



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

“EL PAPEL DE LA EMPRESA DE SERVICIOS MARÍTIMOS EN EL PROCESO DE GLOBALIZACIÓN”

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
LICENCIADO EN
RELACIONES INTERNACIONALES

PRESENTA:
MIRIAM GUILLE ÁVILA CABRERA

ASESOR: PROF. JOSÉ IGNACIO MARTÍNEZ CORTEZ

MÉXICO, D.F.



2002





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.

*A mis Padres y Hermanos
por su apoyo incondicional*

*A la Universidad Nacional Autónoma
de México, por darme la oportunidad
mas grande de mi vida*

CAPÍTULO 1. EL CONTEXTO INTERNACIONAL Y LA GLOBALIZACIÓN.

| | Pags. |
|--|--------------|
| 1.1 El proceso de globalización | 9 |
| 1.2 La tecnología en el desarrollo de economía mundial | 13 |
| 1.3 Tecnología y procesos productivos | 15 |
| 1.4 Las telecomunicaciones y su impacto en el proceso de globalización | 18 |
| 1.5 Las fuerzas de la competitividad | 21 |
| 1.6 El impacto de la globalización en la evolución del sector servicios | 24 |

CAPÍTULO 2. GLOBALIZACIÓN DE MERCADOS

| | |
|---|----|
| 2.1 La participación de la empresa en la interrelación de mercados | 27 |
| 2.2 Especialización del trabajo | 30 |
| 2.3 Globalización industrial y su efecto en el trabajo como actividad humana | 33 |
| 2.4 La participación del sector servicios en los mercados Internacionales | 36 |

| | | |
|-----|--|----|
| 2.5 | Los servicios de transporte marítimo: panorama general | 40 |
|-----|--|----|

CAPÍTULO 3. DESARROLLO DE SERVICIOS MARÍTIMOS.

| | | |
|-----|--|-----------|
| 3.1 | Desarrollo y expansión del comercio marítimo en México y el mundo | 44 |
| 3.2 | México: Transporte Marítimo | 48 |
| 3.3 | Crecimiento del Transporte Marítimo en México | 51 |
| 3.4 | El impacto del Transporte Ferroviario sobre la empresa Marítima Mexicana. | 55 |
| 3.5 | Factores fundamentales de la competitividad en los servicios marítimos | 58 |
| 3.6 | Retos para la empresa nacional en un contexto de liberalización de mercados. | 66 |
| | Conclusiones | 70 |
| | Bibliografía | 76 |

INTRODUCCIÓN

El modelo de economía mundial que se conoce como globalización y que se vislumbra como una realidad dentro de las economías, comienza con el fin de la guerra fría. Una vez concluido este periodo de tensión, la humanidad entra en un curso de remodelación el orden económico internacional es un proceso que se inicia en la década de los 70's, se trata de un nuevo enfoque de los problemas de crecimiento y desarrollo de la economía mundial, de desarrollo científico y tecnológico, de cooperación cultural, las migraciones humanas, la conservación del medio ambiente y defensa misma de la vida humana ante los riesgos y amenazas que la explotación irracional de los recursos naturales y los excesos que la industrialización propicia, son elementos que componen el proceso de globalización.

El interés que hoy en día se vive por los problemas y oportunidades que en el mundo existen, se debe en gran medida a esta posibilidad del orden mundial que deriva en un proceso de integración que conforma el fenómeno de la globalización. Las fronteras han sido rebasadas, existe un proceso de expansión acelerada y vigorosa por parte de empresas transnacionales que aprovechan los distintos campos de negocio, utilizando herramientas que el desarrollo de la ciencia y tecnología han dejado al descubierto, la comunicación que hoy existe entre personas, países y empresas es un fenómeno que caracteriza esta etapa de integración.

El avance en el estudio de las nuevas tecnologías ha revolucionado el orden internacional, el trabajo humano al igual que las formas de producción se han modificado, la utilización de materias primas se ha reducido, y algunas ramas de estudio se han hecho imprescindibles logrando niveles de desarrollos no contemplados en el pasado; tales como las telecomunicaciones satelitales, biotecnología, informática y aeronáutica, entre otras.

Las economías nacionales dentro de este contexto realizan reestructuraciones con la finalidad de adaptarse a los modelos que prevalecen en el ambiente internacional. La conformación de fronteras se ha transformado y estas ya no son limitante para la comercialización de productos, la prosperidad de empresas globales, las alianzas entre naciones y los enfrentamientos con otras. Actualmente el desarrollo de la tecnología permite la incorporación de nuevas industrias y se desplaza a otras; razón por la que cual las naciones se muestran preocupadas por insertarse a las formas de organización económica y política predominantes.

