porque la legislación de este país les prohíbe operar en rutas nacionales. Pero el contrato de asociación mejora esta situación para British Airways, la cual, compartiendo con United Airlines las instalaciones de tierra y los servicios a los clientes en los aeropuertos de Estados Unidos, pueden transbordar pasajeros de los vuelos nacionales de United a vuelos internacionales. Pero depender de socios de operaciones conjuntas puede también ser peligroso. Al buscar United Airlines su propia expansión global, por ejemplo comprar las rutas trasatlánticas de la fallida Panam; British Airways puede verse en el caso de que su socia se convierta en un rival directo".¹⁸

De tal naturaleza que, en este mundo globalizado, las necesidades de asociación provisional, e incluso de que el propio socio se convierta en un rival a futuro, están definitivamente a la orden del día.

Así tenemos que en circunstancias de negocios, lo más favorable para la empresa es lo que se puede hacer en una forma inmediata; no importando que el riesgo pueda venir a futuro, en virtud de que,

¹⁸ Yip, George: "Globalización. estrategias para obtener la ventaja competitiva internacional"; México, Edit. Norma, 1ª. Reimpresión, 1994, pág. 85

como el autor citado nos ha explicado, el propio socio puede convertirse en una cierta competencia.

Pero antes de entrar al caso concreto, quisiéramos citar algunas circunstancias respecto de lo que serian los diversos contratos para lograr una alianza.

No importa el nombre que pueda recibir el contrato que se pueda celebrar entre dos o más empresas, la idea principal es el hecho de que exista dualidad en los beneficios para establecer una ventaja competitiva con relación a los diversos costos que podría significar la ayuda de una empresa para lograr la operación en un lugar determinado.

Ahora bien, estas circunstancias que se van formando a través de las necesidades propias de la expansión empresarial, deben de tener una planeación obedeciendo a una estrategia que las haga operativas.

Derek Abel, cuando nos habla de la naturaleza dual de la administración nos dice lo siguiente: "los administradores no pueden darse el lujo de una naturaleza limitada, puesto que la competencia es ahora, deben prepararse para el mañana.

Dado que dos actividades avanzan continuamente en forma paralela tendríamos que olvidar la naturaleza limitada de la empresa, para establecer la conducción de un negocio exitoso a través de una estrategia clara al definir los mercados meta y prodigar la atención de factores críticos para el éxito.

La transformación de un negocio puede llevarse a cabo con visión al futuro a través de una estrategia dual que resulte de la unión con otro tipo de empresa a través de la cual se haga más poderosa y competitiva, y con esto, logre acaparar más mercados".¹⁹

La situación estratégica que sale a la luz de los planteamientos hechos por el autor citado, es que los beneficios sean recíprocos. Dicho de otra manera, ambas empresas simple y sencillamente establecen una alianza estratégica tal vez permanente o tal vez provisional, el beneficio que reporte dicha alianza tenga que ser dual; esto es que permita el desarrollo de cada una de las empresas en forma paralela y autónoma.

Así, a la luz de estas circunstancias, quisiéramos citar cinco de las principales formas a través de las cuales se genera una alianza.

¹⁹ Aber, Derek: "Estrategias duales"; México, Edit. CECSA, 1ª. Edición 1995, págs. 1 y 2

3.2.1. LA CONCESIÓN COMERCIAL.

El contrato de concesión va a ser donde el fabricante, de modo directo o por conducto de una empresa comercializadora, concede al comprador el derecho de revender sus productos, con ciertas condiciones; concedente y concesionario son las dos partes de este contrato, desempeñando el papel de vendedor y comprador respectivamente.

Las obligaciones a cargo del concesionario van a ser:

- a) Debe actuar en nombre propio;
- b) Actúa por cuenta propia;
- c) Está obligado a observar, en las ventas que realice, las estipulaciones consignadas en el contrato, de modo especial en lo que se refiere a precios y condiciones;
- d) Dispone de un local, recursos y auxiliares propios e independientes de los del concedente.

Cualquier incumplimiento por parte del concesionario daría lugar a la rescisión del contrato en su totalidad, y las cosas vendidas revertirían al concedente.

La concesión requiere de una compraventa para existir, al concesionario asiste el compromiso de cumplir una o más

obligaciones, pues de otro modo surge el derecho del concedente de obtener la rescisión.

El autor Teresa Puente Muñoz al hablarnos de esta figura considera lo siguiente: "Mercantilmente hablando, la concesión ha nacido mas o menos hace dos décadas, como una técnica de distinción en el mercado de los bienes fabricados por una empresa, buscando mayor auge en los lazos entre fabricantes y comerciantes, y buscando también mejores servicios a los consumidores, evitando en cierta forma los efectos de la competencia, vigilando mejor el producto, promoviendo y conservando adecuadamente el prestigio de sus marcas.

En México, como en todas partes, la concesión con carácter mercantil es una realidad más, resultado de la capacidad creadora en la práctica mercantil, de empresas que buscan la colaboración de otros comerciantes o empresas, para la consecución de sus firmas".²⁰

La duración de la concesión, es al plazo que el concedente y el concesionario quieran llevarlo a cabo.

²⁰ Olvera de Luna, Omar: "Contratos Mercantiles"; México, Editorial Porrúa, S.A., 3ª. Edición, 1991 pág. 120

3.2.2. LA FRANQUICIA.

En la franquicia, una organización grande (franquiciante), le vende a una persona (franquiciatario) el derecho de manejar un negocio utilizando el nombre, la marca, los productos, los procedimientos, estrategias de mercado, publicidad y otros factores de la organización propios del negocio mismo.

Encontramos tres elementos principales en las franquicias:

- 1) Una identidad establecida, un nombre exclusivo de los dueños de la franquicia
- 2) Un formato de negocios afinado, una manera de hacer negocios que ha probado ser efectivo y redituable;
- 3) Una relación financiera a largo plazo entre la persona y el franquiciante. Normalmente comienza con el pago de una suma inicial al franquiciante, y las regalías basadas en un porcentaje de las ventas brutas del negocio.

Los franquiciatarios o dueños de franquicias están respaldados por el conocimiento substancial, habilidades, experiencia y la fuerza financiera de la compañía franquiciante. Un franquiciatario sabio

tiene un socio económico que estará allí para guiarlo a través de los peligros y errores que acompañan a cada empresa o negocio.

El franquiciante le está vendiendo la fórmula que convirtió su negocio en un éxito, y además, trabajará estrechamente con el franquiciatario para ayudarlo a aplicar esa misma fórmula para crear su propio éxito.

En lo que se refiere al contenido de este contrato podemos observar las siguientes estipulaciones:

- a) Territorio o zona geográfica en que ha de operar el franquiciatario;
- b) El carácter exclusivo o no de la franquicia;
- c) Duración, puede ser fijada o indeterminada;
- d) El mayor o menor grado en que prestará el franquiciante la supervisión;
- e) La forma y términos en los que el franquiciatario podrá efectuar la publicidad;
- f) La reserva o confidencialidad que debe guardar el franquiciatario respecto de los conocimientos técnicos que se le suministren;
- g) La libertad o no del franquiciatario para fijar los precios de venta;
- h) La obligación, por parte del franquiciante, de proporcionar manuales operativos y, por otra parte del franquiciatario de ajustarse a ellos;
- i) El pacto de no-competencia recíproca;

j) Los casos de rescisión o terminación anticipada del contrato.

Si en lo que es la concesión encontramos la prestación de un servicio de empresa a empresa, en lo que se le ha denominado como franquicia no hay ese servicio, sino que toda aquella imagen que una empresa a establecido para un producto o servicio, es vendida hacia otra persona que se obliga necesariamente a prestarlo en los mismos términos y condiciones de aquél que otorga la franquicia para ser explotada.

De esta forma, Arturo Díaz Bravo nos comenta: " En términos generales, el contrato de franquicia va a dar una notoria semejanza con la concesión; como en ésta última, la franquicia supone también una venta que el concedente efectúa al concesionario, con la diferencia de que la segunda de dichas figuras incluye, como elementos adicionales, el uso del nombre comercial y frecuentemente, de la marca del concedente, así como de los secretos de fabricación y la asistencia técnica en la operación de la empresa del concesionario; por todo ello, este contrato abarca también, y con gran amplitud el campo de los servicios". ²¹

²¹ Díaz Bravo, Arturo: "Contratos Mercantiles"; México, Editorial Harlam, 4ª. Edición 1990, págs. 247 y 248

3.2.3. LA FUSIÓN.

La fusión es la agrupación o mezcla de dos o más negociaciones mercantiles que se incorporan a otra, o bien integran una nueva.

Las empresas pueden fusionarse por diferentes motivos, dentro de los cuales podemos destacar:

- a) Para acrecentar el patrimonio;
- b) Para evitar la competencia entre sí cuando son del mismo giro.

Dentro de las clases de fusión podemos encontrar:

- 1) Por incorporación, llamada también por absorción. En ésta desaparecen una o varias empresas para incorporarse a otra que subsiste;
- 2) Por integración o fusión pura. En ésta todas las empresas que participan desaparecen y le dan nacimiento a una nueva negociación.

A las empresas que desaparecen se les llama fusionadas y a las que subsisten o aparecen como nuevas se les llama fusionante.

Al fusionarse las empresas transmiten su patrimonio, el cual está compuesto de activo y pasivo y los acreedores y deudores de las

empresas fusionadas lo serán en los mismos términos de las empresas fusionantes, a las cuales les corresponde pagar a los acreedores y cobrarles a los deudores de las empresas que desaparecieron.

El acuerdo de fusión deberá ser tomado por el órgano supremo de la empresa en cuestión (junta de socios, asamblea de socios o asamblea de accionistas) y deberá inscribirse en el registro público de comercio.

Desde el punto de vista mercantil, en la fusión las situaciones van mucho más allá de lo que es la simple concesión o bien la franquicia.

Aquí ya se habla de la integración de dos empresas que se convierten en una, compartiendo un destino común para ambas.

El autor Roberto Mantilla Molina nos dice: " Un caso especial de la disolución de las sociedades lo constituye la fusión, mediante la cual una sociedad se extingue por la transmisión total de su patrimonio a otra sociedad preexistente, o que se constituye con las

aportaciones de los patrimonios de dos o más sociedades que en ellas se fusionan.

En el primer caso, se habla de incorporación de la sociedad que desaparece en la que subsiste, o de absorción en ésta de aquella; en la segunda, la fusión parte de varias sociedades que se extinguen para crear una nueva".²²

Este tipo de estrategia, a de funcionar a la luz de la integración ya sea por incorporación o bien por liquidación de una empresa hacia otra. Evidentemente, que esta estrategia va a poner de relieve a la empresa que absorbe a otra.

²² Mantilla Molina, Roberto: "Derecho Mercantil"; México, Editorial Porrúa S.A., 29ª. Edición, pág. 442

3.2.4. LA ASOCIACIÓN EN PARTICIPACIÓN.

De este tipo de asociación, el autor Raúl Avendaño López, nos ofrece las siguientes explicaciones: "Otro de los tipos de sociedades mercantiles es la llamada asociación en participación;

En esta, se constituye un contrato social por el cual una persona concede a otra que aporta bienes y servicios. Una participación en utilidades y pérdidas de una negociación mercantil o de una o varias operaciones de comercio.

Es necesario hacer notar, que aquí la reunión no solamente es de capitales, sino también se pueden aportar el servicio o el trabajo o incluso se pueden aportar los bienes".²³

De tal naturaleza que cada uno de los socios participa de los riesgos y por supuesto de las utilidades que puedan reportarse de la unión permanente o bien para un solo acto de comercio, con lo que evidentemente este tipo de asociación, resulta ser mucho más dinámico.

²³ Avendaño López, Raúl: "Cómo asociarse para hacer negocios"; México, Ediciones Real, 1ª. Edición 1999, pág. 19

Es también un contrato bilateral, en el que una de las partes, llamada asociado, aporta a otra, llamada asociante, bienes o servicios destinados a la explotación de una empresa o a la ejecución de una o varias operaciones de comercio a cambio de una participación en las utilidades o en las pérdidas.

Algunas características a resaltar de este contrato son:

- 1) Carece de personalidad jurídica y, en consecuencia, de razón o denominación social;
- 2) Puede no constar en escritura pública y no está sujeto al requisito de inscripción en el registro público de comercio;
- 3) Puede ser permanente, para explotar una negociación mercantil, o temporal, para realizar una o varias operaciones de comercio.
- 4) Uno o varios de los socios, los asociados, permanecen ocultos y uno solo de ellos, el asociante, responde personalmente frente a terceros con los bienes de la asociación y con todo su patrimonio.

Con lo respecta a cada una de las partes, el asociante y el asociado, pueden ser personas físicas o morales y tiene ciertas facultades y responsabilidades tanto en lo interno como frente a terceros.

El "asociante", es la parte que recibe la aportación de bienes o servicios que realizan los asociados; obra en nombre propio y no en el de la asociación o en el de los asociados, lo cual significa que frente a terceros actúa como dueño y único responsable de los negocios que realiza.

El asociante está obligado a rendir cuentas a los asociados y a distribuirles periódicamente los beneficios obtenidos y, en caso de liquidación, a reembolsarles su participación en el haber social.

Los "asociados" pueden ser socios capitalistas o industriales, o solo industriales en vista de que pueden aportar bienes y servicios. Los asociados no contraen obligación directa con los acreedores del asociante y están obligados a realizar las aportaciones prometidas, el asociante tiene el derecho a exigirlos.

El contrato para que sea válido se requiere:

- a) Que se otorgue por escrito;
- b) Que no sea contrario a leyes de orden público, ni a las buenas costumbres;
- c) Que sea otorgado por personas hábiles para contratar;
- d) Que su objeto o su motivo o fin sea lícito.

Ahora bien, la distribución de las pérdidas y ganancias entre los socios capitalistas se hará en proporción a sus aportaciones; a los socios industriales les corresponderá la mitad de las ganancias, y si fueren varios, esa mitad se dividirá entre ellos por igual, además de que no reportarán las pérdidas y las que correspondan a los asociados no podrán ser superiores al valor de su aportación.

En lo que respecta a la liquidación, ésta se practicará con arreglo a lo estipulado en el contrato social o a la resolución que tomen el asociante y los asociados al acordarse o reconocerse la disolución.

3.2.5. LA REPRESENTACIÓN COMERCIAL.

En lo que es representatividad comercial, se tendrá un mediador que representa a la empresa y que de alguna manera, podrá tener el producto o servicio a la mano, para poderlo colocar en el mercado del lugar en donde haya de representar a la empresa.

Este tipo de asociación va a generar cierto mandato de una persona a otra a través de una cierta comisión.

Incluso, todos los bienes o servicios, pueden ser reportados por la empresa estableciéndose una cierta comisión por la representación que pueda llevar a cabo dicho representante comercial.

Sobre este tipo de contratación, el autor Omar Olvera de Luna nos dice: "El representante comercial es la persona que viaja y admite de sus compatriotas mercancía que lleva consigo para venderlas durante su viaje, obteniendo una determinada retribución por este servicio.

Por conveniencia práctica, estos mandatarios o comisionistas contratan generalmente en su propio nombre, es decir, no utilizan un poder de representación del comitente.

Las ventajas de este sistema son:

1. El comitente, que suele ser desconocido en el lugar donde opera el comisionista, puede así aprovecharse del crédito y de las relaciones comerciales del propio comisionista.
2. Como comisionista se ofrece al tercero con quien contrata, como dueño del negocio, queda a merced de esta apariencia ampliamente legitimado frente a la otra parte contratante, sin necesidad de un apoderamiento que sería incompatible con la ventaja anterior.
3. Actuando el comisionista en nombre propio facilita el secreto de las operaciones de su comitente, quien puede así eludir ciertas prohibiciones o especiales tributos a los comerciantes extranjeros".²⁴

²⁴ Olvera de Luna, Omar: "Contratos Mercantiles"; México, Editorial Porrúa, S.A., 3ª. Edición 1991, pág. 48

3.3. LA ALIANZA COMERCIAL COMO ESTRATEGIA A LARGO PLAZO.

Una estrategia que se funda en las alianzas no es mejor que otra en el momento de su implantación. Su éxito depende de lo bien que sean administradas las alianzas. Para conseguir el éxito, tienen con frecuencia echar abajo los muros que rodean a sus firmas y enseñarlas a que aprendan bajo formas nuevas, a veces inconfortables y a menudo amenazantes.

Las alianzas son en esencia unos acuerdos organizativos y unas políticas operativas en el seno de los cuales organizaciones independientes comparten la autoridad administrativa, establecen vínculos sociales y aceptan la propiedad conjunta.

Así mismo, podemos decir que actualmente muchas empresas están creando alianzas por cuatro tradicionales razones:

En primer lugar, las compañías tratan a veces de cartelizar una industria para reducir la competencia y así aumentar beneficios o alcanzar otros objetivos.

Una segunda razón es para compartir el riesgo. Hay proyectos tan grandes y peligrosos que no es aconsejable que sean manejados por una sola firma. La colaboración reduce los riesgos a niveles aceptables.

El tercer motivo es aunar recursos complementarios. Si una firma puede inventar productos pero no puede venderlos y otra puede venderlos pero no inventarlos, lo más natural es que formen una empresa conjunta.

Por último, las compañías en ocasiones colaboran entre ellas para superar las barreras de los mercados. Las firmas cuya expansión se proyecta al extranjero tienen a menudo la necesidad, bien por su desconocimiento de las condiciones locales o bien porque el gobierno del país anfitrión así lo requiera, de contar con un socio comercial.

Las alianzas tienen la doble condición de ser la causa y el efecto de la intensificación de la competencia en base al conocimiento. La colaboración ayuda a que las firmas aprendan unas de otras, acelerando de este modo el trasiego de conocimiento. Aparecen nuevos competidores que las más de las veces crean alianzas

adicionales con el fin de penetrar en nuevos mercados y ampliar con rapidez la escala de sus operaciones.

Ahora bien, la estrategia es la línea de actuación que va a seguir la empresa para tratar de conseguir los objetivos que le han sido marcados. Hay muchas maneras de delimitar de qué manera puede actuar la empresa, en función de los diversos condicionantes, tanto de carácter interno como externo, a los que se tiene que enfrentar.

Para comprender estas estrategias competitivas, quisiéramos citar al autor Michael Porter que nos dice lo siguiente: "Se describe la estrategia competitiva como el emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en el sector industrial, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión para la empresa. Las empresas han descubierto muchos métodos distintos para este fin, y la mejor estrategia para una empresa dada es, en última instancia, una construcción única que refleja sus circunstancias particulares. Sin embargo, a un nivel amplio, podemos necesitar tres categorías genéricas, internamente consistentes para crear dicha posición defendible a

largo plazo y sobresalir por encima de los competidores en el sector industrial...

Al enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas, hay tres estrategias genéricas de éxito potencial para desempeñarse mejor que otras en empresas en el sector industrial, estas son:

- a) Liderazgo general en costos,
- b) Diferenciación;
- c) Enfoque o alta segmentación.”²⁵

En el capítulo cuatro, se observarán algunas circunstancias sobre lo que se denomina las fuerzas competitivas.

Así tenemos como los competidores potenciales, los competidores del sector industrial, los sustitutos o importaciones, el comprador y el proveedor, serían esas fuerzas que mueven a la competencia del sector industrial.

Sin duda, toda esa competencia potencial a la que el autor citado ha llamado como las cinco fuerzas competitivas, ha de responder

²⁵ Porter, Michael: "Estrategia Competitiva"; México, Editorial CECSA, 14ª. Impresión, 1991 págs. 55 y 56

a una planeación estratégica específica que también responde a tres estrategias genéricas.

En la primera, el negocio va a trabajar arduamente para lograr los costos más bajos de manera que le permitan fijar precios menores que los de sus competidores y así ganar una participación importante en el mercado.

La segunda estrategia genérica, la diferenciación, la idea sería diferenciar el producto o servicio del de la competencia, de tal forma que sea imposible o muy difícil imitarlo por ésta. Las empresas que aplican esta estrategia tratan de conseguir que los clientes confíen en el producto o servicio y que en la mayor parte de las ocasiones, estén dispuestos a pagar un sobrepago por ello. Esta estrategia es también llevada a cabo por la mayor parte de las empresas innovadoras.

En la última estrategia, el negocio enfoca uno o más segmentos del mercado, más que ir en pos de todo el mercado. La empresa llega a conocer las necesidades de estos segmentos y pone en práctica el liderazgo en costos o alguna forma de diferenciación dentro del segmento meta. En otras palabras, se aplica esta

estrategia únicamente a una determinada línea de productos, a un segmento de consumidores o a un área geográfica determinada.

En nuestro estudio, hemos encontrado seis metas principales que busca toda alianza para el propio bien de las empresas que lo llevan a cabo.

Reducción de costos. El alcanzar esta meta es importante por la sencilla razón de que el conocimiento, por regla general, se desplaza hacia las firmas que disfrutan de costos más bajos. Las compañías con costos más altos llegan a perder participación en el mercado, sus márgenes de beneficio se estrechan y se encuentran con menos dinero para dedicar a publicidad, distribución, recursos humanos y al desarrollo de nuevos productos.

Reducción del riesgo. La mejor manera de que las alianzas pueden ayudar a reducir los riesgos es capacitando a las compañías para que compitan en negocios pero haciéndolo, de tal modo que no se empeñen los recursos que serían necesarios

para crear nuevas actividades de fabricación, venta y distribución o adquirir empresas en el negocio.

La reducción de riesgo a través de las alianzas no consiste exclusivamente en disminuir los fondos que se arriesgan en una inversión.

Las alianzas permiten también a las firmas trabajar unidas sin correr los riesgos inherentes a las fusiones de empresas. Uno de los mayores peligros está en que las respectivas culturas de las compañías que se fusionan les impedirán trabajar juntas de manera efectiva o, por lo menos, les harán pasar un largo período de inestabilidad.

Aumento de la velocidad de comercialización. Las alianzas pueden aumentar la velocidad de comercialización de dos formas. En primer lugar, pueden poner a una firma en disposición de vender hoy un producto, modelo o servicio, porque su socio lo tenga disponible inmediatamente.

La otra forma por la cual una alianza puede acrecentar la velocidad de comercialización de una compañía es expandiendo

su red de puntos de distribución. Una compañía puede vender sus productos por sí misma y sus socios pueden también ayudarle a vender esos mismos productos.

Adquisición de flexibilidad. Las alianzas permiten a las compañías abarcar más asuntos que los que podrían abarcar si se apoyaran sólo en sus propios esfuerzos.

No cabe duda que las alianzas dan a las firmas la facultad de conocer, experimentar y sacar ventajas de los productos, tecnologías e ideas de una gama más amplia de compañías.

Control de los competidores. Las alianzas de una compañía pueden convertirse en ventanas a través de las cuales puede observar cómo, cuándo y dónde sus competidores están desplegando conocimientos y capacidades recientemente creados o adquiridos.

Canalizar la migración del conocimiento. Las alianzas pueden contribuir a que las firmas disminuyan su riesgo al darles la facultad de poder influir en la dirección que pueda tomar el conocimiento y en la velocidad de desplazamiento del mismo.

3.4. EN QUE CONSISTE LA GLOBALIZACIÓN

El término globalización ha saturado e inundado nuestro entorno, además de acaparar la atención de todos, sólo que no nos ha sido fácil saber que es y cómo afecta a nuestra vida diaria.

El fenómeno de globalización tienen su origen en los siglos XV y XVI, iniciándose con los viajes de Cristóbal Colón, así; con el descubrimiento, conquista y colonización del Nuevo Mundo, se incorpora un mercado gigantesco que es decisivo en la formación del orden económico global mundial.

A la luz de las nuevas tecnologías en las telecomunicaciones, del incremento en el comercio internacional de bienes y servicios y del auge de los mercados financieros, ya en finales del siglo XX, aparece el término "globalización" propuesto por Theodore Levitt en 1983, que se refiere a la convergencia de los mercados del mundo, es decir, la producción y consumo homogéneo y generalizado de ciertos productos en el mercado global elaborados por empresas transnacionales.

En el año de 1990, Kenichi Ohmae amplió el concepto al describirlo como una cadena que incluye la investigación y desarrollo, la ingeniería la producción y comercialización, los servicios y la banca de la economía mundial.

Antes, en los años sesenta, el visionario comunicólogo Marshall McLuhan había acuñado el término aldea global que "es tan grande como el planeta y tan pequeña como la pequeña ciudad donde todo el mundo se empeña maliciosamente en meter las narices en los asuntos de los demás", según comentó en una entrevista.

Todos los analistas coinciden en señalar que se trata de un fenómeno capitalista tendente a crear un mundo abierto, transnacional dirigido por las fuerzas del mercado.

Hoy en día el término está íntimamente ligado con el neoliberalismo y el Internet, es decir, lo que provoca todo es la economía, la progresiva acumulación de mercados, bienes y servicios en torno a grandes empresas multinacionales, aunado con la llegada de una tecnología en red capaz de saltar por encima de cualquier frontera.

Al observar sus principales dimensiones y diversidad de la globalización, vamos a encontrar:

a) Los bloques económicos.

El dinamismo del comercio internacional (que en las últimas décadas ha crecido al doble del Producto Bruto Mundial) es alentado por la ideología dominante del libre comercio y ha dado lugar a la configuración de los diferentes bloques económicos regionales como la Unión Europea (UE), El Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), el Mercosur, el Acuerdo Económico Asia Pacífico (APEC), entre otros. A pesar de la existencia de varios bloques económicos, la concentración y supremacía del comercio mundial (80 por ciento del total) es evidente entre los países industrializados, es decir, en el entorno de la economía de la triada: Estados Unidos, Europa y Japón. Para economías como la mexicana, la apertura y el libre comercio con frecuencia tienen mucho de fantasía, pues en el contexto del TLCAN son comunes y sistemáticos los obstáculos y restricciones unilateral y hegemónicamente por Estados Unidos.

b) Transnacionales y alianzas estratégicas.

Las empresas transnacionales más importantes del mundo, destacan de manera global en las principales ramas productivas: la banca, la industria automotriz, farmacéutica, comunicaciones, energéticos y comercio, entre otras. Otro fenómeno actual en los negocios internacionales son las megafusiones o alianzas estratégicas entre grandes firmas para redimensionar su posicionamiento en el mercado mundial a la luz de sus ventajas comparativas y competitivas.

Uno de los propósitos de las alianzas estratégicas es "organizar la convivencia entre firmas", a través de acuerdos de cooperación en investigación y desarrollo, mercadeo, especialización, propiedad intelectual e innovación, ello permite evitar la duplicación de esfuerzos y reducir los elevados riesgos de la inversión del conocimiento.

En la configuración de una alianza estratégica las empresas participantes no pierden su identidad corporativa, en virtud de que su estructura organizacional es flexible, y las firmas utilizan con

reciprocidad recursos complementarios, nuevas tecnologías, información, estrategias de mercado y administración gerencial.

c) Finanzas.

Hasta la década de los años ochenta, los mercados financieros en la mayoría de los países estaban fuertemente regulados; sin embargo, la expansión del comercio internacional, el crecimiento de las empresas transnacionales, la articulación de alianzas estratégicas, la innovación, la tecnología y la interdependencia de los flujos de capital dio lugar de manera progresiva e irreversible a la desaparición de los límites nacionales.

De esta forma, señala Sánchez Tabares, la ampliación de los mercados expande las transacciones financieras, la innovación facilita soslayar las regulaciones, y a su vez la desregulación impulsa la expansión de los intercambios financieros y se da lugar al *mercado global de capitales*.²⁶

²⁶ Sánchez Tabares, Ramón: "La regulación del sistema financiero internacional" en Economía Mundial, Mc Graw-Hill, España 1995.

El aspecto más peligroso del fenómeno globalizador es el privilegio otorgado al capital especulativo sobre el capital productivo, en 1970 el ochenta por ciento del movimiento de capitales en el mundo era de orden productivo y sólo el veinte por ciento restante correspondía al capital especulativo. Hoy los porcentajes están invertidos: el ochenta por ciento de los millones de dólares que circulan diariamente en el mundo, no crean trabajo, ni educación, ni riqueza. Son un juego que desestabiliza las monedas nacionales (hay que recordar los efectos tequila, samba, tango, dragón y vodka ocurridos entre 1994 y 1998).

d) Telecomunicaciones.

Los cambios más vertiginosos de los años recientes han tenido lugar en las comunicaciones que han experimentado significativas transformaciones en la informática, el fax, el internet (mercado virtual), la fibra óptica y las interconexiones computacionales y de información. Así, la velocidad de circulación de la información ha provocado una disminución de los costos de transacción en la industria, los servicios y el comercio internacional.

Para tener una idea del inusitado impacto social que los medios de comunicación han tenido nos encontramos que: a la televisión le costo 13 años llegar a 50 millones de usuarios, a la computadora 16 y el internet en solo 5 años logró tener esa cantidad de usuarios. Se estima que para el 2003 utilizarán este medio 550 millones de personas.

e) Cultura

Uno de los indicadores más importantes, para el estudio de la cultura es la lengua. En el contexto de la globalización, el inglés se impone como lengua universal.

Para contrarrestar esta realidad, en Nueva Zelanda se han creado guarderías infantiles para enseñar a los niños la lengua maori. Mientras tanto, en México se pierden las lenguas autóctonas en las diversas etnias y en el sistema educativo oficial se pretende enseñar el inglés desde el nivel primaria.

Con todo esto, no es difícil saber porqué todo el mundo habla de la globalización; unos, la consideran el gran invento del siglo, otros, se preocupan y advierten de sus efectos.

Los datos del mundo global hablan por sí solos:

"75 millones de personas trabajan para una empresa que no pertenece a su país, 25 millones de no americanos están empleados en economías estadounidenses, cada día se cambian divisas por valor de mil billones de dólares y seis bandas criminales internacionales ingresan más de un billón de dólares al año con sus actividades".²⁷

No solamente se globaliza todo lo que tenga que ver con el sistema económico, como ya hemos dicho, uno de los factores que también resalta es la ideología de la nación más poderosa del mundo: Estados Unidos.

Con su hegemonía financiera, nuestro vecino no solo inunda los mercados globales de productos norteamericanos, sino de su propia cultura (el american way of life o tipo de vida americano, por ejemplo).

Los países más poderosos también reciben una influencia de culturas como la mexicana en ámbitos como la música y la comida que, sin embargo, no otorgan el poder que da el capital financiero.

²⁷ Revista "Muy Interesante": "El nuevo orden (o desorden) mundial"; México, Enero 2001, pág. 65

Son muchos los rubros que afecta positiva y negativamente la globalización, precisamente en lo que ha cultura se refiere vamos a encontrar un alto grado de homogeneización, donde todo lo que se produce en el mundo está aquí, teniendo como resultado una dificultad para saber en determinado momento que es realmente lo propio.

En cuanto a economía se refiere, podemos observar que la globalización produce un mercado único, penaliza el aislamiento e impone una mayor explotación a los países que no están en él; los excluidos se ven aún más excluidos.

Un tercio de la producción global lo controlan sólo 500 empresas; esas mismas empresas dominan la movilidad laboral, abriéndose perspectivas de empleo; a mayor competencia se va a favorecer la bajada de precios y la mejora de servicios, aunque sino se controla adecuadamente la apertura y entra de golpe como ha sucedido, se provocará la quiebra de miles de microempresas incapaces de competir con el capital de las transnacionales y, por consiguiente, la pérdida de empleos. Según el IMSS (Instituto Mexicano del Seguro Social), tan sólo en 1995 desaparecieron 5794 empresas de sus registros afectando a más de 300,000 trabajadores.

En el fenómeno social, el ejemplo más claro de lo que sucede está en los emigrantes, que con la promesa de un mundo de bienestar, son cada vez más el número de personas legales e ilegales que emigran a sus países ricos.

Aumenta la diferencia entre el Norte y el Sur, en la actualidad el mundo pobre disfruta del 1.4% de los ingresos globales, hace diez años lo hacía del 2.3%. La cultura global sólo viaja en una dirección de países ricos a países pobres, pero no a la inversa.

En educación resaltan las nuevas tecnologías que permiten el acceso a la información desde lugares remotos y a precio relativamente accesible.

En ambiente, algo que se habla mucho como un perjuicio de la globalización, es el aumento de generación de sustancias tóxicas y la depredación fuera de control de los recursos naturales. Eulalio Ferrer González, señala en su artículo Globalización ecológica y Globalización económica, publicado en febrero del 2000 en el diario La Jornada: "Se olvida, acaso, que una y otra globalización son inseparables... con 5% de la población del planeta, Estados Unidos consume casi 25% de la energía mundial".

Un ejemplo es el problema de la conservación del Amazonas, ya que la explotación de la madera por empresas internacionales y factores como la contaminación, están haciendo que cada vez sea más pequeño este pulmón verde del planeta.

Ahora bien, al tener sus ventajas y desventajas, hay quienes están a favor y quienes están en contra, neoliberales y "globalifóbicos" se enfrentan en un proceso histórico. Ahí se reúnen activistas, intelectuales y líderes sociales para impulsar una oleada de protestas en el panorama político de los últimos años.

El expresidente Zedillo los bautizó como globalifóbicos, aparecen en todas las reuniones importantes de las principales organizaciones económicas mundiales, para protestar contra sus políticas. Son grupos independientes que no persiguen los mismos intereses, pero sí rechazan lo mismo: la economía de mercado y sus efectos nocivos.

Las imágenes de las protestas y enfrentamientos en Seattle en 1999 dieron la vuelta al mundo; la historia se ha repetido en Praga, Washington, Davos y en cualquier foro donde asisten representantes del Fondo Monetario Internacional, el Banco

Mundial o de la Organización Mundial de Comercio, organismos que son acusados por los manifestantes de fomentar la globalización de la economía, en perjuicio de los más pobres y de la salud del planeta.

No fue la excepción en Cancún el 26 y 27 de febrero del 2001 durante la realización del Foro Económico Mundial. Así, irónicamente los globalifóbicos han hecho un movimiento que ya es global y actúan como una transnacional.

Pudimos leer y escuchar testimonios como:

"La globalización es ser obrero de Estados Unidos";

"Es todo el poder en manos de unos cuantos",

"No todo es economía, la tierra es redonda",

"Estamos en contra de que se contamine"...

Lo que es un hecho es que ya no se puede dar marcha atrás a la globalización.

En su artículo Seattle publicado en el diario "La Jornada" en diciembre de 1999, Ugo Pipitone sostiene que:

“La globalización no se reduce a la economía, es también un proceso de acercamiento entre culturas...

suponer que detenerla sea un éxito es expresión de una mezcla antigua de ingenuidad”

Aunque continuamente escuchamos que nuestra balanza comercial es favorable gracias al aumento de las exportaciones derivado de una buena medida, del proceso de globalización, lo cierto es que los grandes beneficiarios son las transnacionales y los consorcios, mientras que las micros y pequeñas empresas sufren por la falta de créditos.

Así, el poder adquisitivo de la población no sufre una mejoría por los éxitos macroeconómicos del país.

En opinión del economista Fernando Zuloaga, “El sistema económico es irreversible, sin embargo, es necesario regular adecuadamente el comercio internacional para que no se perjudique a los empresarios que no cuentan con el capital de las multinacionales”.

3.5. EL TRANSPORTE EN EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO DE AMÉRICA DEL NORTE.

México necesitaba ofrecer una ventaja importante a fin de que los inversionistas extranjeros potenciales se interesaran seriamente en traer sus capitales al país. Dicha ventaja se materializó en una zona de libre comercio con el mercado más grande del mundo: Estados Unidos y Canadá. El ofrecer al inversionista extranjero la posibilidad de que al invertir en México tendría acceso libre a este mercado parece ser un atractivo muy fuerte para captar la inversión extranjera.

En este contexto, México decidió iniciar conversaciones con el gobierno de Estados Unidos con el propósito de establecer un tratado que permitiera a ambos países una mejor relación comercial. El 11 de junio de 1990, los presidentes de ambos países anunciaron su intención de negociar un Tratado de Libre Comercio (TLC), considerándolo necesario para establecer un ambiente de confianza y estabilidad para la inversión y el comercio bilateral.

El principal objetivo del TLC es pues, reducir la incertidumbre en aspectos comerciales entre esos países.

Los principales objetivos buscados con el TLC son:

- Obtener una mayor eficiencia en el sector manufacturero a través de la mejora en el uso de economías y recursos a escala.
- Tener acceso a bienes de mejor calidad y precio.
- Incrementar las exportaciones, mismas que pueden posibilitar:
 - Crear más empleos
 - Estimular la inversión (interna y extranjera)
 - Facilitar las transferencias tecnológicas.

Entre los principales obstáculos al comercio con Estados Unidos se encuentran los siguientes:

Barreras Arancelarias

Los impuestos aplicados a los bienes que se comercian internacionalmente, los aranceles, son el instrumento principal de política comercial. En ese sentido, los aranceles a la importación son usados a fin de proteger a los productores nacionales de la competencia externa. México enfrenta este tipo de obstáculos en su comercio con Estados Unidos. En ese sentido, uno de los objetivos principales del TLC es la eliminación completa, aunque en forma gradual, de los aranceles para las mercancías de los tres países (México, Canadá y Estados Unidos).

Barreras no arancelarias

1. Medidas sanitarias.

2. Normas.

Especificaciones técnicas o científicas que establecen criterios que deben cumplir los productos y procesos de producción a fin de proteger al consumidor, cuidar el medio ambiente o la salud y seguridad públicas.

De esta forma, para garantizar un clima de certidumbre en relaciones comerciales entre México y E.U.A., el TLC buscará:

- La eliminación gradual de tarifas.
- Asegurar un acceso estable de productos mexicanos al mercado norteamericano.
- La eliminación de barreras no arancelarias.
- Contar con mecanismos rápidos y justos para resolver disputas.

Algunos de los principales resultados que el TLC espera obtener son:

A) Aumentar la competitividad regional.

Por medio de una mejor dotación de recursos y una complementación de las estructuras de producción y población.

B) Crecimiento en el tamaño del mercado.

El resultado de conjuntar ambos mercados será un mercado enorme, el libre comercio más grande en el mundo, inclusive mayor que la CE.

C) Atraer la inversión en la región.

A través de una globalización en los procesos productivos y complementación en los mismos.

D) Precios más bajos para los consumidores.

A través de mejoras en productividad y reducciones arancelarias.

El NAFTA (North American Free Trade Agreement)

El NAFTA o TLC, basado en el tratado firmado el 12 de agosto de 1992 y que entra en vigor el 1º de enero de 1994 es, sin duda, el más grande bloque regional, pues concentra a 360 millones de habitantes y su PBI agregado llega a los 6 mil billones de dólares estadounidenses.

La economía más potente del mundo, la de los Estados Unidos, abrió su mercado primero a Canadá en enero de 1989 y luego a México.

México ingresa en el Tratado como resultado de una estrategia agresiva, ya que su objetivo es impulsar su progreso al unirse con los U.S.A. Jugando con su mano de obra abundante y de menor costo, bajos precios de petróleo y otros recursos de su economía, anhela lograr el pleno desarrollo de sectores industriales a partir del acceso a un mercado amplio, que discriminará a su favor frente a potenciales competidores del resto del mundo (fundamentalmente Europa y el resto de América Latina).

Toda la estrategia se basa en la innegable y profunda transformación de su perfil exportador; en la década de los ochenta el petróleo ocupaba el 70% de los ingresos de las divisas por exportación, en la actualidad este rubro ocupa el 20%.

Más de cuatrocientas páginas constituyen el acuerdo, que fuera sometido a un cónclave de juristas para la elaboración del texto definitivo, y luego analizado por los responsables de las áreas de economía y comercio, para finalmente ser suscrito por los

presidentes de los U.S.A. y México y el premier canadiense, y ratificado por las respectivas legislaturas.

México es el tercer socio comercial con un valor comercializado de 64 billones. Los EE.UU. Manejan el 30% de su comercio internacional con sus dos socios, en tanto para éstos representan las dos terceras partes. El comercio interno entre los miembros de su TLC constituye el 36% del total de su intercambio mundial.

Figura 3.5.1

ÁREAS Y GRUPOS DE NEGOCIACIÓN EN EL TLC

Áreas

1. Acceso a Mercados	Grupo 1. Barreras arancelarias y no arancelarias
	Grupo 2. Reglas de origen
	Grupo 3. Compras gubernamentales
	Grupo 4. Agricultura
	Grupo 5. Industria automotriz
	Grupo 6. Otras industrias
2. Reglas de Comercio	Grupo 7. Salvuardas
	Grupo 8. Antidumping, subsidios y derechos compensatorios
	Grupo 9. Normas
3. Servicios	Grupo 10. Principios generales
	Grupo 11. Servicios financieros
	Grupo 12. Seguros
	Grupo 13. Transporte
	Grupo 14. Telecomunicaciones
Grupo 15. Otros servicios	
4. Inversión	Grupo 16. Otros servicios
5. Propiedad Intelectual	Grupo 17. Propiedad intelectual
6. Solución de Controversias	Grupo 18. Solución de controversias

De la figura 3.5.1. y de acuerdo al contenido del presente tema, a nosotros nos interesa el área 3. Servicios y dentro de ésta el grupo 13 correspondiente a Transporte que al respecto podemos destacar:

La tercera gran área de negociación se refiere a los servicios, lo cual representa un tema vasto y complejo que cobra importancia creciente en las economías actuales, ya que son un complemento básico de los flujos comerciales de mercancías.