Cabe mencionar que así como el desarrollo de las nuevas tecnologías abre paso a algunas economías nacionales pone en desventaja a otras que debido a la escasez de las mismas o bien a la falta de capacitación de los trabajadores quedan rezagadas. Sin olvidar que las organizaciones empresariales gozan de una posición privilegiada que les permite elegir el mejor lugar para establecerse utilizando ventajas geográficas, mano de obra, recursos humanos y naturales, infraestructura, entre otros.

La dinámica del proceso de globalización alcanza a todos los sectores y ha sido el ramo empresarial uno de los más vulnerables, la empresa tradicional ha evolucionado, surgiendo así la globalización industrial, fenómeno que se caracteriza por la realización de operaciones transfronterizas de producción, aprovisionamiento, mercadotecnia y financiamiento.

De aquí la importancia de estudiar los efectos que produce el desarrollo de la organización internacional de las empresas, y las adecuaciones de las que éstas son objeto para integrarse en la economía global.

Para las sociedades empresariales el fenómeno de la globalización representó distintos retos y oportunidades, su permanencia dentro de los mercados internacionales en este sentido se determina en gran medida por su capacidad para adaptarse, pero sobre todo para adoptar nuevas formas de organización, estas organizaciones ya sean públicas o privadas se ven obligadas a desarrollar mecanismos internos y externos que les eviten al máximo el riesgo de desaparecer. La empresa se reestructura, se divide, diversifica, especializa, realiza contratos, fusiones y proyectos para afianzar su desarrollo dentro de la economía global.

Dentro de este nuevo esquema encontramos que las empresas han construido formas de organización empresarial para ocupar lugares en el mercado internacional, hoy el debate no está centrado en el producto por sí mismo, sino en la calidad y el servicio, la empresa busca mecanismos para dirigirse más

eficientemente, idean mecanismos que los conducen a los mercados y que los mantienen dentro de ellos. Las prioridades para la empresa son: eficiencia, calidad y competitividad.

Hoy en día las empresas no se conforman con permanecer dentro de los mercados nacionales, evidentemente por la apertura comercial dedicarse a satisfacer únicamente necesidades locales definitivamente no resulta conveniente, la inversión en las industrias apunta hacia la capitalización, la adopción de tecnología avanzada, especialización, e investigación, que constituyen un soporte importante para elevar los niveles de competitividad y desarrollo, sin dejar de lado la capacitación del personal.

En esta situación el comercio de las empresas de servicios que en el pasado no tuvieron un papel relevante, hoy se consolidan dentro de los mercados internacionales pues no solamente fungen como una actividad periférica, sino como parte esencial del proceso de comercialización. Las posibilidades de comunicación y de obtener información desde casi cualquier parte del mundo internacionaliza los mercados y extiende las posibilidades para comerciar no sólo productos manufacturados, sino los servicios agregados. al concebir la idea de mercados internacionales nos vemos obligados a pensar en los medios de transporte que se utilizan para hacer llegar la producción a las distintas localidades, en las transacciones financieras y de crédito, en los mecanismos que permiten la internación de un producto al extranjero, entre algunos otros.

Es por ello importante atender dentro de este contexto el desplazamiento de la economía hacia el sector servicios. La comercialización de bienes intangibles se ha visto favorecida dentro del ámbito de la revolución científico- tecnológica que ha facilitado su presencia en los mercados mundiales. Es en este sentido prioritario que la internacionalización de productos, actividades y servicios se adapten a las condiciones que imperan hoy en día.

La evolución del sector servicios es un elemento sustancial en el crecimiento de la economía mundial, este conjunto de actividades económicas cuyo producto es intangible por su naturaleza misma requiere del análisis de sus principales elementos: tecnología, investigación y desarrollo, trabajo altamente especializado y reestructuración empresarial.

Dada la diversidad del sector servicios se requiere en esta ocasión canalizar nuestra atención a uno de ellos, el transporte marítimo que a partir de la globalización de la economía mundial ha aumentado su presencia en el ámbito internacional. Actualmente se enfrenta al igual que otros sectores a los retos que la competitividad y la globalización representan.