Grupo 13. Transporte terrestre

Se estableció este grupo de negociación, el cual estuvo encargado de analizar las restricciones existentes para la transportación terrestre, a fin de promover su apertura y la definición de principios y normas técnicas más claras.

Se acordó la apertura del sector, la cual se llevará a cabo de manera gradual. En materia de transporte de pasajeros, al entrar en vigor el Tratado, los operadores mexicanos de autobuses turísticos podrán brindar servicios en el mercado fronterizo

estadounidense; al tercer año las empresas de autobuses podrán prestar servicios transfronterizos con itinerario fijo.

Antecedentes

En México la operación de los servicios de Pasaje en carreteras de jurisdicción federal, ha sido una actividad que desde sus orígenes quedó reservada a nacionales y a empresas constituidas por éstos conforme a las leyes del país. Sin embargo, la política de apertura y modernización adoptada por el Gobierno Mexicano en los últimos años, permitió establecer una adecuada coordinación y estrechar los vínculos de amistad con los gobiernos de los Estados Unidos de Norteamérica y Canadá.

En este clima de amistad y cooperación que ha caracterizado las relaciones de los tres países, México dio el primer paso hacia la apertura al comercio fronterizo y a la internacionalización de los servicios de autotransporte, con la firma en 1990 del Memorándum de Entendimiento para facilitar los Servicios de Fletamiento y Turismo por Autobús, continuando con el reconocimiento y validez de las licencias federales y comerciales de conductor, así como la

incorporación de México a la Alianza de Seguridad para Vehículos Comerciales (CVSA) y la firma de un Memorándum sobre el Proceso de Planificación del Transporte Terrestre a ambos lados de la Frontera.

Los avances y experiencias obtenidos con estos acuerdos, así como los trabajos que en materia de normas técnicas se realizaron en el Grupo de Transporte Fronterizo México-Estados Unidos, en la que Canadá participaba como observador, coadyuvaron a la negociación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte, en donde se considera la apertura gradual al transporte fronterizo y la inversión extranjera.

La búsqueda de facilidades para el comercio de servicios de autotransporte en el área de Norteamérica, nos ha llevado a firmar con Canadá tres Memoranda de Entendimiento relativos: al uso de terminales e instalaciones de empresas transportistas mexicanas y canadienses; la cooperación técnica de transporte y sobre el reconocimiento y validez de las licencias federal y comercial de conductor.

Adicionalmente, se firmó un Memorándum Trilateral de Ciencia y Tecnología en materia de cooperación técnica en el campo de la transportación.

Aunado a lo anterior, durante ese mismo período México inició un profundo proceso de modernización que involucró al autotransporte, provocando el cambio estructural del subsector. Cambio que ha implicado la modernización del marco legal que regula al autotransporte federal.

Como se pudo apreciar, diversas e importantes han sido las acciones que se han desarrollado para llegar a establecer las bases sobre las cuales se irá configurando el sistema de transporte en la región de Norteamérica.

Acuerdos del TLCAN

La vecindad geográfica vincula a México con Estados Unidos y Canadá, así como las relaciones comerciales que en forma natural se dan entre nuestros pueblos han generado el constante flujo de personas que transitan entre sus territorios. Por ello como parte de los compromisos del TLCAN, se estableció la apertura para la

operación transfronteriza del servicio de pasaje con itinerario fijo, el cual se convertirá en el medio que permita transportar de forma ágil y expedita a aquellas personas, que por razones familiares, de negocios o con fines recreativos visiten la República Mexicana.

El calendario de liberación de los servicios transfronterizos de autotransporte en el Tratado de Libre Comercio de América del Norte, estableció para el servicio de pasaje con itinerario fijo:

- Tres años después de la entrada en vigor de este Tratado, los servicios fronterizos de autobús con itinerario fijo de o hacia el territorio de México.

Esto implica que a partir del 2 de enero de 1997 las empresas autotransportistas de los Estados Unidos y del Canadá, podrán obtener de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes un permiso para operar servicio de autobús con itinerario fijo que tengan como origen un punto en el territorio de Estados Unidos o de Canadá y destino algún punto en el territorio de México y de México hacia cualquiera de esos dos países.

El permiso que expida la SCT, no autoriza la operación del servicio de pasajeros entre dos puntos en el territorio de México, está

reservado a "las personas físicas de nacionalidad mexicana y las empresas mexicanas que utilicen conductores nacionales mexicanos y equipo registrado en México".

Requisitos para obtener el permiso para operar el servicio transfronterizo de pasaje en territorio mexicano.

El servicio de autotransporte de pasajeros es el que se presta en forma regular sujeto a horarios y frecuencias para la salida y llegada de vehículos.

En México la Ley de Caminos, Puentes y Autotransporte Federal y su Reglamento de Autotransporte Federal y Servicios Auxiliares, establecen que atendiendo a la forma de operación y al tipo de vehículos cuyas características y especificaciones técnicas se determinarán en la norma correspondiente, el autotransporte federal de pasajeros se clasifica en los siguientes servicios:

- a) De lujo
- b) Ejecutivo
- c) De primera
- d) Económico
- e) Mixto, y

f) **Transportación Terrestre de pasajeros y hacia los puertos marítimos y aeropuertos.**²⁸

a) y b) Servicio de lujo y servicio ejecutivo

Los servicios de lujo y ejecutivo operarán en viajes directos de origen a destino y deberán prestarse en autobús integral del último modelo fabricado en el año en que se ingrese al servicio, con límite en operación de diez años, contados a partir de la obtención del permiso.

Las características y especificaciones técnicas de los autobuses, se establecerán en la norma respectiva y deberán estar dotados de asientos reclinables, sanitario, aire acondicionado, sonido ambiental, cortinas, televisión, videocasetera y servicio de cafetería.

c) Servicio de primera

El servicio de primera operará en viajes directos de origen a destino, deberá prestarse en autobús integral de hasta diez años de antigüedad en el momento que ingrese al servicio con límite en operación de quince años contados a partir del año de su fabricación, equipado con asientos reclinables, sanitario y aire acondicionado.²⁹

²⁸ www.sct.gob.mx

²⁹ IDIEM

CAPÍTULO 4

CASO AUTOBUSES DE ORIENTE ADO, S.A. DE C.V.

4.1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad el Sector Transporte es un servicio de apoyo a los sectores económicos y sociales, por lo que es necesario desarrollar un sistema integral de transporte para llevar de manera eficiente el traslado de bienes y personas, en el ámbito nacional e internacional, con calidad, comodidad, seguridad y precios competitivos.

Por lo anterior, se continua con la modernización del transporte y de su infraestructura, que permitirá complementar y apoyar una estrategia de integración comercial con los grandes bloques económicos, particularmente con la región de Norteamérica.

En este sentido, el Autotransporte Federal tiene una participación decisiva en el transporte nacional, sobresaliendo entre los diferentes modos de transporte ya que en los últimos tres años ha movilizado como promedio el 98% de los pasajeros interurbanos y el 60% de la carga transportada vía terrestre.

El transporte en (carga y pasaje, urbano y federal) en México padece de graves problemas estructurales; se reflejan en:

- **Baja rentabilidad obtenida por los prestadores del servicio.**
- **Baja calidad del servicio, hacia los usuarios.**
- **Inseguridad y desconfianza de los transportistas ante la eventual competencia introducida por la operación del TLC.**

Como principales problemas estructurales podemos citar:

La sobre-oferta del servicio en todas las modalidades.

El parque vehicular actualmente en servicio está obsoleto, gastado y sus costos de operación y mantenimiento son elevados.

Falta profesionalizar la actividad. Son muy pocos los transportistas bien organizados empresarialmente y que disponen de los sistemas de administración, operación y control con la tecnología adecuada a los tiempos actuales.

Los esquemas de financiamiento ofrecidos a quienes desean renovar sus unidades, son caros e inadecuados para el sano desarrollo económico del transporte.

El parque vehicular de la inmensa mayoría de los transportistas mexicanos es antiguo, obsoleto, está deteriorado y su valor de mercado es casi el equivalente al de la chatarra.

- Baja rentabilidad obtenida por los prestadores del servicio.
- Baja calidad del servicio, hacia los usuarios.
- Inseguridad y desconfianza de los transportistas ante la eventual competencia introducida por la operación del TLC.

Como principales problemas estructurales podemos citar:

La sobre-oferta del servicio en todas las modalidades.

El parque vehicular actualmente en servicio está obsoleto, gastado y sus costos de operación y mantenimiento son elevados.

Falta profesionalizar la actividad. Son muy pocos los transportistas bien organizados empresarialmente y que disponen de los sistemas de administración, operación y control con la tecnología adecuada a los tiempos actuales.

Los esquemas de financiamiento ofrecidos a quienes desean renovar sus unidades, son caros e inadecuados para el sano desarrollo económico del transporte.

El parque vehicular de la inmensa mayoría de los transportistas mexicanos es antiguo, obsoleto, esta deteriorado y su valor de mercado es casi el equivalente al de la chatarra.

Existe un gran atraso tecnológico, administrativo y operacional en el transporte nacional comparado con sus homólogos extranjeros.

El costo del equipo de transporte nacional nuevo que cumple con la normatividad del tlc, es muy elevado.

En los otros países participantes en el TLC (Estados Unidos y Canadá) el costo del equipo de transporte es considerablemente inferior al costo del equipo similar en México.

Hay transportistas nacionales que operan virtualmente desde hace muchos años dentro del TLC gracias a su eficiente organización, a sus alianzas estratégicas y coordinación con empresas transportistas extranjeras.

Existe entre los transportistas mexicanos el temor fundado de que los resultados de la competencia contra los transportistas extranjeros serán económicamente catastróficos para ellos, tal que podrían ser eliminados de esta actividad. La principal y casi única razón de ese temor es la diferencia en sus costos de operación contra los costos de operación de transportistas extranjeros,

considerando que deben adquirir los equipos de transporte adecuados en el mercado nacional.

Las empresas de autotransporte de pasajeros desempeñan un papel de vital importancia en el ámbito político, cultural, económico y social para el desarrollo del país, pues las mismas cumplen con enlazar pueblos, personas, bienes e información, siendo ésta la vía de comunicación más importante del país.

El reto en los tiempos socioeconómicos actuales ha sido asumido por todos los transportistas del país quienes cumplen con requisitos legales de constitución, fiscales, operacionales, aduaneros, laborales, de seguridad social y demás exigencias que el orden jurídico nacional les requiere arriesgando capital nacional confiando siempre en México.

Ahora bien, se han efectuado grandes inversiones en autobuses modernos y seguros, centrales de autobuses, oficinas confortables, capacitación del elemento humano, todos ellos factores que distinguen a las empresas de servicio que enfrentan la globalización de la calidad total.

4.2. LA EVOLUCIÓN COMERCIAL DEL TRANSPORTE Y EL DESARROLLO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE ADO.

La aparición formal de la empresa ADO, data de lo que es el año 1962, fecha en que se constituye legalmente la empresa mercantil "Autobuses de Oriente ADO, S.A. de C.V.", en esta, cerca de 60 socios van a integrar los puntos directivos de lo que ahora se conoce como ADO.

De acuerdo a los datos obtenidos de la última reforma a la acta constitutiva con fecha 21 de Junio de 1995 y ante el registro público de propiedad, se desprende su denominación: Autobuses de Oriente ADO, Sociedad Anónima de Capital Variable, con domicilio en México, Distrito Federal y que tiene por objeto social:

- La explotación del servicio público de autotransporte federal de pasajeros nacional e internacional, del servicio local y del servicio particular en los términos y condiciones establecidas en la Ley de Caminos, Puentes y Autotransporte Federal, mediante las concesiones y/o permisos que para tal efecto le otorgue a la sociedad la Secretaría de Comunicaciones y Transportes...

- La prestación de los servicios auxiliares de paquetería, mensajería y envíos, tanto en el territorio nacional como en el extranjero.

ADO tienen sus antecedentes mucho antes de su constitución formal, puesto que fue fundada en el año de 1939, el 23 de diciembre; fusionándose con el tiempo con diversas líneas de autobuses, tales como: "Rápidos de Sotavento, S.A. de C.V."; "Línea Estrella, S.A. de C.V."; "Tres Estrellas, S.A. de C.V."; "Centauros del Norte, S.A. de C.V."; "Tres Huastecas, S.A. de C.V."; "Autos Pullman, S.A. de C.V."; "Autobuses Rápidos de Zacatlán, S.A. de C.V." y "Omnibus Serdán, S.A. de C.V."; con lo que se crea la base del Grupo ADO.

Más adelante se reunió otro grupo: Autobuses Unidos, que tenía una empresa aglutinadora llamada "Autobuses Alas de Oro" y que también integraba a varias empresas; agregándose por último la empresa Ómnibus Cristóbal Colón.

De este modo, el Grupo ADO, va a formar un grupo de empresas dedicadas al autotransporte de personas por carretera en nuestro

país; su margen de operación comprende las costas del Golfo de México, desde Matamoros y Reynosa Tamaulipas, hasta la Península de Yucatán y Chiapas en el sureste mexicano. Cubriendo con esto los estados de Tamaulipas, Veracruz, Hidalgo, Puebla, Oaxaca, Tabasco, Campeche, Yucatán, Quintana Roo y Chiapas, así como parte de Tlaxcala, estado de México, Morelos y Guerrero.

El Grupo ADO se encuentra integrado por 30 líneas de transporte, 300 socios, 3441 autobuses y 18,682 empleados; con lo que cubre servicios a 360 poblaciones de los estados mencionados y a dos ciudades fronterizas con los Estados Unidos; adicionalmente, mediante convenio con Greyhound, sirve a otras 64 poblaciones de ese país. ADO mueve casi 110 millones de pasajeros al año y los autobuses recorren alrededor de 680 millones de kms. anuales.³⁰

La organización cuenta con empresas regionales que prestan toda clase de servicio, es decir; lujo, ejecutivo, primera clase, económico y de turismo.

³⁰ www.grupoado.com.mx

Es notable como la organización básicamente desde el punto de vista administrativo, se guía a través de circunstancias regionales, para descentralizarla y de esta manera, participar en el desarrollo nacional del autotransporte en México.

Ciertamente, ADO, ya ha venido trabajando desde mucho antes de su formulación legal; así tenemos que conforme a los datos que aparecen en diversos informes del dinamismo de la industria del autotransporte, se puede leer lo siguiente:

"ADO nace con el autobús "International" que recorrió la ruta México, Puebla, Perote, Jalapa, Veracruz; en un tiempo de 10:30 hrs., el costo del boleto fue de \$14.00 y su capacidad era para 16 pasajeros.

En los primeros años de la década de los 40's cada viaje era una aventura, estos autobuses sólo alcanzaban los 70 Km/h; las carreteras eran escasas, no había terminales y cada socio fundador tenía que hacerla de vendedor, mecánico y maletero.

Definitivamente el autobús "Fitzjohn" fue determinante para el desarrollo de ADO, ya que con él se lograron grandes odiseas al

recorrer los malos caminos entre México y Villahermosa, éstas unidades integraron el famoso "Escuadrón suicida".

En los 50's los Fitzjohn acrecientan la calidad del servicio, los conductores usan uniformes, se contaba con 170 autobuses, se mejora el mantenimiento de los autobuses y se adquirieron nuevas rutas por el Golfo de México.

Para los 60's forman parte del parque vehicular los autobuses "Parlor Coach", que contaban con baño, aire acondicionado y 38 asientos, recorriendo la recién inaugurada autopista México-Puebla la cual significó un ahorro de tiempo de dos horas en su recorrido.

En esta década se integraron los primeros autobuses de fabricación nacional, como el "Dina Jorobadito", con los cuales se recorrieron las primeras rutas del norte llegando hasta Tampico, Tamps., en esta época se logró un alto crecimiento de carreteras y talleres.³¹

³¹ Agenda Ejecutiva ADO año 2000.

Para 1968 surge el autobús "Dina Olímpico" alusivo a las olimpiadas, siendo el modelo que más tiempo ha durado en la empresa, con este equipo se incrementó el parte vehicular, llegando con ellos hasta Reynosa y Matamoros; además con estos autobuses se inauguró la Terminal de Autobuses de Pasajeros de Oriente (TAPO) en 1979".³²

En un sentido general, la historia de la empresa ADO, se va desarrollando paralelamente en un proceso administrativo que le empezará a dar a la organización las posibilidades directas de crecimiento.

Sin duda, se empieza a generar una cierta estrategia en el sentido de ofrecer un mejor servicio con tecnología y ahorro de gastos en el transporte.

De tal naturaleza, que para los años 60's se integra a lo que es el vehículo operativo, los autobuses "Dina"; es en este momento cuando se constituye la empresa ADO, y por su puesto, se le empieza a dar ya una organización administrativa basada en

³² Agenda Ejecutiva ADO año 2000.

ciertas descentralizaciones sustentada en las rutas que recorría el servicio de ADO.

Así las posibilidades administrativas fueron dándose a la luz de la misma del crecimiento de la empresa, con una mayor trascendencia operativa.

“Ya en los 80's una nueva tecnología a la empresa como las computadoras que agilizaron el trabajo administrativo y el tacógrafo que gráfica la velocidad y recorrido de los autobuses, integrándose los nuevos autobuses “Avante”, con los cuales se celebró el 50 aniversario de la empresa.

Con la llegada de los Mercedes Benz en los 90's se cambió el concepto del autotransporte, incrementando los servicios al pasajero con un autobús más lujoso, con más confort, con monitores de video, además se tecnificaron los procesos internos, se creó el mantenimiento preventivo y correctivo.

A mediados de los 90's se unieron marcas por regiones, se instrumentó un nuevo modelo de comercialización y crecieron los sistemas de venta computarizada pudiéndose vender viajes

redondos en la misma taquilla, llegando así el autobús "Busscar" con motor Detroit Diesel serie 60 electrónico, con mayor desarrollo tecnológico, más espacio interior, tres monitores de video y cinturón de seguridad en todos sus asientos".³³

Gracias a todo este tipo de estrategias y dinamismo organizacional, le empieza a generar a la empresa ADO la necesidad de un planteamiento administrativo mayor en base a la creación de diversos departamentos e ir conformando lo que actualmente es la estructura de la organización, esto lo podemos observar en el anexo número 1, la cual nos muestra los diversos departamentos y áreas que integran a la empresa y que a continuación se describen:

- **Gerencia Jurídica.** Este departamento se encarga de solucionar los problemas jurídicos y legales que recaen contra y a favor de la empresa; además mediante este se hacen pagos ante la Secretaría de Comunicaciones y Transportes por derechos de altas, bajas, tenencias, etc.

³³ Agenda Ejecutiva ADO año 2000.

- Gerencia de Recursos Humanos. Tiene la responsabilidad de reclutar, seleccionar y contratar al personal adecuado con los perfiles requeridos por los departamentos solicitantes, además se encarga de la capacitación y de la elaboración de programas y planes para prestaciones y servicios mediante convenios con otras organizaciones.
- Gerencia Administrativa. Es la responsable de administrar adecuadamente los recursos financieros de la empresa, mediante la aplicación de procesos administrativos, así como llevar a cabo auditorías internas y externas para la verificación correcta de los registros contables. Así mismo, son los responsables de que la empresa trabaje con finanzas "sanas".
- Gerencia de Mercadotecnia. Su labor es básicamente lograr la satisfacción de los pasajeros mejorando el servicio a través de la detección de sus necesidades y por medio de estudios de mercado; además está buscando constantemente nuevos mercados y son los responsables de reflejar la imagen de la empresa tanto externa como internamente.

- Gerencia Directo Corto y Gerencia Directo Largo. Estos dos departamentos son los encargados de las operaciones de viajes tanto largos como cortos, es decir, cubren destinos y horarios en todas las rutas y terminales de ADO.
- Gerencia de Tráfico. En este departamento se arman todos los roles de salida, itinerarios, estancias, tiempos de recorrido y llegada a su destino final de cada turno de los autobuses. Por otro lado, se hacen inspecciones a las unidades en carreteras para una mayor seguridad de los usuarios y se encargan de controlar y regular los límites de velocidad permitidos por la SCT.

Se puede destacar que la empresa siempre ha tratado de cumplir y ser fiel al lema que utiliza: "Siempre Primera", el cual se refiere a una mejor calidad en el servicio, desde la atención al cliente hasta la seguridad y puntualidad con la que va a contar el usuario, pasando por lo que es la comodidad, salas de espera y cercanía de las terminales.

4.3. LA EMPRESA AUTOBUSES DE ORIENTE Y SU POSICIÓN DENTRO DE LA COMERCIALIZACIÓN DEL TRANSPORTE EN MÉXICO.

Para los autotransportistas asentados en el Distrito Federal, se dividieron los destinos en norte, sur y sureste de toda la República Mexicana.

Respecto a la empresa Autobuses de Oriente ADO, actualmente no tiene competencia en sus rutas del sur y sureste; en tanto que hacia el noreste, su principal competidor es el grupo Estrella Blanca, que está integrado con quince líneas de autobuses aproximadamente, todas ellas ubicadas en la capital del país.

De todo ese mercado, el 40% es para el grupo Estrella Blanca, 40% para el grupo ADO y el 20% restante es para otras empresas competidoras.



Ahora bien, el grupo Estrella Blanca cuenta con una cantidad superior en cuanto a su parque vehicular en comparación con la empresa ADO. Sin embargo, debemos destacar que la rentabilidad de ésta última es superior a la de Estrella Blanca, es decir, que la empresa Autobuses de Oriente ADO ocupa el primer lugar en ese mercado. Despertando así, el interés de la competencia en saber cómo es que se están logrando esos resultados.

Para vislumbrar la situación de lo que actualmente es ADO en el mercado nacional es necesario encontrar las fuerzas que mueven la competencia en el sector industrial.

Para esto, vamos a tomar las palabras del autor Michael Porter quien en términos generales opina:

"La esencia de la formulación en la estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente que el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compite. La estructura de un sector industrial tiene una fuerte influencia al determinar las reglas del juego competitivas. Así, como las posibilidades estratégicas

potenciales disponibles para la empresa. Las fuerzas externas al sector industrial son de importancia principal en un sentido relativo; dado que las fuerzas externas por lo general afecta a todas las empresas del sector industrial, la clave se centra en las distintas habilidades de las empresas para enfrentarse a ellas".³⁴

"La intensidad de la competencia en un sector industrial no es ni coincidencia ni mala suerte; más bien, la competencia en un sector industrial tiene sus raíces en la estructura económica fundamental y va más allá del comportamiento de los competidores actuales. La situación de la competencia en un sector industrial depende de cinco fuerzas competitivas".³⁵

A la luz de lo dicho por el autor citado, debemos de considerar que en la toma de decisiones, un punto esencial que se debe de considerar dentro de la misma toma de decisiones, es el grado de competitividad.

³⁴ Porter, Michael: "Estrategia Competitiva"; México, Edlt. CECSA, 14ª Impresión 1991 pág. 23

³⁵ IDEM pág. 23

Situaciones tan importantes como son:

- 1.- Competidores potenciales.
- 2.- Compradores.- Poder negociador de los clientes;
- 3.- Los productos o servicio sustitutos;
- 4.- Proveedores.- Poder de negociación;
- 5.- Competidores en el sector industrial.

Si podemos observar el anexo con el número 2, encontraremos algunas situaciones relevantes que desde el punto de vista de lo que es la empresa ADO, se deben de tomar en cuenta.

En la lista que anexamos con el número 3, podemos encontrar que los diversos proveedores de ADO, participan de su desarrollo, pero estas a su vez, también ofrecen a los demás grupos industriales sus servicios; que por lo que respecta al proveedor, éste no tiene en sí, una técnica monopolista que haga depender directamente a la empresa autobuses de oriente ADO.

Así, a manera de ejemplo tenemos que las empresas "Mercedes Benz" y "Mexicana de Autobuses", además de venderle los vehículos a ADO, le venden a otras empresas más, entre ellas al grupo Estrella Blanca, Enlaces Terrestres Nacionales (ETN), etc.

Ahora bien, si observamos el anexo número 4, veremos como las empresas de autotransporte de pasaje son varias por cada una de las entidades; esto es, que si observamos en el Distrito Federal, estarán asentadas en ésta, casi el 21.9% de las empresas de autotransporte que operan en el interior del país.

Luego, si se observa el anexo número 5, encontraremos un mayor número de competidores que existen en el D.F., lo que provoca un esfuerzo de las empresas por ofrecer un mejor servicio lo que trae como consecuencia un mercado más selectivo.

Así, el grado del mercado en donde participa, definitivamente va ampliándose día a día.

Así tenemos, como deduciendo de lo que el autor Porter nos ha explicado, el poder negociador de los clientes, en un momento determinado, es su propia afluencia.

Esa fuerza que definitivamente ofrece una necesidad de servicio, se reportará con una gran intensidad en nuestro país, e incluso, se puede decir que todavía se requieren más y mejores unidades para satisfacer la demanda.

Sobre este particular, el mismo autor Michael Porter nos explica:

“Los compradores compiten en el sector industrial tomando la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que los competidores compitan entre ellos. El poder de cada uno de los grupos importantes de compradores en el sector industrial depende de varias características de su situación de mercado y la importancia relativa en sus compras al sector en comparación con el total de sus ventas. Un grupo de compradores es poderoso si concurre en las circunstancias siguientes:

- A) Está concentrado o compra grandes volúmenes en relación a las ventas del proveedor.

- B) Las materias primas que compra el sector industrial representan una fracción importante de costos o compras del comprador.

- C) Si enfrenta costos bajos por cambiar de proveedor puede generar mayores utilidades”.³⁶

³⁶ IDEM pág. 44 y 45

Para poder entender los puntos anteriores, podemos destacar a manera de ejemplo lo siguiente:

Dentro de la industria del autotransporte todos los fabricantes de refacciones para autobús tales como: llantas, combustibles, piezas para motor, parabrisas, asientos, accesorios para baño, piezas para sistema eléctrico, etc. Tenemos que existen infinidad de proveedores y éstos a la vez compiten entre ellos mismos.

Podemos decir que el grupo ADO es poderoso, ya que cuenta con una gran cantidad de proveedores y de estos aproximadamente al 40% les compra refacciones en grandes volúmenes para que pueda abastecer a las demás empresas, así como a sus filiales.

Dentro de toda la gama de artículos y servicios que compra ADO se busca una mayor calidad y servicios adicionales a los mismos, tales como asesoramiento y capacitación para el personal de la empresa. De todas las materias primas – en este caso refacciones – que se adquieren en el sector industrial, para ADO representa una fracción importante para sus costos ya que al ser puntual en sus pagos con los proveedores y por los grandes volúmenes de compra, los proveedores consideran a la empresa como su cliente número uno, logrando así, que se manejen precios preferenciales para el grupo ADO. Gracias a esto se ha conseguido que los costos para el

mantenimiento y operación de los autobuses de todo el grupo sean menores y esto a la vez ocasiona que se generen mayores utilidades para la organización.

El poder negociador de los compradores, frente al poder negociador de los clientes, va a constituir definitivamente una estrategia administrativa. Pudiésemos decir que con relación al poder negociador del cliente, éste básicamente observará en la empresa, una fuente para cubrir sus necesidades, frente a lo que sería un programa de lealtad por uso de transporte marcado de dominio.

Evidentemente, que en este aspecto en cada una de las circunstancias que van rodeando el status de la empresa ADO, nos ofrecerá en sí una alta competitividad frente a lo que es la industria del autotransporte en México.

4.4. LOS RETOS DE GERENTE DE MERCADOTECNIA DE LA EMPRESA FRENTE A LA COMPETITIVIDAD DEL TRANSPORTE EN MÉXICO.

Inicialmente, al hablar de lo que es mercadotecnia; es preciso contar cuando menos con una definición de la misma, para esto quisiéramos citar las palabras de los autores Gerard Iarls y Patrick Forsyth quien sobre el particular nos dice lo siguiente:

“Al ver un negocio a través de los ojos de los clientes, se puede asegurar la prosperidad continua de la empresa al proporcionar a estos satisfactores de valor que le ofrezcan ganancias; satisfaciendo así, sus necesidades y no simplemente vendiéndoles lo que la empresa tiene para ofrecerles; el mercadeo en la función del manejo total que coordina el esfuerzo anteriormente citado, anticipándose a las exigencias de los clientes, identifica y satisface sus necesidades proporcionándoles los productos y servicios al precio, en el lugar y en el momento adecuado. En otras palabras, la mercadotecnia no es algo que sucede sino que alguien tiene que

encargarse de hacer el análisis del consumidor y sus necesidades".³⁷

Desde el punto de vista del análisis del servicio al consumidor, es necesario también que la empresa ADO, pueda encontrar una guía idónea a través de la cual, detecta las necesidades propias de su consumidor, o bien pueda crear dichas necesidades.

Así, a través de la acción técnica del estudio de mercado, la empresa podrá detectar y conocer cuáles serían las características del usuario o consumidor.

Si se observa el anexo con el número 6, veremos que el análisis definitivamente forma parte de la administración de la empresa, como es el perfil del usuario, sus motivos de viaje, la frecuencia, destino, el porqué viaja a través de esta línea, etc.

Así, tenemos que el mayor número de consumidores, reporta que viaja por ADO, simple y sencillamente por la comodidad que esta empresa ofrece; teniendo en un porcentaje mayor como lugar de residencia el distrito federal; y el estado de Veracruz es el destino a

³⁷ Jarls Gerard y Forsyth, Patrick: "Mercadeo en acción"; México, Edit. Ventum, 2ª. Edic. 1999 pág. 19

donde se viaja con más frecuencia, también se observa un porcentaje variado en cuanto a la frecuencia de los viajes cuyo motivo es principalmente de visita familiar, con un ingreso no mayor a tres salarios mínimos como dato principal.

De hecho, si se observa el anexo número 7, también podremos encontrar un mayor perfil de lo que es el pasajero y las políticas que este debe de conocer para poder utilizar los servicios de ADO.

Evidentemente, que desde el punto de vista mercadológico, las necesidades del consumidor crecen y por lo mismo, la competencia también tiende a crecer, atacando en forma directa estas mismas.

Por tanto, tenemos que destacar que en las tasas de crecimiento de la industria del autotransporte en México:

- 98.5% total de la población; es decir, de cada 100 mexicanos el 98.5 viajan por autobús.
- El 1.5% utilizan el transporte aéreo, ferroviario y marítimo.

Ahora bien, debemos de tomar en cuenta otro de los factores importantes: la infraestructura que presentan las carreteras y si ésta es suficiente.

Para esto es conveniente observar el anexo número 8, en donde vamos a encontrar los accidentes y saldos de vehículos de autotransporte en México, en donde definitivamente hay cifras que pueden alarmar al usuario, siendo uno de los factores principales el estado en que se encuentran.

Evidentemente que la relación entre los accidentes que suceden en carretera y las condiciones de las propias carreteras, forman una íntima relación que ha conducido a una nueva estrategia administrativa, por parte de la propia cámara del autotransporte en México. Así tenemos que en el primer congreso nacional de prevención de accidentes en carreteras y vialidades, se ofrecieron los siguientes datos:

"En este congreso, el Ing. Rafael Martínez Saldivar y otras personalidades, directores de los centros de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes de los estados de México, Chiapas y Tamaulipas; expusieron un resumen de las más de 500 ponencias

presentadas por autotransportistas y autoridades, se discutieron temas relacionados con Medicina Preventiva y Atención Médica Integral al Lesionado, la relación del marco jurídico para la prevención de accidentes, la participación de los medios de comunicación en la promoción de una cultura de seguridad, sistemas inteligentes de transporte dedicadas a la prevención de accidentes y otros más que dieron los asistentes una visión integral del problema; como parte de su compromiso en la tarea de disminuir los accidentes carreteros en los autobuses, integrantes de la Cámara Nacional del Autotransporte de Pasaje y Turismo (CANAPAT) expusieron en este congreso un conjunto de medidas que dada su experiencia pueda tomarse en cuenta en la prevención de accidentes, en donde se espera un programa nacional para evitar accidentes".³⁸

Conforme a lo que va surgiendo en las diversas conferencias y reuniones de las cámaras de comercio con los representantes de la autoridad y por supuesto de aquellos concesionarios de carreteras, se va ofreciendo para el usuario un sistema más viable que va cortando no solamente con las necesidades de la empresa de autotransporte, sino más que nada, para darles seguridad y

³⁸ Autobuses, "Revista del Autotransporte de Pasaje y Turismo", Obsid, jul-ago. 2000 pág. 21

funcionamiento a dicha industria para lograr una mejor calidad en el servicio.

Así, la empresa ADO, dentro de esta amplia gama de circunstancias, se considera en una posición de liderazgo que hasta hoy en día ostenta, y este radica con la aplicación de elementos básicos.

- A) La cercanía y frecuencia, que implica tener presencia en los mercados con servicio oportuno y suficiente,
- B) La relación costos-precio, que satisfaga el poder adquisitivo de la clientela.
- C) La relación estrecha de los conductores.
- D) El oportuno y adecuado mantenimiento de los autobuses.
- E) Las terminales cerca del pasajero, limpias y funcionales.

Por otro lado, y en lo que se refiere a los medios publicitarios que ADO utiliza, se hace necesario conocer cuando menos un término de lo que es la publicidad.

Para esto, vamos a tomar la definición que el autor Henry Pratt Fairchind nos dice sobre la publicidad:

"Son datos puestos a disposición del conocimiento general, dados a la circulación pública. Es la difusión de información a través de los medios de comunicación existentes; que comprenden los periódicos, las estaciones de radio, las carteleras, la televisión, etc. Siendo estos, vehículos de información, que pueden ser utilizados por los interesados en un modo gratuito en algunas ocasiones o bien mediante un pago".³⁹

Ese medio de información va a tender a lograr una mejor colocación del producto frente al consumidor.

Actualmente, todas las empresas de autotransporte que operan en la capital del país y que están afiliadas a la CANAPAT, no pueden hacer uso de la televisión y la radio para hacer publicidad de determinada línea de autobuses, ya que esto se determinó por los altos directivos de cada empresa mediante un pacto.

³⁹ Pratt Fairchind, Henry: "Fisiología", México, Fondo de Cultura Económica, 15ª. Edic. 1991 pág. 241

Publicidad utilizada por el Autotransporte y la CANAPAT a nivel general:

- Prensa
- Revistas
- Guías turísticas
- Guías oficiales de servicio que se manejan a través de agencias, Secretarías de Estado, escuelas, Universidades y oficinas extranjeras de la SCT.

En cuanto a la publicidad utilizada por Autobuses de Oriente ADO, en los últimos diez años dentro de sus terminales, oficinas y en forma directa a los pasajeros se utilizan:

- Internet
- Sección amarilla
- Folletos
- Calendarios
- Plumas
- Llaveros
- Gorras
- Encendedores

Todos estos medios publicitarios utilizados por la empresa desde el punto de vista mercadológico se han basado particularmente en los siguientes cinco puntos:

- A) Seguridad
- B) Trato
- C) Confort
- D) Limpieza e higiene
- E) Puntualidad

En base a lo expuesto en este tema, hemos observado los retos del Gerente de Mercadotecnia de la empresa ADO, frente al grado tan alto de competitividad que debe de enfrentar.

4.5. ANÁLISIS PROSPECTIVO DE LA EMPRESA ADO.

INTRODUCCIÓN

El Director General del Grupo inició la reunión haciendo una presentación de lo que se debe entender por Estrategia, así como algunos conceptos sobre el intercambio de ideas, para que todos los ejecutivos guíen su participación sobre esta base.

Se señaló que el Grupo ha recibido propuestas para que nuestros pasajeros puedan comprar sus boletos de autobús en los cajeros automáticos del Sistema Bancario Nacional. Con ello, se abre la posibilidad de que se elimine la apertura de sucursales de venta y que se ponga a disposición una enorme cantidad de puntos de venta. Se reconoce, así mismo, que aún cuando no todos los usuarios tienen cuentas bancarias, si hay una parte importante.

Análisis de Entorno

Para este apartado se presentaron los resúmenes de los Cambios en el Entorno, las Oportunidades y Amenazas que percibieron todos los Gerentes Generales y Coordinadores Corporativos.

a) Sobre el Entorno. Se destacó que en el ámbito Económico es de gran importancia que los autotransportistas tengan acceso a financiamiento de los fabricantes de equipo y que había que estar atentos a la posibilidad de que se utilicen otros mecanismos financieros como el arrendamiento.

En el Ámbito Fiscal se consideró:

- El posible cambio de régimen fiscal y la aplicación de I.V.A. al autotransporte.
- El peligro de aumento del transporte informal por los cambios fiscales.

En los aspectos laborales, se hizo el comentario de que sí es muy conveniente observar la mayor participación sindical de las bases de trabajadores.

Finalmente, se pidió tomar en cuenta la inserción de México en la globalización y el fortalecimiento de Internet como forma de hacer negocio.

b) Sobre las Amenazas. En este punto se solicitó estar atentos a las siguientes cuestiones:

En el aspecto del Mercado y la Competencia:

- La participación de empresas extranjeras en la aviación, por la decisión gubernamental de vender por separado a Mexicana y Aeroméxico, en vez de la venta conjunta del grupo CINTRA;
- El crecimiento de las alianzas de permisionarios para enfrentar al Grupo; y
- La posible fuga de conductores a los Estados Unidos por la escasez de este personal en el autotransporte en aquel país.

En cuanto al aspecto Político-Económico, se recomendó:

- Tomar en cuenta los niveles salariales, ya que se consideró que podría afectar las operaciones del Grupo el que se estuviera yendo gente valiosa si no se le retribuye o ubica en la posición adecuada.

En el aspecto Social, se consideraron importantes:

- Las migraciones hacia otras regiones del país; y
- El deterioro de la economía en zonas marginadas.

- c) Sobre las Oportunidades.** Se reiteró que ampliemos nuestra cobertura de autotransporte de personas a los segmentos de mercado urbano, suburbano, de personal, de escolares y de servicio a hoteles y aeropuertos; así mismo, no deberá descartarse el incursionar en mercados internacionales.
- d) Sobre los Aspectos de Mejora.** Se destacaron el cambio del régimen de permisionarios a Sociedad Anónima; la necesidad de sistematizar operaciones y controles, aprovechando la decisión de aplicar el ERP; y la creación y explotación de una base de datos de nuestros pasajeros frecuentes.

Relación Norte Sur e Internacionalización.

El Director General comentó que en la relación Norte Sur, algunos transportistas ya están dando servicios regulares, no sólo de carácter especializado como Charter y turismo, entre las localidades que actualmente se atienden por distintos grupos autotransportistas.

Expuso que ya existen sociedades constituidas por empresas mexicanas y Greyhound para cubrir diversos servicios entre México y la Unión Americana. Estas sociedades cumplen con los preceptos

de las leyes mercantiles sobre participaciones de capital, de forma que las que operan en los Estados Unidos tienen mayoría de capital norteamericano (51%) y minoritario mexicano (49%); de modo similar, las que operan en México tienen mayoría mexicana (51%) y minoría norteamericana (49%).

Estrategia Interna

Con relación a los Obstáculos Mayores que impiden el Desarrollo, se agregaron:

En los Obstáculos Internos

- Uso de la Contabilidad en la medición de indicadores.
- Lentitud para reaccionar y falta de estandarización de Procesos Básicos más avanzados.
- Reasignación de autobuses sobrantes de una marca.

En los Obstáculos Externos

- Permanencia de funcionarios en la SCT.

Mercadotecnia.- Sobre este tema se consideró más recomendable dedicar la próxima Reunión Plenaria a un seminario sobre la Creatividad en el Área de Mercadotecnia, que facilite y promueva el desarrollo de iniciativas o nuevas formas para una mejor comercialización de nuestros servicios.

Sociedad Anónima.- Se hizo una presentación sobre lo que se podría perder en caso de cambiar la forma de gestión bajo el actual régimen de permisionarios a uno basado en las operaciones típicas de las Sociedades Anónimas.

También se hizo una propuesta de lo que podría operarse con respecto a socios y administradores.

Quedó de manifiesto que las ideas fundamentales son:

- Aprovechar a los permisionarios que participan activamente en la revisión de sus autobuses y quedarnos con lo mejor de los administradores y del régimen de permisionarios, y
- Mejorar la flexibilidad y agilidad en la toma de decisiones para la operación.