En las últimas décadas el transporte vía marítima ha sido uno de los medios más solicitados para el intercambio comercial, constituyendo un elemento que fortalece la capacidad de competencia de un país.

El transporte marítimo es una actividad que facilita el comercio entre los países y genera de manera importante acciones alrededor, que demanda tecnología, infraestructura, capacitación, especialización y reestructuración organizacional. La apertura comercial sin duda ha trastocado este sector, la competitividad es una condición con la que las empresas navieras deben coexistir y para ello es indispensable tomar medidas que determinaran su permanencia dentro de los mercados mundiales.

El desarrollo de tecnología, la competitividad y la apertura comercial son fundamentales para el desarrollo empresarial y constituyen los retos de una economía abierta, estos mismos dan origen a este trabajo, que pretende analizar los factores que dan origen y sustentan el proceso de globalización así como también la interrelación de los procesos de cambio dentro de las empresas dedicadas al servicio de transporte marítimo, los cambios dentro de las organizaciones (económicos, tecnológicos y socioculturales), las modificaciones de las que estas son objeto para adaptarse a las nuevas condiciones y exigencias de la globalización.

Considerando que el ambiente empresarial exige día con día proporcionar bienes y servicios con la más alta calidad para poder competir en los mercados tanto nacionales como internacionales. De ahí que las empresas deben dirigir sus esfuerzos a proveer servicios y bienes de alta calidad a sus clientes, utilizando técnicas, sistemas y en general procedimientos avanzados que garanticen su permanencia.

Esta investigación de servicios marítimos se aborda en tres capítulos: en el primer capítulo se analizan los factores que a raíz de la globalización se imponen como elementos indispensables para el desarrollo empresarial. En el segundo capítulo se aborda el papel de la empresa dentro del contexto internacional, las necesidades para mantener una participación activa dentro de los mercados mundiales; la situación en la que se encuentra el sector servicios en el proceso de globalización y de manera general se aborda la entorno de la marina mercante. El tercer capítulo pretende ejemplificar la importancia de considerar los factores que caracterizan el proceso de globalización para la permanencia de una empresa dedicada al transporte con oportunidades de desarrollo, que a pesar de sus posibilidades de crecimiento no logró subsistir a la competencia internacional.

Es por lo tanto importante, ante los retos del mundo contemporáneo que la empresa se adapte a los cambios y transformaciones de la nueva organización mundial tanto pública como privada, buscando la eficiencia para alcanzar los niveles de competitividad que la coloquen dentro de los mercados internacionales. Mismo que conseguirá adecuándose a los rápidos y continuos cambios en la estructura empresarial, insertando dentro de sus procesos avances en la tecnología que sumados a su capacidad estratégica la ubiquen en una posición de competencia estable dentro de los mercados mundiales.

Por esta razón la hipótesis de este trabajo es que las empresas para subsistir dentro de un mercado globalizado, requieren adaptarse a las condiciones

imperantes dentro del mismo, de lo contrario la tendencia de éstas sería hacia su desaparición.

Para dar sustento a ésta necesidad de adaptación y cambio, hemos considerado en este trabajo el caso de la empresa de servicios marítimos Transportación Marítima Mexicana (TMM), que atravesó el proceso de surgimiento, apogeo y posterior estancamiento, que la condujo hacia la venta de la parte más importante de esta empresa, la transportación marítima de carga *contenedorizada*.

CAPITULO 1. EL CONTEXTO INTERNACIONAL Y LA GLOBALIZACIÓN

1.1 EL PROCESO DE GLOBALIZACIÓN

Las Relaciones Internacionales a finales de la década de los noventa tienen un momento de transición. La inseguridad que existía con la visión bipolar Este-Oeste desapareció en 1989-1990 con todo lo que ella implicaba, así el proceso de reforma se lleva a cabo con la desaparición del bloque socialista.

Bajo este cambio del escenario internacional aparece una posibilidad de diálogo y de cooperación, el mundo se da cuenta de la enorme necesidad y toma conciencia de la interdependencia entre países y regiones. Ya no se puede hablar de conflictos bélicos regionales, o de catástrofes ecológicas localizadas. El desarrollo de la tecnología, las telecomunicaciones y los efectos devastadores para el medio ambiente ya no pueden ser indiferentes, ahora se toma en cuenta todo lo que sucede fuera de nuestras fronteras¹, lo cual describe una situación en la que todo lo que ocurre en cualquier parte del mundo puede afectar a alguien en otra parte. Son éstos fenómenos consecuencia de la globalización.