5.6. FUERZAS Y DEBILIDADES OPORTUNIDADES Y AMENAZAS A NIVEL GRUPO

EN LO COMERCIAL

FUERZAS	DEBILIDADES
- Servicios y atención al cliente, cultura comercial.	- Estandarización de procesos y aplicación de políticas.
- Orientación y atención regionales del mercado	- Reacción ante la competencia y autocompetencia.
- Imagen y prestigio del Grupo y sus marcas	- Aseguramiento de la variable trato
- Variedad y diversificación de servicios	- Oficio y cercanía al cliente
- Puntos de venta, tecnología y sistemas de venta de boletos	- Previsión para contingencias en los sistemas de venta
- Infraestructura comercial y de terminales	- Comunicación interempresas y sinergia
- Capacidad para enfrentar a la competencia	- Falta de autobuses y pasados de moda
- Medidores	- Control de cancelaciones
- Otras: Involucramiento del Corporativo, autocompetencia, aprovechamiento de la información, cobertura de frontera a frontera.	- Programas de publicidad.
	- Cultura de kilometraje en lugar de Factor de Ocupación
	- Equipajeros y manejo de equipaje
	- Terminales: limpieza, mantenimiento y sistematización
	- Otras: Explotar AS/400, arraigo del personal, flexibilidad para atender nuevos mercados, boleto único, RFC en formato único y esquemas tradicionales.

EN OPERACIÓN

FUERZAS	DEBILIDADES
- Personal con oficio y conocimientos técnicos	- Sistema de roles: sistematización, diseño y cumplimiento
- Conductores y Escuela de Conductores	- Conductores: carencia y rotación
- Seguridad	- Normas y políticas estandarizadas
- Equipo y parque vehicular moderno	- Seguridad: incidentes y programas
- Políticas y logística de roles	- Falta personal calificado
- Clima laboral estable	- Robo a bordo
- Sistema de administración e incentivo a conductores	- dormitorios adecuados
- Sistema Copiloto	- Adecuar territorios y mercados
- Infraestructura de terminales	- Otras: Instalaciones, equipo, control de ingresos, institucionalización de área, comunicación y pendientes en camino, estadística, cultura de kilometraje, y no de productividad, esquemas tradicionales, cultura de procesos.
- Otras: tacografía, buenas relaciones gubernamentales, intercambio de información entre regiones.	

EN MANTENIMIENTO

FUERZAS	DEBILIDADES
- Infraestructura: instalaciones y equipo	- Cursos, capacitación técnica y asesoría
- Programas de mantenimiento preventivo, predictivo y correctivo	- Costos excesivos y resultados negativos
- Personal calificado	- Equipo y tecnología de talleres, infraestructura en terminales de paso para limpieza de baños
- Sistemas de control	- Programas de mantto. para interiores de autobuses: baños, asientos, cinturones de seguridad y monitores
- Planta reestructuradora	- Estandarización de procesos y medidores
- Franquicias PEMEX	- Diversidad de tipo de autobuses
- Estándares de calidad 5'S	- Pendientes en camino
- Parque vehicular moderno	- Edad de parque vehicular
- Otras: participación del Corporativo, cultura enfocada a costos, motores con tecnología de punta, visión estratégica del área.	- Participación de administradores
	- Sistema de pago a mecánicos
	- Uniformidad de políticas
	- Otras: relación laboral de grupos autónomos, involucramiento de regiones en compra de equipos, variación de calidad, mano de obra, sistemas de enlace entre regiones, reestructuradora de piezas en general, cumplimiento con normas ecológicas, estandarización de precios de lavado, reclamaciones y garantías con plantas.

EN ABASTECIMIENTOS

FUERZAS	DEBILIDADES
- Poder de compra	- Logística y oportunidad de surtimiento
- Consignación	- Sistema de control de inventarios y almacenes
- sistema de almacenes	- Capacitación del personal
- Personal capaz y honesto	- Preferencia al costo vs. la calidad
- Desarrollo de proveedores	- Desarrollo de proveedores locales
- Logística de distribución	- Burocratización y actitud de servicio
- Niveles de inventarios	- Flexibilidad con usuarios
- Otras: imagen del grupo, uso de internet, precios de refacciones para autobuses, calidad de refacciones, franquicias PEMEX, asesoramiento de fabricantes, políticas claras, reapertura de planta reconstructora y garantías de proveedores	- Procedimientos y políticas
	- Otras: seguimiento de pedidos, absorción de costos de distribución, desabasto de MASA, robo en almacén, lejanías con las regiones, alta rotación de inventarios, compras locales, compras ocultas, coordinación con mantenimiento, visión estratégica, complejo control contable, multiplicidad de códigos

EN RECURSOS HUMANOS

FUERZAS	DEBILIDADES
- Clima laboral estable y sano	- Sistema de sueldos: no ligados a productividad, no homologados y bajos
- Programas de capacitación	- Sistema básico eficaz de administración y de inventario de recursos humanos
- Buen manejo de relaciones sindicales	- Rotación de personal
- Personal capacitado en el área	- Planes de carrera y de desarrollo
- Prestigio en el mercado	- Homologación de criterios y políticas
- Estructura organizacional	- Fortalecimiento de sindicatos
- Prestaciones	- Falta de oficio y desconocimiento de la ley
- Nivel de salario mínimo	- Carencia de evaluaciones de desempeño
- Evaluaciones psicométricas	- Otras: carencia generalizada sobre productividad, falta de políticas, respuesta a tabulador autorizado, análisis de puestos, estandarizar capacitación, lista de higiene, lejanía con las regiones, corporativismo, burocratismo.
- Modelos de calidad	
- Esquemas de competencias a nivel ejecutivo	
- Otras: valores éticos, integración en regiones, asesores externos, sistema integral, baja rotación de niveles ejecutivos	

EN FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN

FUERZAS	DEBILIDADES
- Solidez económica y financiera y políticas sanas	- Sistema contable: poco integrado, con reprocesos a nivel interempresas, falta de homologación de procesos y registros, políticas no uniformes, exceso de documentación comprobatoria, información centralizada, criterios inequitativos de prorrateo de gastos
- Sistemas, controles y medidores eficaces	- Cultura presupuestal y sistema de presupuestos
- Personal calificado, honesto y hábil para negociar	- Acercamiento con las regiones y coordinación interregional
- Cumplimiento de disposiciones fiscales	- Previsiones para el cambio de régimen fiscal
- Buena imagen en el medio financiero y ante autoridades	- Comunicación de áreas administrativas con operativas
- Descentralización administrativa	- Prepotencia central, burocratismo
- Módulo presupuestal en AS/400	- Procesos que eviten fraudes
- Otras: colaboración entre regiones, difusión de procesos, convenios con autoridades, integración del régimen simplificado, manuales y procedimientos, tecnología instalada.	- Otras: problemas de RFC en boleto Ticketbus, negociaciones con proveedores donde no aprovechamos la fuerza del Grupo, difusión de actividades de las diferentes áreas, resistencia al cambio, incosteabilidad de operativos, flexibilidad por la estructura social del Grupo, rotación de personal, interrelación vertical y no horizontal del proceso, políticas para elaboración de convenios y contratos en servicios a tercerizados, negociaciones de servicios bancarios a nivel regional, sistema de cómputo que administre base de datos

EN INFORMÁTICA Y TELECOMUNICACIONES

FUERZAS	DEBILIDADES
- Infraestructura de equipo	- Lentos procesos de desarrollo de sistemas, centralización, actualización, no orientados a la toma de decisiones
- Desarrollo y aplicación de sistemas	- Infraestructura deficiente, insuficiente y retrasos en adquisición y sustitución de equipos
- Personal competente y enfocado al servicio	- Personal más capacitado
- Otras: apoyo de la Dirección, apertura al cambio, tercerización, acercamiento a regiones, seguridad en AS/400, alto valor dentro de la organización.	- Base de datos
	- Planeación y coordinación con empresas
	- Orientación interna más que al mercado
	- Soporte técnico
	- Otras: integración entre sistemas básicos, aprovechamiento de infraestructura, implantación de un ERP, optimización de recursos, SIVEB, estandarización de programas, regulación legal de licencias, abastecimiento de refacciones y tarjetas DATAFARE, carencia de cultura informática, falta de políticas, falta de medidores, saturación de proyectos.

EN ASUNTOS JURÍDICOS

FUERZAS	DEBILIDADES
- Personal calificado y conocimiento del oficio	- Lenta respuesta de trámites, asistencia a empresas y seguimiento de juicios
- Relaciones satisfactorias con autoridades a instituciones	- Integración de documentación legal
- Adecuada cobertura regional	- Presencia y comunicación con las regiones
- Apoyo corporativo	- Políticas y procedimientos, criterios y procesos
- Estructura orgánica	- Sistematización de información
- Resguardo de información	- Centralismo en toma de decisiones
- Trámites de placas y permisos	- Habilidades especiales para trámites
- Asistencia expedita en accidentes	- cultura informática y capacitación legal
- Otras: respuesta a nuestros clientes superior a los ordenamientos del autotransporte	- Orientación a clientes externos
	- Otras: imagen de monopolio, falta de infraestructura, faltan medidas preventivas con áreas administrativas, carencia de red hospitalaria e indemnizaciones, no hay buena cobranza a cartera vencida de venta de autobuses, indefinición de esquemas estructurales del área, sueldos, falta de medidores.

EN AUDITORÍA

FUERZAS	DEBILIDADES
- Equipo de trabajo y conocimiento de la función	- Estandarización, definición y aplicación de políticas, procesos y lineamientos
- Metodología, medidores, políticas y procesos	- Programas de auditoría integral: operacional, sistemas, almacenes, etc.
- Programas de capacitación	- Cultura de control interno
- Comunicación, coordinación e intercambio de experiencias	- Programación de visitas
- Auditoría de informática	- Capacitación técnica en áreas distintas a la contable
- Programas de revisión	- Insuficiencia de personal
- Evaluación de resultados	- Centralización
- Otras: apoyo de la Dirección, enfoque a problemas de origen, atención a medidas preventivas, concentración de ingresos, acercamiento a las áreas administrativas, estructura organizacional, persistencia en el logro de metas, inventario de activos.	- Comunicación e intercambio de resultados
	- Documentación excesiva
	- Otras: alto costo, homologación de medidores, extralimitación de su alcance, acciones correctivas en vez de preventivas, salarios bajos, control presupuestal, candados a la venta de boletos, estereotipo del auditor, seguimiento a auditorías.

EN CULTURA Y CALIDAD

FUERZAS	DEBILIDADES
- Modelo de calidad definido	- Avance diferente en cada empresa
- Procesos de trabajo y metodología	- Homologación del perfil, finalidades y mediante del facultado
- Compromiso y participación	- Programas de inducción a personal de nuevo ingreso y a conductores
- Escuela de conductores	- Reforzar metodología
- Cultura 5'S	- Visión a largo plazo
- Concursos de calidad	- Cumplimiento y seguimiento de acuerdos
- Estructura organizacional	- Homologación de criterios de evaluación
- Capacitación enfocada a la calidad	- Empate de la calidad con la rutina diaria
- Otras: atención a regiones, tiempo de respuesta, cultura de calidad en crecimiento, trato, políticas claras, integración de facultados, programas de apoyo social, equipo de instalaciones.	- Homologar y definir trabajo en base a procesos
	- Implantación de mejoras
	- Otras: costos, ente concentrador sin que exista retroalimentación, frecuentes cambios de rumbo, cercanía a la operación, comunicación entre Corporativo y empresas, conocimiento de la realidad en regiones, estandarización de herramientas, esquema confuso, compartir resultados de auditorías, apatía, vincular modelo a productividad, servicios tercerizados, biblioteca básica, compromiso de las áreas corporativas, mucho trabajo y un impacto bajo en resultados, flujo de información.

EN DESARROLLO DIRECTIVO

FUERZAS	DEBILIDADES
- Programa y modelo de competencias	- Programas de capacitación y seguimiento
- Programas de capacitación y desarrollo	- Planes de carrera
- Sistemas de evaluaciones	- Tablas de reemplazo
- Personal capacitado en la función	- Aplicación del modelo de competencias
- apoyo de la Dirección	- Comunicación interna
- Remuneraciones ligadas a la productividad	- Desconocimiento de las funciones de las empresas
- Otras: Uso del recurso académico, inventario de ejecutivos, base de datos, generación de promociones, comunicación con todos los niveles involucrados, conocimiento del entorno, apoyo a inducciones, plan de carrera.	- Planes y políticas
	- Catálogo de vacantes
	- Otras: rumbo, sistema de revisión, medidores del Corporativo, bolsa de trabajo, posicionamiento en el mercado laboral, estilos de liderazgo contrarios al Grupo, falta Coordinador, falta apoyo técnico, definición de algunas funciones.

EN ASISTENCIA A SOCIOS

FUERZAS	DEBILIDADES
- Cercanía y atención al socio	- Automatización de procesos y consultas
- Personal honesto y capaz	- Variedad de liquidaciones
- Equidad	- Respuesta lenta a socios
- Control de flota	- Sistema de control de seguro interior
- Oportunidad en liquidaciones	- Maestro de autobuses
- Soluciones oportunas	- Solución de reclamaciones
- Otras: enlace entre socio y empresa, base de datos, confianza en Directiva, la función propia, padrón de socios, procesos de información, seguro interior.	- Otras: venta de equipo usado al extranjero, control de bonificaciones, tramo de control amplio, equipos de trabajo, falta de políticas, falta de sugerencias para mejorar resultados de los autobuses, información dispersa, falta de comunicación, atención a regiones, recuperación de cartera, difusión de sistemas de cálculo de indicadores.

EN PLANEACIÓN

FUERZAS	DEBILIDADES
- Metodología, fórmulas y criterios uniformes	- Retraso en la información
- Información detallada de reuniones de planeación	- sistematización de la información
- Registro histórico de resultados	- Proceso y cultura de planeación
- Personal con oficio	- Falta de apoyo y seguimiento
- Comunicación	- Reprocesos de Informes al Consejo
- Indicadores y medidores	- Cuadro de mando integral sin aplicación
- Proceso de planeación	- Otras: conocimiento del oficio, labor de enseñanza, coordinación de proyectos, modelo de planeación obsoleto, definición de estrategias de los negocios, distinta aplicación de criterios, requerimientos de información con poca anticipación, cercanía con regiones, estandarización de medidores, proceso de planeación fuera de tiempo
- Otros: cultura de planeación, apertura a benchmarking, aprovechamiento tecnológico, comunicación, orientación al cliente interno, capacidad de respuesta y apoyo, asesoría, atención de asambleas	

AMENAZAS

MERCADO Y COMPETENCIA

- Creación y participación de nuevas empresas extranjeras de aviación
- Apertura de nuevos competidores
- Crecimiento de alianza en contra del grupo
- Incremento de la participación en nuestras rutas
- Crecimiento y proteccionismo de la competencia irregular
- Renovación e incremento de equipo de la competencia
- Reubicación de terminales fuera de las ciudades
- Fuga de conductores a los Estados Unidos
- Guerra de precios en la aviación
- Financiamiento para equipo nuevo y usado a competidores

ASPECTO POLÍTICO-ECONÓMICO

- Incremento de costos, de insumos y servicios para el autotransporte
- Disminución de la actividad económica y posible devaluación
- Dependencia del sector externo
- Conflictos políticos entre partidos en el Congreso
- Conflictos entre gobernadores y el Ejecutivo Federal
- Autoridades populistas e indecisas
- Participación de los estados en las carreteras federales

ASPECTO SOCIAL

- Migraciones hacia otras regiones del país y deterioro de la economía en zonas marginadas
- Escasez de mano de obra calificada
- Delincuencia e inseguridad en terminales y carreteras
- Conflicto en Chiapas y la UNAM

OTROS ASPECTOS

- Cambios al régimen fiscal
- Cambios a las leyes laborales
- Aprovechamiento de equipo usado por transportistas pequeños
- Posibles desastres naturales
- Otros cambios legales sobre ecología, normas de las SCT, criterios de la Comisión Federal de Competencia y homologación de leyes federales y estatales

OPORTUNIDADES

EN EL AUTOTRANSPORTE

- Participar en nuevos segmentos de mercado: urbano, suburbano, de personal, escuelas, hoteles y aeropuertos
- Incursionar en mercados internacionales
- Adquisición de empresas autotransportistas con problemas
- Influir en la creación de programas de trabajo de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes

EN LOS SERVICIOS

- Participar en otras actividades del sector turismo
- Asociación con empresas para tercerizar servicios
- Construcción de carreteras
- Operar servicios de venta de combustible, lavado, comedores, dormitorios, estacionamientos, hoteles, paraderos y mercatálogos
- Franquiciar venta de boletos y ampliar su servicio a otras empresas
- Comercializar escuela de conductores
- Vender información vía telefónica sobre condiciones carreteras, climatológicas y turísticas

ASPECTOS DE MEJORA

- Cambiar régimen de permisionarios a Sociedad Anónima
- Modernización de equipo, aprovechando las opciones para crecimiento y sustitución de equipo
- Mejorar calidad del servicio
- Sistematizar operaciones y controles
- Aprovechar tecnologías de información y para instalarlas en los autobuses
- Mejorar relaciones con las autoridades
- Influir más en el sector autotransportista
- Consolidar mercados
- Mejorar logística de servicios
- Mejorar sistema de venta de boletos
- Aplicar monedero electrónico
- Establecer programas de promociones a pasajeros
- Establecer convenios con la industria hotelera y agencias de viaje

4.7. LA NECESIDAD DE LA ALIANZA CON GREYHOUND.

Debido a que un gran número de personas que radican en los estados unidos, cerca de las fronteras principalmente, por cuestiones de trabajo o que tienen negocios establecidos en territorio mexicano, se veían en la necesidad de trasladarse desde sus puntos de origen hasta el puente fronterizo con paso hacia el estado de Tamaulipas y de ahí buscaban otros medios para llegar a su destino final.

La empresa ADO detectó estas necesidades de la gente y aprovechó la oportunidad de ese gran mercado. De esta manera fue necesaria la alianza como estrategia comercial y financiera con la empresa norteamericana Greyhound, para que transportara a los pasajeros desde sus lugares de origen hasta las ciudades de Bronsville y Mc Allen, Texas, y de allí la empresa ADO se encargaría de trasladarlos hasta las ciudades de Matamoros, Reynosa; Tamaulipas; así como a otras ciudades.

Del mismo modo, la gente que radica aquí en el país y que tiene la necesidad de viajar a estados unidos por las mismas razones antes mencionadas, son transportados desde cualquier punto del sur y

sureste hasta la frontera y de allí se hacen las conexiones con la línea Greyhound, para ser trasladados a cualquiera de los sesenta y cuatro destinos que actualmente se cubren en los estados unidos en coordinación con dicha empresa.

Por otra parte, a través del tratado de libre comercio, las empresas del autotransporte tanto de México como de E.U.A., han querido expandir sus rutas de operación, pero el país vecino no ha permitido hasta el momento que autobuses mexicanos ingresen a su territorio a no más de un determinado número de millas por la razón siguiente:

En meses anteriores vino un grupo de empresarios estadounidenses dedicados al autotransporte para visitar las instalaciones del grupo ADO, así como las terminales de autobuses aquí en el D.F., pudiendo observar el nivel de las operaciones de la empresa, tanto el control de salidas y llegadas, así como la cantidad de pasajeros que se transportan a diario y la calidad en el servicio a bordo de los diferentes tipos de autobús.

Es por ello que los empresarios norteamericanos se vieron en desventaja para poder competir y no permitieron el ingreso de empresas mexicanas a su país para protección de sus mercados, por lo que a través de las cámaras de autotransporte de ambos países llegaron a un acuerdo para que ni ellos ingresen a territorio mexicano y viceversa.

Dado a que el servicio en los autobuses norteamericanos están en desventaja frente a los mexicanos, no es que sean malos, sino que los empresarios norteamericanos no han querido invertir realmente en esa industria, ya que es un país altamente desarrollado y de altos ingresos, la gente viaja preferentemente por avión por la ventaja que este medio de transporte ofrece en cuanto a tiempos de recorrido y el confort a bordo de éstos.

En nuestro caso sucede lo contrario, en un país en vías de desarrollo, con una economía inferior a la de ese país, con salarios bajos, con una población donde la mayoría es de escasos recursos y al tener la necesidad de cruzar la frontera para ingresar a los E.U.A., la gente utiliza el autobús como principal medio de transporte para desplazarse hacia distintos puntos.

Debido a lo antes mencionado, ADO ha aprovechado las oportunidades de ese mercado para ofrecer un servicio oportuno y adecuado estableciendo la alianza comercial con la empresa norteamericana para transportar pasajeros de distintas ciudades norteamericanas hacia diferentes destinos en territorio mexicano y también en forma contraria.

4.8. FORMA QUE ADOPTÓ LA ALIANZA ADO-GREYHOUND.

Ya hemos hecho una descripción de la empresa Autobuses de Oriente ADO, desde sus inicios, cómo se ha desarrollado a lo largo de los años y lo que ha logrado hasta el momento.

Ahora procederemos a hacer una descripción de la empresa Greyhound para tener un panorama amplio acerca de cómo nació, cómo se ha venido desarrollando y con qué servicios cuenta actualmente para brindar un servicio en convenio con la empresa ADO.

Greyhound Lines, Inc.

Con base en Dallas, Texas, Greyhound Lines, Inc. Es la compañía de autotransporte más grande de los Estados Unidos que proporciona servicio entre ciudades de toda la Unión Americana.

El negocio principal de la compañía es el servicio de itinerario para pasajeros, aunque también proporciona servicio de fletamiento de

autobús en forma limitada, servicio de paquetería, servicio de entrega y servicio de alimentos en algunas terminales.

Antecedentes Históricos.

En 1914, Carl Eric Wickman, un inmigrante procedente de Vahmus, Suecia, fundó la compañía que con el paso del tiempo se convirtió en lo que es hoy Greyhound Lines, Inc., al empezar a transportar mineros entre los poblados de Hibbing y Alice, Michigan; en viajes de 15 centavos de ida y 25 centavos de ida y vuelta, en un vehículo Hupmobile de siete asientos.

Es hasta 1921 que se fabricaron los primeros "auténticos autobuses foráneos" de la compañía Safety Coach, de Muskegon, Michigan; los autobuses eran toscos y fueron bautizados como los "GREYHOUNDS" por su lustroso diseño pintado de gris. Cinco años más tarde, Wickman y Orville Swan Caesar, dueños de varias líneas pequeñas, adquirieron líneas adicionales y las unieron bajo el nombre de Motor Transit Corporation.

Para 1930 la Motor Transit Corporation se convirtió en la Corporación GREYHOUND y el "perro corriendo" devino en su

símbolo como hasta la fecha. La mascota de la empresa apareció por primera vez en el show de Steve Allen en 1957.

Flota

Aualmente Greyhound recorre 244 millones de millas en servicio de itinerario entre 48 estados de la Unión Americana y provincias de Canadá, cubriendo así, más de 2,400 destinos. Comparativamente las aerolíneas y el ferrocarril Amtrak cubren menos de la mitad de esos destinos en los Estados Unidos.

Greyhound opera también líneas subsidiarias que dan servicio regional en distintos puntos de Estados Unidos. Aunado a ello, cuenta con filiales que ofrecen servicio internacional entre México y los Estados Unidos, a través de los diferentes puntos fronterizos.

El promedio de antigüedad de la flota de más de 2,500 autobuses es de 6.5 años; cada autobús pesa alrededor de 17,700 kilogramos con las siguientes características:

⁴⁰ www.greyhound.com.mx

- 43 a 47 asientos reclinables, dependiendo del modelo.
- Todos cuentan con W.C.
- Todos cuentan con Aire Acondicionado.

Greyhound cuenta en la actualidad con cerca de 12,000 empleados, incluyendo 3,700 conductores y 800 trabajadores de mantenimiento; una gran parte de la fuerza de trabajo de la empresa está representada por personal sindicalizado.

Greyhound de México.

Se estima que el pasajero latino, en su mayoría mexicano, que viaja por tierra a los Estados Unidos, por razones de trabajo, étnicas y recreativas, significa un mercado actual de 150 millones de dólares, con un crecimiento constante.

Por ello, desde 1958 Greyhound Lines, Inc., establece una oficina filial con base en la ciudad de México, Greyhound de México, S.A. de C.V., con el propósito de dar atención y desarrollo a dicho mercado, proporcionando un servicio económico, seguro y eficaz.

⁴⁰ www.greyhound.com.mx

Como parte de lo anterior, Greyhound de México ha desarrollado una red de más de 150 agentes en la República Mexicana y Centroamérica, a los cuales da apoyo mediante cuatro oficinas regionales ubicadas en Monterrey, N. L.; Los Mochis, Sin.; Guadalajara, Jal.; y Oaxaca, Oax.

Greyhound de México apoya a sus agentes con un agresivo plan de Mercadotecnia, que incluye Televisión, Radio, Prensa y publicaciones turísticas, así como capacitación, anuncios exteriores, medios de apoyo, folletería, distribución de artículos promocionales y participación en exposiciones de turismo.⁴⁰

Una vez que se tiene una idea clara de lo que es la empresa Greyhound, tanto en los Estados Unidos, así como las sucursales establecidas en nuestro país. A continuación podremos apreciar algunos resultados específicos que se han dado en la unión comercial entre Autobuses de Oriente ADO y Greyhound, así tenemos que:

⁴⁰ www.greyhound.com.mx

Objetivo General:

Establecer los lineamientos básicos para la comercialización de los boletos de la línea "Greyhound", los cuales se venderán en las sucursales que se asignen para tal efecto.

Normas:

- a) La venta de boletos de Greyhound, se realizará en dólares de acuerdo con las tarifas establecidas.

- b) Se podrán vender boletos en pesos, pero al tipo de cambio diario a la venta, mismo que estará incluido en la pantalla de venta de la empresa "Greyhound", al reportar la venta se tendrá que mencionar el tipo de cambio al cual se comercializaron los boletos.

Es necesario que este tipo de cambio, se anote en el reverso de cada boleto vendido.⁴¹

⁴¹ Manual de Venta de Boletos ADO-Greyhound

Procedimiento:

- a) Cuando se vendan boletos de la empresa "Greyhound", la tarifa de cada destino será en dólares, por ejemplo:

Tampico-Houston..... \$ 100.00
Venta en Pesos al T.C. 9.50 \$ 950.00

Esta operación de conversión estará disponible automáticamente dentro de la carátula que presenta el sistema de ventas. El tipo de cambio se actualizará diariamente por parte de la región Tampico.

La zona encargada de cada sucursal y terminal, será responsable de la difusión, aplicación y corrección de cualquier diferencia que resulte de una inadecuada aplicación del tipo de cambio en la venta de estos boletos, con el siguiente cargo monetario que esto represente.

- b) De acuerdo con el ejemplo anterior, si se recibieron dólares como tal se depositarán y reportarán en la venta del día.
- c) Los depósitos de los importes de la venta de boletos, se realizarán en las cuentas a nombre de Greyhound de México, S.A. de C.V.

- d) Las ventas se reportarán diariamente de acuerdo con el procedimiento establecido para todas las marcas que se comercializan en las diferentes sucursales y terminales.⁴¹

MANUAL DE POLITICAS

I.- OBJETIVO:

Apoyar la venta de boletos de la línea Greyhound, mediante el otorgamiento de un incentivo personal del área comercial.

II.- POLÍTICAS:

1.- Este incentivo será aplicable exclusivamente a los promotores y asesores de venta dedicados a la comercialización de boletos de la empresa "Greyhound".

2.- El incentivo consistirá en un US\$ 1.00 (Un dólar US) por cada boleto vendido, independientemente del importe del boleto, distribuyéndose US\$ 0.50 (Cincuenta Centavos US) para el

⁴¹ Manual de Venta de Boletos ADO-Greyhound

asesor que haya realizado directamente la venta y los otros US\$.050 para el promotor o supervisor en turno.

3.- El Cálculo de dicho incentivo será realizado mensualmente por el área administrativa de la Gerencia Comercial Tampico en base al récord de ventas de la empresa Greyhound, debiendo descontarse las cancelaciones que se hubieran podido presentar en el mismo período.

Sugerencia:

Los importes a pagar por incentivos, mensualmente los prepararán las áreas de Tesorería de las regiones respectivas, siendo revisados y autorizados por la Gerencia Comercial Tampico, debiendo descontar las cancelaciones de boletos que se hubieran presentado en el mismo período. ⁴¹

4.- El importe neto deberá convertirse a moneda nacional al tipo de cambio del cierre del mes correspondiente, para determinar la cantidad a pagar a cada empleado.

5.- El pago de dicho incentivo se efectuará a través de la nómina quincenal del mes siguiente, bajo el concepto No. 143

⁴¹ Manual de Venta de Boletos ADO-Greyhound

"Incentivos", y afectará la carga impositiva tanto de la empresa como del empleado beneficiado.

6.- La recuperación de dicho incentivo será a través de la comisión convenida con la empresa Greyhound..⁴¹

⁴¹ Manual de Venta de Boletos ADO-Greyhound

**SERVICIO DE INMIGRACIÓN Y NATURALIZACIÓN
BROWNSVILLE, TEXAS**

- 1. Las ventas de conexión se ofertarán con transbordo en Matamoros y Tampico, Tamps.**

- 2. Definir en cada punto de venta, los horarios que coincidan con las salidas de la línea Greyhound. (Hacer propuestas de corridas a promover).**

- 3. Las corridas seleccionadas deberán tener una estancia mínima de una hora para la conexión.**

- 4. Se proporcionarán boletos manuales (sellados al reverso con los datos de la empresa que va a emitir la venta).**

- 5. Se venderán en el sistema de la línea Greyhound con opción a cargo a otros sin impresión de boleto.**

- 6. Se establece 40 minutos antes de la salida para cancelar las reservaciones.**

- 7.** Las cancelaciones de boletos manuales se podrán efectuar siempre y cuando la cancelación se presente 30 minutos antes de la salida de la corrida.

- 8.** Las transferencias se efectuarán estando el pasajero en el punto de origen por la empresa que lo vendió; y estando en el punto de conexión por Greyhound.

- 9.** No se manejaran pases y descuentos.

- 10.** El manejo administrativo será control interno de la empresa.

- 11.** El servicio de equipaje será de origen al punto de conexión, es responsabilidad del pasajero recuperar su equipaje en el punto de transbordo y volverlo a documentar en el horario de salida de conexión.

- 12.** El cobro de las ventas se efectuará mediante el informe de ventas concentrado quincenal en las oficinas de Tampico.⁴¹

⁴¹ Manual de Venta de Boletos ADO-Greyhound

INFORMACION GENERAL DEL SERVICIO EN LOS AUTOBUSES ADO Y GREYHOUND.

Información sobre el viaje en general:

- Todos los autobuses tanto de ADO como de Greyhound, están equipados con servicio de cafetería a bordo, aire acondicionado, baño, asientos reclinables, ventanillas polarizadas y proyección de películas a bordo.
- Es necesario contar con asiento asignado en el boleto. En caso de contar con boleto abierto y no existir espacios en algún horario los pasajeros serán acomodados en las siguientes salidas donde existan asientos disponibles.
- No se permite fumar a bordo de los autobuses.
- Están permitidos alimentos y bebidas no-alcohólicas para consumo personal.
- Se permite llevar en el interior de los autobuses radios, computadoras personales, teléfonos celulares, juegos

electrónicos y otros artículos electrónicos siempre y cuando se usen audífonos para no molestar a los demás pasajeros.

- No se permite transportar perros, gatos, pájaros u otros animales. Sin embargo, en caso de tratarse de un animal entrenado con el propósito de acompañar a una persona discapacitada está permitido que viaje con la persona discapacitada sin cargo adicional.
- Las paradas temporales para descenso en cualquier punto a lo largo de las rutas de ADO y Greyhound, previas al destino del boleto, están permitidas. Para esto, en el boleto o en el cupón anexo al boleto debe registrarse una anotación por el agente de ventas (asesor de pasajeros).
- En caso de perder la salida o conexión los pasajeros deberán contactar al representante más cercano de la línea en que viajará para recibir instrucciones para abordar la próxima salida disponible.
- Autobuses de Oriente ADO, así como Greyhound viajan día y noche; así que se puede viajar de día y disfrutar el panorama o

elegir viajar de noche y relajarse en un asiento reclinable con suave luz interior. Algunas corridas hacen paradas intermedias en terminales de la ruta para ascenso de pasajeros. Además en el itinerario están programadas paradas de alimentos lo más cercano al horario normal de comidas.

- Todos los autobuses de ambas empresas están equipados con video a bordo para entretenimiento de los pasajeros.
- Para que el viaje sea más cómodo se debe llegar a la terminal cuando menos 30 minutos antes de la hora de la salida. Esto permitirá localizar el andén de salida y documentar el equipaje en el módulo de equipajes o a pie del autobús.
- Las dos líneas de autobuses ponen su esfuerzo en proporcionar el servicio a tiempo, no garantizan sus salidas y llegadas a tiempo, las cuales pueden ser demoradas por un sinnúmero de factores incluyendo el clima, tráfico, problemas mecánicos. Ambas empresas no son responsables por cualquier inconveniente o gasto causado como resultado de alguna demora.

- Greyhound y ADO se reservan el derecho de rechazar el transporte a personas bajo la influencia de bebidas embriagantes o drogas, o quienes son incapaces de cuidarse por sí mismos, o cuya conducta es o probable de ser objetable para otros pasajeros, o quien rehusa cumplir con cualquier reglamento o norma legal.

Tarifas y Horarios:

- Para pedir informes en el centro de atención telefónica de ambas empresas:

Autobuses de Oriente ADO, llamar al 01-800-702-8000

Greyhound llamar al 01-800-010-0600

- Información que se debe tener a la mano cuando se llame:
 - a) La ciudad donde iniciará el viaje.
 - b) El destino del viaje.
 - c) La fecha en que se viajará.
 - d) Si se está interesado en viaje redondo.
 - e) Número de personas que viajarán.
 - f) El horario de viaje (mañana, tarde o noche)

g) La forma de pago de los boletos.

- Cada línea maneja en sus corridas un número determinado de tarifas con descuento. Hay descuentos de niños, así como personas mayores de 60 años (Insen).

- Los niños viajando con un adulto se les proporciona descuento de acuerdo a lo siguiente:
 - a) Niños menores de 3 años (no cumplidos): gratuito (limitado a un niño por adulto.
 - b) Niños de 2 a 11 años: la mitad de la tarifa de adulto (limitado a 3 niños por pasajero adulto)
 - c) Niños mayores de 12 años: tarifa de adulto.

- Los niños de 12 a 18 años pueden viajar sin compañía de un adulto. Niños de 8 a 11 años pueden viajar sin la compañía de un adulto siempre y cuando se cumpla lo siguiente:
 - a) Que tanto la terminal de salida como de llegada estén abiertas al momento en que viaje el menor.
 - b) El viaje sea durante la ida y no exceda de 5 horas.
 - c) Que no tenga que hacer conexión.

- d) Los padres deberán firmar el formato "Niño sin acompañante" la cual extiende la línea transportista para deslindar cualquier posible responsabilidad posterior.
- e) Que un adulto espere al niño en la terminal de destino al momento de la llegada.
- f) El niño pagará tarifa de adulto.

Información sobre equipaje:

- Para brindarle al pasajero seguridad y confort a bordo, el equipaje de mano está restringido a dos piezas por persona, ambas deben quedar bien en el portabultos o debajo del asiento del pasajero.
- Cada pasajero tiene derecho a dos piezas de equipaje a documentar y dos maletas de mano libre de cargo por adulto. Se permite llevar un máximo de tres piezas adicionales con un cargo adicional por pieza. El equipaje permitido no debe pesar más de 25 kg. Por una pieza o 45 kls. Por las dos maletas. Las bolsas de plástico o papel no son aceptadas como equipaje.

- En general el equipaje permitido incluye portatrajes, cajas de herramientas, maletas de lona y cajas de cartón debidamente aseguradas (flejadas, amarradas).
- Por reglamento todo el equipaje debe contar con etiquetas de identificación, la cual debe llenarse con los datos de dirección y número de teléfono del propietario.
- Es responsabilidad del pasajero recuperar su equipaje en el punto de transferencia y volverlo a documentar en el horario de salida de conexión.
- Los rubros prohibidos incluyen ácidos, animales, líquidos combustibles, gases comprimidos, explosivos, armas de fuego de todos los tipos, líquidos flamables, muebles, materiales peligrosos (venenos, materiales radioactivos, etc.), materiales con olor desagradable, mercancías para la venta y cualquier artículo inseguro.

El equipamiento electrónico (televisión, estéreos, etc.) película (flamable), y los rubros perecederos (el alimento). Los rubros tales como el dinero y los medicamentos no pueden manejarse como equipaje y pueden ser llevados en posesión del pasajero.

- Las computadoras portátiles están consideradas como “artículos electrónicos” y está prohibido documentarlas como equipaje. Sin embargo las computadoras portátiles pueden llevarse a bordo como equipaje de mano.
- Si el pasajero en el transcurso del viaje o en la terminal ha perdido su equipaje deberá reportarlo a un representante de la línea en que viaja lo más inmediato posible. La empresa hará cualquier esfuerzo para localizar el equipaje documentado. Sin embargo, ADO y Greyhound no son responsables por los equipajes o artículos perdidos o dejados fuera de lugar por el pasajero.
- La máxima responsabilidad de Greyhound en la pérdida de equipaje es de \$_____Dólares por equipaje documentado en boletos de adulto y de \$_____dólares por boleto de niño.
- La máxima responsabilidad de Autobuses de Oriente ADO en la pérdida de equipaje documentado es del 30% sobre el valor real.

- El reclamo por pérdida o daño de equipaje no se pagará a menos que se presente por escrito dentro de 30 días desde el tiempo que el pasajero llegó a su destino al que el equipaje se verificó.

Información para viajes a Estados Unidos y México:

- Autobuses de Oriente ADO viaja a los Estados Unidos en determinadas rutas. Además ADO tiene acuerdos con las líneas Greyhound y Autobuses Amigos para hacer conexiones a diferentes ciudades del interior de Estados Unidos.

SOLICITACIÓN DE PERMISOS PARA ENTRAR A LOS E.E.U.U.

La decisión que haga el inspector para concederle o negarle permiso para internarse más de 25 millas de la frontera y/o para permanecer más de 72 horas depende del pasajero.

CINCO PUNTOS DE SUMA IMPORTANCIA QUE SERÁN TOMADOS EN CONSIDERACIÓN.

1.- Su documento internacional:

- A. tarjeta local o**
- B. Pasaporte con Visa-Pasaporte vigente según su país
Y según su visa.**

2.- Su solvencia económica:

- A. Comprobante de empleo.
Por ejemplo recibos de sueldo, nóminas, carta de trabajo
en membrete o**
- B. Comprobante de su negocio o de jubilación, libretas
bancarias (de ahorros o chequera).**

3.- Su residencia:

- A. Recibos de agua, luz, renta o pagos de casa que estén a
su nombre o a nombre de la
Persona que lo mantiene.**

B. Licencia de conducir, tarjeta de elector, etc.

4.- Suficiente dinero:

A. Dinero o tarjeta(s) de crédito internacional válida(s) en los U.S.A. según su estancia.

5.- Su equipaje según su estancia en los Estados Unidos:

A. Debe traer su equipaje para revisarlo al tiempo de pedir su permiso para ingresar a los Estados Unidos.

El permiso se solicita al ingresar a los E.E.U.U. si se le concede el permiso no puede regresar a México y volver a entrar a los E.E.U.U. con el mismo permiso.

Para entradas múltiples a los E.E.U.U., se deberá solicitar tal permiso al oficial al principio de la entrevista.

- El autobús espera el tiempo razonable en la aduana de Brownsville mientras se realizan los trámites de inmigración en situaciones normales. En caso de que por alguna circunstancia se demoren los trámites en la oficina de inmigración el boleto tendrá vigencia de 24 horas que permitirá abordar la siguiente

salida. Cuando el pasajero esté en esta situación deberá contactarse con el representante de la línea Greyhound en Brownsville o en Matamoros por personal de ADO.

- El boleto de conexión de ADO será aceptado en la línea Greyhound.
- Para la compra de boletos no es necesario que el pasajero muestre su documentación (Pasaporte, Visa).
- Los boletos sin usar pueden ser reembolsables. Puede aplicarse un cargo por cancelación basado en las restricciones incluidas en el boleto, el cliente podrá obtener su reembolso yendo a la terminal donde adquirió el boleto.
- El comprador original podrá obtener el reembolso en la localidad donde fue comprado el boleto. El reembolso será al 100% si la cancelación la efectúa dentro de las 24 horas siguientes a la adquisición del boleto; después de las 24 horas tendrá un cargo del 10%.

- Un boleto usado parcialmente significa que el pasajero compró un boleto y no concluyó el viaje a su destino final. Solamente boletos completos de viaje sencillo y boletos completos (no usados) de viaje redondo serán reembolsables.⁴¹

⁴¹ Manual de Venta de Boletos ADO-Greyhound

4.9. RESULTADOS DE LA ALIANZA

Una vez que se tiene ya una idea clara del porqué de la necesidad de la alianza con la empresa norteamericana Greyhound y qué forma adoptó dicha alianza, como se vio en los últimos dos temas; procederemos a observar si los objetivos y las metas establecidas se han alcanzado en su totalidad, si la demanda que ese mercado potencial exige se ha cubierto de manera eficiente y adecuada.

Es conveniente recordar que antes del convenio con Greyhound, las rutas de operación de Autobuses de Oriente ADO, les permitían llegar hasta Matamoros y Reynosa, Tamaulipas. Posteriormente se estableció una alianza estratégica comercial a principios de 1998 con la empresa Greyhound para dar servicio a las ciudades fronterizas de Brownsville y Mc Allen, Texas; así como a 64 poblaciones de la Unión

En la figura 4.9.1. podemos observar los recorridos de los autobuses Greyhound del puerto de Tampico a la ciudad de Houston, Texas. En cada viaje se especifica el itinerario, es decir, las poblaciones en las cuales se va a hacer escala y el tiempo

aproximado del recorrido desde su origen de salida hasta su destino final.

En cuanto a la figura 4.9.2. tenemos las mismas observaciones al igual que la gráfica anterior, sólo que con viajes de Houston, Tx. a Tampico, Tamps.

En las figuras 4.9.3. y 4.9.4. tenemos las salidas de Matamoros y Tampico hacia la ciudad de Houston, Texas con paso a diferentes poblaciones de los Estados Unidos, podemos apreciar también los tiempos de recorrido y principalmente las tarifas de viaje sencillo y viaje redondo para adulto, niño y de insen (pasajeros mayores de 60 años).

GREYHOUND DE MÉXICO, S. A. DE C.V.
TAMPICO-BROWNSVILLE-HOUSTON

No. De Viaje	1000	1001	1002	1003	1005
FRECUENCIA	TAMPICO HOUSTON	MATAMOROS HOUSTON	MATAMOROS HOUSTON	MATAMOROS HOUSTON	TAMPICO HOUSTON
Salida de Tampico, MX	23:45				13:45
Llega a Matamoros, MX	06:10				20:00
Salida de Matamoros, MX	06:45	08:45	10:45	12:45	20:45
Llega a Brownsville East, TX	07:45	09:30	11:30	13:30	21:30
Salida de Brownsville East, TX	08:15	10:00	12:00	14:00	22:00
Hartlingen, TX (Flag stop)	Text Mart	Text Mart	Text Mart	Text Mart	Text Mart
Refugio, TX-Golden Chicken	15"	15"	15"	15"	15"
Rosenberg, TX (Flag stop)		f	f	f	f
Bissonet (Flag stop)		f	f	f	f
Llega a Houston, TX (GLI)-Main, ST	14:00	16:45	18:30	20:30	04:30
Llega a Houston, TX-Harrisburg, ST	14:15	17:00	19:00	20:45	05:00

Gráfica 4.9.2.

HOUSTON-BROWNSVILLE-TAMPICO

No. DE VIAJE	1006	1008	1009	1010	1011
Salida de Houston, TX-Harrisburg, ST	09:30	14:00	19:30	21:30	23:00
Houston, TX-Mint, ST	X	14:30	X	X	X
Bissonet (Flag stop)	f	f	f	f	f
Rosenberg, TX (Flag stop)	f	f	f	f	f
Refugio, TX-Golden Chicken	15"	15"	15"	15"	15"
Hartlingen, TX (Flag stop)	Tex Mart				
Llega a Brownsville, TX	15:30	20:00	(-)	(-)	05:00
	FUEL	FUEL			FUEL
Salida de Brownsville East, TX	15:45	20:30	02:00	04:00	05:30
Llega a Matamoros, MX	16:00	21:15	03:00	05:00	06:00
Salida de Matamoros, MX	17:00	****	***	***	06:30
Llega a Tampico, MX	23:55	*****	***	***	13:30

AUTOBUSES GREYHOUND, S. A. DE C. V.
TARIFA DE BOLETOS EN DOLARES
ruta GREYHOUND

Figura 4.9.3.
 DE MATAMOROS A:

Terminal	Tiempo de Recorrido	SENCILLO				VIAJE REDONDO			
		Clave	Adulto	Niño	Infan	Clave	Adulto	Niño	Infan
Brownsville	01:00	BRO	5.00	3.00	4.00	BRR	4.50	2.50	3.50
San Benito**	01:20	SBE	9.00	5.00	8.00	SBR	8.00	4.00	7.00
Harlingen**	01:30	HRL	9.00	5.00	8.00	HRR	8.00	4.00	7.00
Sebastian**	D	STN	11.00	6.00	10.00	STR	10.00	5.00	9.00
Lyor**	D	LYF	12.00	6.00	11.00	LYR	11.00	6.00	10.00
Raymonville	03:30	RAY	15.00	8.00	13.00	RAR	13.50	7.00	11.50
Riviera**	D	RIV	18.00	9.00	16.00	RIR	16.50	8.00	14.50
Kingsville**	D	KNG	20.00	10.00	23.00	KNR	17.50	9.00	16.00
Robstown	04:30	ROW	20.00	10.00	23.00	ROR	17.50	11.50	16.00
Refugio	05:30	REF	25.00	13.00	23.00	RER	22.50	11.50	21.00
Odem**	D	ODM	25.00	13.00	23.00	ODR	22.50	11.50	21.00
Victoria**	D	VIC	25.00	13.00	23.00	VIR	22.50	11.50	21.00
Edna, Tex**	D	EDN	25.00	13.00	23.00	EDR	22.50	11.50	21.00
El Campo, Tex**	D	ECP	25.00	13.00	23.00	ECR	22.50	11.50	21.00
Rosenberg**	D	RBG	25.00	13.00	23.00	RBR	22.50	11.50	21.00
Houston, Tex	06:30	HOU	25.00	13.00	23.00	HVR	22.50	11.50	21.00

NOTA:

- a) Corridos de Tampico a Houston: 13:45 y 23:45 Hrs.
 b) Corridos de Matamoros a Houston: 06:45, 08:45, 10:45, 12:45 y 20:45 Hrs.

NOTA: El precio en moneda nacional fluctúa por el tipo de cambio a la venta.

** Solamente descenso de pasajeros.

AUTOBUSES GREYHOUND, S. A. DE C. V.
TARIFA DE BOLETOS EN DÓLARES
ruta GREYHOUND

Figura 4.9.4.
DE TAMPICO A:

Terminal	Tiempo d Recorrido	SENCILLO				REDONDO			
		Clave	Adulto	Niño	Insen	Clave	Adulto	Niño	Insen
Brownsville	07:30	BRO	28.00	14.00	22.00	BRR	25.00	13.00	20.00
San Benito**	D	SBE	34.00	17.00	31.00	SBR	30.50	15.50	28.00
Hartlingen**	08:00	HRL	34.00	17.00	31.00	HRR	30.50	15.50	28.00
Sebastian**	D	STN	36.00	18.00	33.00	STR	32.50	16.50	29.50
Lyfor**	D	LYF	37.00	19.00	34.00	LYR	33.50	17.50	30.50
Raymondville	10:00	RAY	40.00	20.00	36.00	RAR	36.50	18.00	32.50
Riviera**	D	RIV	43.00	22.00	39.00	RIR	36.50	19.50	35.00
Kingsville**	D	KNG	45.00	23.00	41.00	KNR	40.00	20.00	36.00
Robstown	11:00	ROW	45.00	23.00	41.00	ROR	40.00	20.00	36.00
Refugio	12:00	REF	50.00	25.00	45.00	RER	45.00	23.00	41.00
Odem**	D	ODM	50.00	25.00	45.00	ODR	45.00	23.00	41.00
Victoria**	D	VIC	50.00	25.00	45.00	VIR	45.00	23.00	41.00
Edna, TX**	D	EDN	50.00	25.00	45.00	EDR	45.00	23.00	41.00
El Campo, TX**	D	ECP	50.00	25.00	45.00	ECR	45.00	23.00	41.00
Rosenberg**	D	RBG	50.00	25.00	45.00	RBR	45.00	23.00	41.00
Stafford**	D	STA	50.00	25.00	45.00	STX	45.00	23.00	41.00
Houston	13:00	HOU	50.00	25.00	45.00	HVR	45.00	23.00	41.00

NOTA:

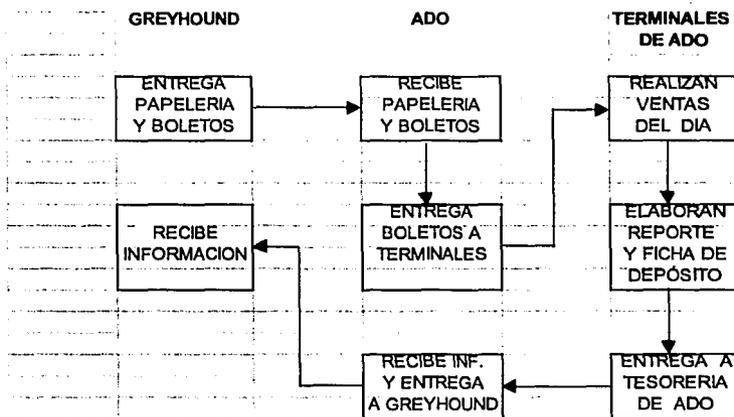
a) Corridos de Tampico a Houston: 13:45 y 23:45 Hrs.

b) Corridos de Matamoros a Houston: 06:45, 08:45 10:45, 12:45 y 20:45 Hrs.

NOTA: El precio en moneda nacional fluctúa por el tipo de cambio a la venta

Actualmente, mediante esta alianza las dos organizaciones trabajan de la siguiente manera: ADO en sus terminales de autobuses de toda la ruta vende boletos de la empresa Greyhound, para salidas de México hacia distintos puntos de los Estados Unidos; en tanto que Greyhound vende boletos de ADO de diferentes poblaciones de la Unión Americana hacia territorio mexicano. Este proceso lo podemos observar en la Figura 4.9.5

4.9.5. Proceso de Venta de Boletos entre ADO y Greyhound.



La empresa Greyhound entrega papelería y boletos a ADO para la venta a los usuarios; ésta los recibe y a la vez, los entrega a las terminales principales de toda la ruta de ADO como: Reynosa, Matamoros, Tampico, Tuxpan, Poza Rica, Pachuca y las tres terminales en la ciudad de México como TAPO, Central del Norte y la terminal de Tasqueña. Todos estos puntos de venta mencionados anteriormente, realizan las ventas del día y se procede a elaborar reportes y fichas de depósito para entregarlos al departamento de Tesorería de ADO y ésta a su vez recibe la información para ser entregada a Greyhound. De la misma manera el proceso de venta de boletos de ADO por parte de Greyhound es el mismo orden.

Ahora bien, los reportes por venta de boletos para corridas de Greyhound en taquillas de ADO, según esta empresa es de aproximadamente \$ 300,000.00 Dólares mensuales. En tanto que Greyhound reporta hacia ADO por venta de boletos en territorio americano la cantidad de \$ 10,000.00 dólares por mes.

Como podemos observar, los importes de venta entre lo que vende ADO y lo vendido por Greyhound, la diferencia es bastante. Esto es posible por la sencilla razón de que la mayoría de los pasajeros que viajan de México hacia Estados Unidos son latinos y hay que

recordar que el 98.5% de la población que viaja por tierra, lo hace por autobús como se señaló en el capítulo 1. En tanto que de Estados Unidos hacia México, los usuarios viajan por avión entre los estados fronterizos de ambas naciones por las relaciones comerciales que los unen.

Por otro lado, es importante destacar el total de pasajeros transportados por mes que cruzaron la frontera de México hacia el vecino país del norte por la ruta principal donde se da el servicio mediante el convenio, es decir, por la ruta del Golfo donde se cubre el mercado con salidas desde Tampico y Matamoros, en Tamaulipas (ciudades de enlace o conexión) hacia Brownsville, Mc Allen y Houston, Texas. Esto lo podremos observar en la gráfica 4.9.6.

Gráfica 4.9.6.

**AUTOBUSES GREYHOUND, S.A. DE C.V.
OPERATING STATISTICAL REPORT**

Period of	Passengers	Period of	Passengers
Ene-00	1,963	Ene-01	1,634
Feb-00	1,409	Feb-01	1,241
Mar-00	1,773	Mar-01	1,642
Abr-00	1,922	Abr-01	1,984
May-00	1,440	May-01	1,432
Jun-00	1,570		
Jul-00	2,227		
Ago-00	1,720		
Sep-00	1,146		
Oct-00	1,139		
Nov-00	1,347		
Dic-00	1,737		
Total	19,393	Total	7,933

Así mismo, podemos mencionar que en este mercado potencial, la alianza comercial ADO-Greyhound no tiene competencia, todo el mercado es para ellos. Esto es posible, ya que gracias a que actualmente Greyhound cuenta con líneas subsidiarias y en convenio con otras empresas mexicanas, entre ellas el grupo Estrella Blanca cubren la ruta del Pacífico con salidas desde Ciudad Obregón, Hermosillo y Nogales, Sonora hacia San Isidro, Nogales (Tucson), Phoenix y los Ángeles.

En tanto que por la ruta del Bajío, saliendo de los estados de Guanajuato, San Luis Potosí, Coahuila y Nuevo León; llegan a Laredo (Texas), San Antonio, Dallas y Chicago. Por la ruta del

Norte, con salidas desde Chihuahua y Cd. Juárez se dirigen hacia El Paso (Texas), Albuquerque, Los Ángeles y Denver.

De acuerdo con lo anterior podemos recalcar que todos los puntos donde se cubren las rutas de Greyhound es un mercado de grandes retos, con gran futuro para que puedan seguir explotando este mercado y expandir sus rutas de operación de dichas empresas, ya sea en conjunto o por separado de acuerdo a los intereses individuales de cada organización.

En otro orden de ideas y para finalizar, podemos decir que la alianza estratégica comercial y financiera es del tipo de Asociación en Participación, ya que para seguir creciendo y desarrollarse dentro de un mercado potencial, ambas empresas aportaron capitales y servicios con el objeto de expandir sus rutas. En cuanto a las participaciones por la obtención de utilidades correspondientes a los ingresos en taquillas de ADO por el boletaje que es de Greyhound y viceversa, obtienen el 7% sobre las ventas netas. Así como también los gastos y el riesgo que implican para la operación de esta alianza.

Por otro lado, sobre esta asociación podemos destacar que:

- Se carece de personalidad jurídica, es decir, no existe razón o denominación social que las identifique.
- Para formar la alianza comercial, no se firmó contrato alguno de ningún tipo frente a un notario público. Es una alianza netamente comercial y financiera.
- Las negociaciones se hicieron por acuerdos entre ejecutivos de alto nivel de cada organización en forma permanente para explotar un mercado potencial que ofrece la ruta del Golfo.

4.10. EL CASO ADO-GREYHOUND COMO ALIANZA ESTRATÉGICA EN UN MUNDO GLOBALIZADO

La globalización de la economía mundial es la secuela del aumento feroz de la competencia que provocará una carrera tecnológica que acortó sensiblemente el ciclo de vida de los productos.

Los mercados fueron abriéndose al impulso de las necesidades de las corporaciones, mientras se desarrollaba un nuevo tipo de empresas, capaces de operar internacionalmente.

Las necesidades de las empresas provocaron el cambio cultural y organizativo a escala mundial, cambios que a su vez generaron nuevas transformaciones en las corporaciones.

En este marco, los administradores de empresas deben pensar libremente los negocios de sus organizaciones, con imaginación sin imponerse límites.

Precisamente, numerosas limitaciones se han superado en los tiempos modernos a través de alianzas estratégicas. Muchos fines

que parecían inalcanzables se tornaron factibles cuando los recursos fueron ampliados a partir de la asociación con sociedades que tienen los mismos u otros riesgos para llegar al blanco que su proyecto les propone, en un escenario en el que se trata de salir bien librado de las amenazas y aprovechar todas las oportunidades que se presentan.

El objetivo de supervivencia – y, de ser posible, de crecimiento – obliga a explorar otras líneas de productos o buscar nuevos mercados alternativos.

Así, en esta necesidad creciente de las empresas de aliarse se ubica ADO y Greyhound como dos empresas de autotransporte que se unen para atender un mercado que también tienen sus propias necesidades y que precisamente éstas dos empresas aprovechan para satisfacerlas.

No obstante, las complicaciones y obstáculos que enfrentan como por ejemplo que los Estados Unidos no han querido abrir sus fronteras totalmente para que los autobuses y conductores mexicanos circulen libremente por sus autopistas y carreteras, principalmente para proteger sus mercados, y dado a que son

TEJIS CON
FALLA DE ORIGEN

muchas las trabas que han puesto los estadounidenses en el Tratado de Libre Comercio para los autotransportistas; esto es ha convertido en un reto para los empresarios mexicanos de ésta industria ya que se estima que el pasajero latino, en su mayoría mexicano, que viaja por tierra hacia los Estados Unidos, por razones de trabajo, familiares y recreativas, significa un mercado actual de más de 150 millones de dólares con un crecimiento constante.

Este mercado representa para la empresa Autobuses de Oriente ADO, una gran oportunidad para crecer y no lo puede hacer sólo por los obstáculos y dificultades de un mercado abierto (globalizado) y las barreras del TLC, por ello la razón de aliarse con una empresa norteamericana como es Greyhound es plena estrategia comercial.

La inversión extranjera en México ha crecido considerablemente en los últimos años, gracias, en parte, al TLC y al sistema neoliberal. Tan sólo de la inversión europea a nivel mundial México capta 1%, pero se espera que incremente a 4% en los próximos años.

Dentro del convenio o alianza estratégica, se puede destacar el objetivo primordial, el cual se encuentra enfocado principalmente a seguir creciendo con el propósito de dar atención y desarrollo que ofrece dicho mercado, proporcionando un servicio económico, seguro y eficaz

Podemos decir que la alianza comercial entre ambas empresas han hecho que sea un equipo comprometido con el crecimiento y desarrollo para lograr una mejora continua en el servicio al cliente.

Así mismo, buscan lograr ser reconocidos como el mejor equipo de servicios, medido en base a la satisfacción de los pasajeros, la calidad de sus empleados y una mejor rentabilidad para sus socios y accionistas.

CONCLUSIONES

El fenómeno de la globalización es irreversible, es como una gran maquinaria que se ha puesto a andar y ya no se puede detener, donde en cuestión de economía será necesario regular de una manera adecuada el comercio internacional para que no perjudique a los empresarios que se ven en desventaja con el capital de las empresas multinacionales que invierten en países subdesarrollados como lo es el nuestro.

Para evitar que las empresas fracasen y quiebren al verse opacadas por una competencia bastante poderosa, como ultimo recurso deciden aliarse y formar parte de la competencia misma y así seguir subsistiendo.

Esta alianza se puede dar de muchas formas, pero será indispensable llevar a cabo estrategias para tener éxito y crecer a la par de la empresa con la que se va a aliar.

Los administradores deben estar preparados para llevar a cabo estas estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades que se les presenten en el mercado con todos los recursos y ventajas con las que pueda contar la empresa que representa.

Si quieren emprender la aventura de formar alianzas, los administradores, deben de tener una visión clara, perfectamente bien definida de las capacidades de las empresas futuras a aliarse.

De la misma manera, para alcanzar el éxito en toda alianza estratégica, todos los administradores tendrán la necesidad de planificar y de tratar de que los objetivos establecidos tengan consistencia a corto o largo plazo. Es indudable que la planeación estratégica es una herramienta fundamental, ya que nos va a ayudar a determinar la dirección en la que ha de desplazarse la empresa para alcanzar los objetivos establecidos. La planificación ayudará a todo administrador para tener un panorama más amplio, para ver que es lo que quiere la empresa, qué terrenos está pisando, hacia adonde puede moverse y cómo conseguir sus objetivos.

Para cumplir con una buena alianza comercial, se deben conocer los elementos básicos para realizarla con éxito, evitando y previendo las dificultades y circunstancias que ésta trae consigo, por lo que concluimos que, este punto que es precisamente nuestro objetivo general, se debe tomar en cuenta para toda alianza que se tenga planeada con alguna otra empresa nacional o extranjera.

Los objetivos particulares que planteamos, en nuestro caso práctico, los pudimos corroborar, de manera que partiendo de una buena base administrativa, los ejecutivos de la empresa ADO aprovechan la alianza con Greyhound al fijar objetivos, estrategias y políticas en forma conjunta, elaborando además planes y sistemas de información e investigación con buenos resultados en cuanto a el correcto desarrollo de la alianza y así obtener mas y mejores resultados. El plan estratégico se fue llevando a cabo mediante el proceso de recopilación y observación de información que dieron como resultado un análisis completo en cuanto a la situación actual que enfrentan, su competencia, así como el camino correcto que se debe tomar para corregir los errores que se les presentan.

Se lograron resultados que una sola empresa no hubiera obtenido, se logro satisfacer las necesidades de un amplio mercado en los dos países en cuestión cubriendo mas rutas por ambas líneas de autotransporte, aun cuando se tienen que enfrentar todavía ciertos problemas que se convierten en retos, como por ejemplo los candados que presenta el tratado de libre comercio en cuanto al libre tránsito de los autobuses en ambos países; es decir, los resultados han sido buenos pero no excelentes, ya que se tiene que trabajar todavía mas en nuevas rutas de operación, con terminales más amplias y modernas y con horarios de salida mas frecuentes a mas ciudades de los dos países para satisfacer a un mercado cada vez mas exigente.

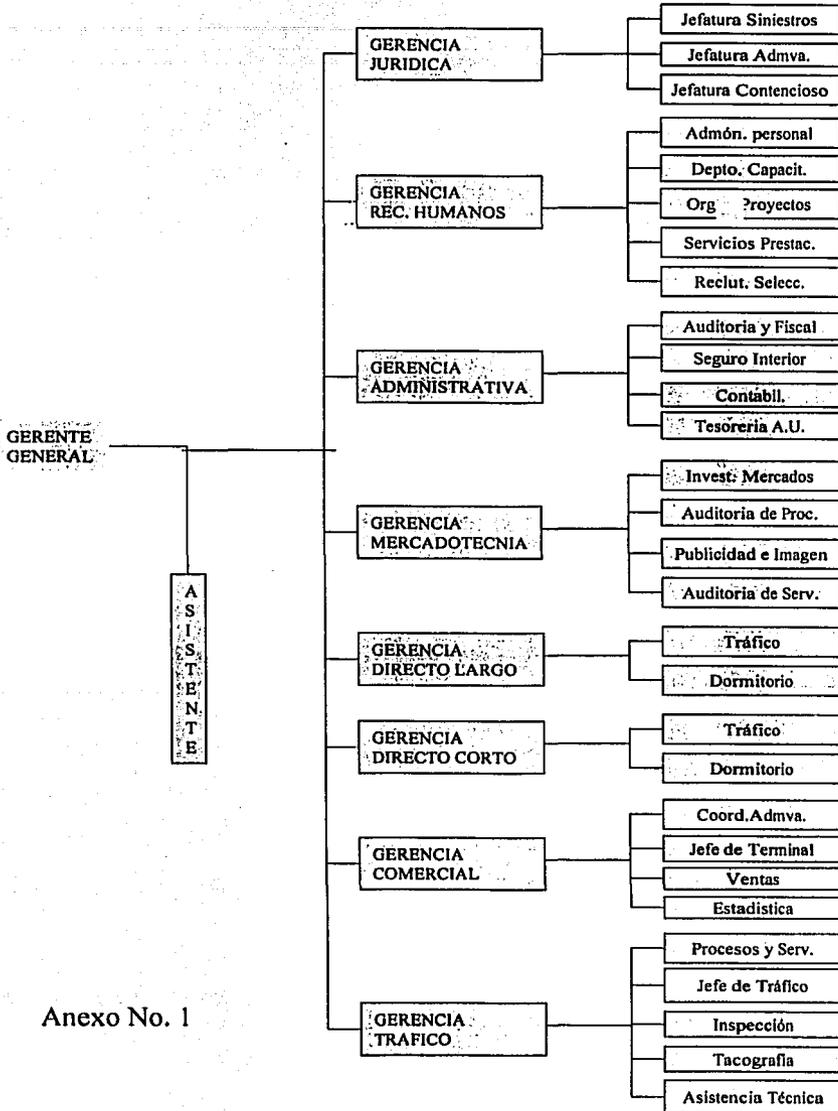
Es esencial tener conciencia de los beneficios que estas alianzas pueden traer consigo en la economía que se globaliza cada vez más, poniendo como ejemplo de esto a las empresas de autotransporte ADO y Greyhound, la primera nacional y la segunda extranjera.

Respecto a nuestra hipótesis planteada en el presente trabajo de tesis, ésta resulta verdadera, ya que todo administrador al realizar una buena planeación y con los conocimientos estratégicos necesarios, va

a obtener beneficios en las alianzas que decida llevar a cabo, eliminando riesgos y logrando metas y objetivos que se quieran alcanzar.

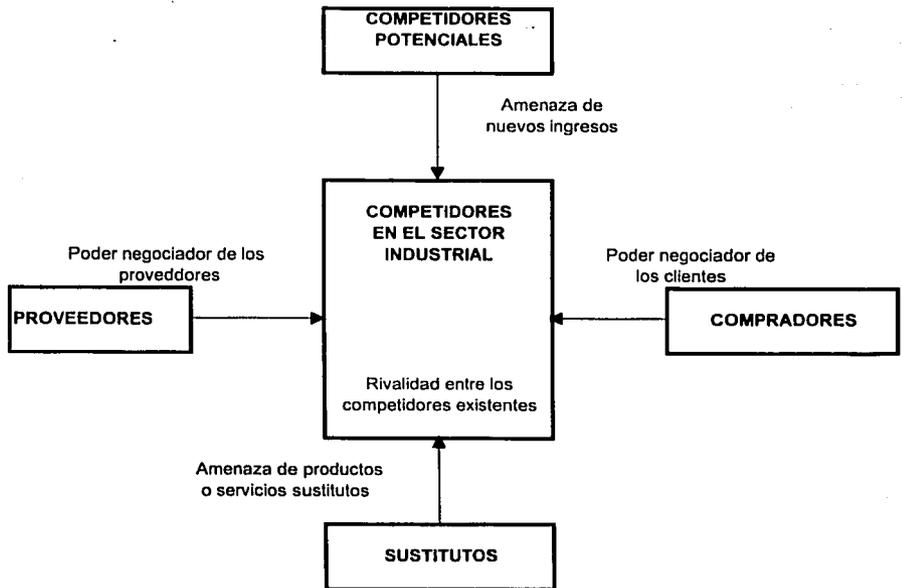
Anexos

AUTOBUSES DE ORIENTE ADO, S.A. DE C.V.



Anexo No. 1

FUERZAS QUE MUEVEN LA COMPETENCIA EN UN SECTOR INDUSTRIAL



Anexo No. 2

PROVEEDORES PRINCIPALES DE AUTOBUSES DE ARIENTE ADO

- 1.- Accesorios y P. Diana
- 2.- Aceros Carmoma S.A.
- 3.- Aceros y Maquilas Heca
- 4.- Acumuladores Anahuac
- 5.- Acvibus, S.A.
- 6.- Administración de Flotas
- 7.- Arsa y Compañía
- 8.- Astrollantas México, S.A de C.V.
- 9.- Balatas American B.B.
- 10.- Belmont Madero B. Estela
- 11.- Carrier Transcold de México
- 12.- Casa Somer S.A de C.V.
- 13.- Central de Partes Tandem, S.A.
- 14.- Com. Ind. De Herramientas
- 15.- Comercializadora Geizher, S.A.
- 16.- Consorcio Inter. Metalero
- 17.- Conversiones y Reparaciones Avante
- 18.- Corporación Igma, S. A.
- 19.- Coronado, S.A de C.V.
- 20.- Dec. Autopartes, S.A.
- 21.- Detroit Diesel Allison de México, S.A de C.V.
- 22.- Diphere Importaciones y Exportaciones S.A.
- 23.- Distribuidora de Pinturas las Armas, S.A.
- 24.- Distribuidora Rafer
- 25.- Dym S.A.
- 26.- Ferreteria San Pablo
- 27.- Filterit, S.A.
- 28.- Fundiciones de Fierro y Metales, S.A.
- 29.- Grupo Dipasa, S.A de C.V.
- 30.- Grupo Industrial Orme, S.A de C.V.
- 31.- Grupo Industrial Trames, S.A de C.V.
- 32.- Grupo Industrial C y F
- 33.- Grupo Technofil de México, S.A.
- 34.- Hules Quincer, S.A.
- 35.- I.S.A.I.
- 36.- Impulsora y Comercializadora Rampa, S.A.
- 37.- Importadora Marange
- 38.- Impulsora de Filtros, S.A.
- 39.- Industria de Maquinado
- 40.- Industrias Ana, S.A de C.V.
- 41.- Industrias Brava, S.A de C.V.
- 42.- Interamericana de Refacciones GMC, S.A.
- 43.- Itapsa
- 44.- Key Química, S.A.
- 45.- Lawson productos de México, S.A.
- 46.- Lenguaje Visual S.A de C.V.
- 47.- LG Seguridad, S.A.
- 48.- Marvic
- 49.- Mercedes Benz de México, S.A de C.V.
- 50.- Metales Guerrero, S.A.
- 51.- Mexicana de Autobuses, S.A de C.V.
- 52.- Micromac
- 53.- Pinturas Aledav, S.A.
- 54.- Pinturerías de México, S.A.
- 55.- Plásticos y Adhesivos, S.A.
- 56.- Proveedora Diesel Nacional, S.A.
- 57.- Provellantas de Toluca, S.A de C.V.
- 58.- Refacciones México, S.A.
- 59.- Refacciones para Autobuses Servic, S.A.
- 60.- Refacciones Diesel San Pedro
- 61.- Refaccionaria Poniente, S.A.
- 62.- Refacc. Especiales Diesel, S.A de C.V.
- 63.- Refacciones Tauro, S.A.
- 64.- Refacciones y Motores, S.A.
- 65.- Resurtidora de Refacciones, S.A.
- 67.- Rhines y Servicios Figueroa, S.A.
- 68.- Sergood International, S.A de C.V.
- 69.- servicios y Refacc. Guijosa, S.A.
- 70.- Servi Gaff, S.A.
- 71.- Servicios y Ventas de Acero, S.A.
- 72.- Tambores y Mazas Consulado
- 73.- Telma Retarder México
- 74.- Tornilloes y Herramientas Nacionales S.A.
- 75.- Triplay Alameda

EMPRESAS DEL AUTOTRANSPORTE DE PASAJE POR ENTIDAD FEDERATIVA 1997

Entidad Federativa	Pasaje	%	Entidad Federativa	Pasaje	%
Aguascalientes	5	0.5	Morelos	10	1.1
Baja California	16	1.8	Nayarit	5	0.5
Baja California Sur	6	0.6	Nuevo León	29	3.2
Campeche	6	0.6	Oaxaca	81	8.9
Coahuila	34	3.7	Puebla	51	5.6
Colima	6	0.6	Querétaro	12	1.3
Chiapas	57	6.2	Quintana Roo	12	1.3
Chihuahua	7	0.8	San Luis Potosí	19	2.1
Distrito Federal	200	21.9	Sinaloa	16	1.8
Durango	3	0.3	Sonora	19	2.1
Guanajuato	22	2.4	Tabasco	22	2.4
Guerrero	24	2.6	Tamaulipas	15	1.6
Hidalgo	17	1.9	Tlaxcala	8	0.9
Jalisco	33	3.6	Veracruz	54	5.9
México	19	2.1	Yucatán	8	0.9
Michoacán	37	4.1	Zacatecas	7	0.8
			No Especificado	54	5.9
TOTAL NACIONAL				914	100

Anexo No. 4

EMPRESAS Y PERSONAS FISICAS DE PASAJE POR ENTIDAD FEDERATIVA 1997

Entidad Federativa	Empresa	Personas Físicas	T o t a l	Entidad Federativa	Empresa	Personas Físicas	T o t a l
Aguascalientes	5	2	7	Morelos	10	1	11
Baja California	16	1	17	Nayarit	5	0	5
Baja California	6	4	10	Nuevo León	29	6	35
Campeche	6	34	40	Oaxaca	81	22	103
Coahuila	34	47	81	Puebla	51	205	256
Colima	6	4	10	Querétaro	12	4	16
Chiapas	57	66	123	Quintana Roo	12	0	12
Chihuahua	7	2	9	San Luis Potosí	19	19	38
Distrito Federal	200	1040	1240	Sinaloa	16	64	80
Durango	3	0	3	Sonora	19	34	53
Guanajuato	22	25	47	Tabasco	22	11	33
Guerrero	24	42	66	Tamaulipas	15	2	17
Hidalgo	17	39	56	Tlaxcala	8	0	8
Jalisco	33	33	66	Veracruz	54	190	244
México	19	1	20	Yucatán	8	0	8
Michoacán	37	175	212	Zacatecas	7	25	32
				No Especifica	54	18	72
TOTAL NACIONAL					914	2116	3030

Anexo No. 5

ADO INFORMAL

ESTUDIANTES



50% de descuento
en temporada alta

Es indispensable presentarnos su credencial vigente, con receso actualizado, (descuento limitado a 8 estudiantes y 2 maestros por autobús). Nota: Si el periodo vacacional de su escuela queda fuera del calendario oficial de la SEP, deberá presentarnos una constancia expedida por la institución especificando el periodo vacacional.

MAESTROS



25% de descuento
en temporada alta

CANCELACIONES



Podrá hacerlas efectivas hasta 30 minutos antes de su salida, en cualquier taquilla ADO sin cargo para usted, presentándonos una identificación oficial vigente de la persona cuyo nombre aparece en el boleto.

ENSEÑANZA



50% de descuento
todo el año

El único requisito es presentarnos su credencial del ENSEN vigente.

TRANSFERENCIAS



Las transferencias de boletos podrá hacerlas hasta 15 min. antes de la hora de su salida, presentándonos una identificación oficial vigente. Nota: No podrá cancelarse su boleto transferido.

BOLETO EXTRAVIADO



Al extravíar su boleto, reportenoslo inmediatamente con una identificación oficial vigente en la taquilla ADO, donde el promotor le otorgará un formato para poder viajar.

Nota: La persona que realice este trámite tiene que ser la misma que aparezca en el boleto extraviado.

NIÑOS



50% de descuento
todo el año

Se consideran niños aquellos cuya edad esté entre los 5 y 12 años (los niños menores de 5 años podrán viajar gratis, pero sin derecho a asiento).

PASAJERO QUEDADO



En caso de que deje su autobús, tiene usted hasta 60 minutos después de la hora de salida marcada en su boleto, para poder obtener un 50% de descuento en la compra de otro boleto del próximo horario al mismo destino, entregándonos su boleto original y presentándonos una identificación oficial vigente.



203

PERFIL DEL USUARIO **ADO**

ANEXO NUMERO 6

SEXO



45 % 55 %

EDAD

15 A 45 AÑOS 77 %
29 % 48 %

OCCUPACIÓN



HOGAR 22 %



PROFESIONISTA 18 %



EMPLEADO 17 %



OFICIOS VARIOS 13 %

MOTIVO DE VIAJE



VISITA
FAMILIAR 45 %



TRABAJO 28 %

INGRESO SALARIOS MÍNIMOS



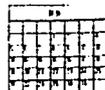
1-3 S.M. 55 %
4-6 S.M. 30 %
7-9 S.M. 9 %
10-12 S.M. 3 %
13-MÁS S.M. 3 %

¿POR QUÉ VIAJA EN ADO?



COMODIDAD 25 %
SEGURIDAD 12 %
COSTUMBRE Y TRADICIÓN 9 %
RAPIDEZ 9 %
BUEN SERVICIO 8 %
ÚNICO QUE LLEGA 6 %

FRECUENCIA DE VIAJE



•CADA MES 18 %
•CADA AÑO 13 %
•CADA 6 MESES 12 %
•CADA 15 DÍAS 10 %
•CADA 2 MESES 10 %
•MÁS DE UN AÑO 8 %
•CADA SEMANA 7 %

LUGAR DE RESIDENCIA

DISTRITO FEDERAL 33 %
VERACRUZ 10 %
EDO DE MEX. 9 %
OAXACA 6 %
JALAPA 5 %

DESTINOS DE VIAJE

VERACRUZ 13 %
OAXACA 12 %
JALAPA 12 %
PUEBLA 8 %
CORDOBA 6 %

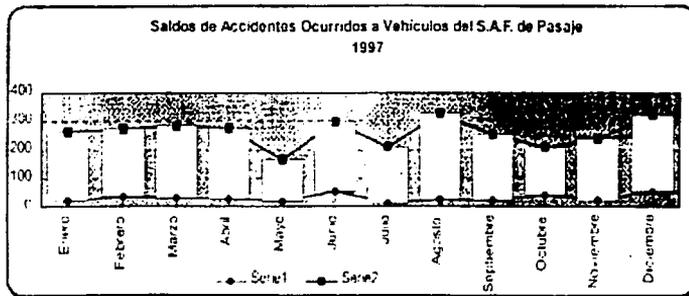
764



3.4 SEGURIDAD

3.4.1 ACCIDENTES Y SALDOS DE VEHICULOS DEL AUTOTRANSPORTE FEDERAL DE PASAJE 1997 (F-5)

	Accidentes	Muertos	Heridos	Daños Materiales-\$
Enero	257	24	258	20,109,650
Febrero	247	19	271	7,371,500
Marzo	265	33	279	4,874,550
Abril	259	30	269	6,686,750
Mayo	245	20	152	3,683,950
Junio	289	57	204	5,852,500
Julio	292	16	205	4,238,000
Agosto	282	31	322	6,359,900
Septiembre	265	23	250	5,780,400
Octubre	281	42	207	6,207,700
Noviembre	277	24	234	4,531,250
Diciembre	310	56	318	6,892,251
Total	3,250	395	3,069	83,688,401



265

BIBLIOGRAFIA

- Abel, Derek: "Estrategias duales"; México, Edit. CECOSA, 1ª. Edición 1995, págs. 1 y 2
- Avendaño López, Raúl: "Cómo asociarse para hacer negocios"; México, Ediciones Real, 1ª. Edición 1999 pág. 19
- Cleri, Carlos R.A.: "ESTRATEGIAS DE ALIANZAS" en un escenario de creciente globalización; Edic. Macchi 1996.
- Díaz Bravo, Arturo: "Contratos Mercantiles"; México, Editorial Harlam, 4ª. Edición 1990, págs. 247 y 248
- Hermida Jorge, Serra Roberto: "Administración Estratégica"; pág. 170.
- Iarls Gerard y Forsyth, Patrick: "Mercadeo en acción"; México, Edit. Ventura, 2ª. Edic. 1999 pág. 19
- Kotler, Phillip: "Mercadotecnia", México, Editorial Prentice Hall, 3ª. Edición, pág. 56
- Ley de inversión Extranjera, México, Editorial Pac, edición año 2000 pág. 4 y 5
- Mantilla Molina, Roberto: "Derecho Mercantil"; México, Editorial Porrúa S.A., 29ª. Edición 1993, pág. 442
- Martínez Villegas, Fabián: "Planeación Estratégica Creativa para la crisis" pág. 104
- Münch Galindo, Lourdes y García Martínez, José: "Fundamentos de Administración", México, Edit. Trillas, 2ª. Reimpresión 1992 pág. 29 y 31.

- Olvera de Luna, Omar: "Contratos Mercantiles"; México, Editorial Porrúa S.A., 3ª. Edición, 1991 pág. 120
- P. Robbins, Stephen: "Administración, Teoría y Práctica"; Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. de C.V.; México 1987, pág. 560
- Porter, Michael: "Estrategia Competitiva"; México, Edit. CECSA, 14ª. Impresión 1991 pág. 23
- Pratt Fairchild, Henry: "Fisiología", México, Fondo de Cultura Económica, 15ª. Edic. 1991 pág. 241
- Reyes Ponce, Agustín: "Administración de Empresas"; Editorial Limusa, 29ª. reimpresión 1994, págs. 60-63.
- Sánchez Ambríz, Gerardo y Pinto, María: "Planificación Estratégica y Calidad para Jornadas Españolas de Documentación Automatizada"
- Sánchez Tabares, Ramón: "La regulación del sistema financiero internacional" en Economía Mundial, Mc Graw-Hill, España 1995
- Steiner, George: "Planeación Estratégica", México, Editorial CECSA, 2ª. Impresión pág 20 y 21.
- Terry, George y Franklin, Stephen: "Principios de Administración"; México, Edit. CECSA, 6ª. Edición 1996 págs. 164 y 165.
- Wanty y Halberthal: "La Estrategia Empresaria"; pág. 185
- Yip, George: "Globalization, estrategias para obtener la ventaja competitiva internacional"; México, Edit. Norma. 1ª. Reimpresión, 1994, pág. 85

Otras fuentes:

- Agenda Ejecutiva ADO año 2000.
- Fenebus de España y CANAPAT; "Autobuses", México, Revista de Autotransporte de Pasaje y Turismo Jul-Ago. 2000 pág. 6
- Autobuses, "Revista del Autotransporte de Pasaje y Turismo", Obsid, jul-ago. 2000, pág. 21
- Manual Venta de Boletos ADO-Greyhound
- Revista "Muy Interesante": "El Nuevo Orden (o desorden) Mundial"; México, Enero 2001, pág. 65
- www.greyhound.com.mx
- www.sct.gob.mx
- Intranet: www.grupoado.com.mx