Es evidente que de la misma forma en que antes los países lo hacían de manera aislada, la nueva integración mundial impulsa los intereses económicos y

¹ Guelabert, Rafael, "Las relaciones entre bloques regionales". Relaciones Internacionales, sep-dic 1991, pag. 37

comerciales globales, pero es también notable que se hace de una manera más organizada y atendiendo a intereses más amplios, siguiendo planteamientos globales y sobre pasando las fronteras nacionales.

La revolución científico- tecnológica iniciada en los años setenta y acentuada en los ochenta, estimulo los cambios en la realidad internacional, que ahora es mundial e interdependiente, y que se llevo a cabo en un clima de incertidumbre.

En esta situación, el crecimiento de la riqueza no esta dado en un nivel de igualdad, existen naciones mas favorecidas y las menos favorecidas se enfrentan a un gran reto, así su esfuerzo se encamina a las grandes fuerzas del mercado, y el éxito dependerá esencialmente de sus habilidades para insertase en la nueva economía global.

La globalización es un proceso imparable e irresistible; por razones políticas, tecnológicas y económicas. Este se inicia en el siglo XV y se acelera en los últimos 50 años, constituye un marco muy dinámico en donde los grupos regionales, las naciones, las ciudades y las empresas tienen que buscar una forma de insertarse en el mundo globalizado eficazmente, buscando maximizar beneficios y oportunidades, superando retos y combatiendo aspectos negativos como son los niveles de inequidad, pobreza, inseguridad e inestabilidad.

El capitalismo ha sufrido notables transformaciones, se dan cambios rápidos y continuos. Es común hacer referencia a la creciente dependencia económica

mutua que hoy existe entre los países del mundo. El desarrollo de la tecnología, el creciente volumen y variedad de transacciones de bienes y servicios; y el flujo de capitales que trae consigo nuevos retos y oportunidades para las economías del mundo.

Actualmente se generaliza más la introducción de nuevas tecnologías en todo el aparato productivo, este es el elemento central de la vasta transformación productiva a escala mundial.

Una consecuencia muy clara de la relación entre el proceso internacionalización productiva y las innovaciones tecnológicas, es que se está llevando al capitalismo de manera irreversible a grados de integración y complementariedad, en el ámbito financiero, comercial, productivo y tecnológico.

Es dentro de este contexto que aparece un nuevo modelo de operación en las empresas, la llamada globalización industrial.² El fenómeno de globalización provoca dentro de las empresas un clima de cambios rápidos, continuos, de inestabilidad y de ansiedad que los tiempos de transición tienen como constante.

La importancia de la evolución y transición de la empresa tradicional en la empresa transnacional que se enfrenta al fenómeno de la globalización obliga a la empresa a realizar profundos cambios en su estructura organizacional y adaptarse

² Documentos, "Globalización Industrial Panorama General e Informes Sectoriales", El Mercado de Valores, may 1998, pag. 23

a las exigencias de hoy en día, insertarse en la economía global y enfrentarse a nuevas formas de liderazgo necesario en el mundo corporativo actual.

Es igualmente importante la inmersión dentro de los mercados altamente competitivos y el desarrollo de estrategias que permitan a la empresa desarrollarse dentro de la economía que acelera los procesos productivos, los divide y diversifica.

El desarrollo de tecnología que está directamente relacionado con la eficiencia de la empresa, y su competitividad frente a otras. Los medios electrónicos que agilizan las comunicaciones y que fomentan la producción intensiva del comercio. Debe considerarse también que la tecnología jugará un papel aun mayor en el futuro, e incluso en sectores de la industria que hasta ahora no habían sido "tecnológicamente intensivos". Sin embargo, no es la tecnología en sí conductora de la globalización, sino es el facilitador global de innovación indispensable para la permanencia de una empresa.

Otro aspecto de la globalización es el que se refiere a la segmentación de operaciones empresariales que se efectúan en distintos países. La globalización industrial, que se refiere a las operaciones transfronterizas de las empresas para la organizar sus actividades de desarrollo, producción y aprovisionamiento, mercadotecnia y financiamiento.³

Uno de los cambios fundamentales que las empresas han experimentado en los últimos años es la combinación de inversión, comercio y colaboración internacional para expandirse y lograr altos niveles de eficiencia.

El trabajo y la cultura de las organizaciones se han modificado también en los últimos años; y es por ello que las empresas con más frecuencia se reorganizan, se compactan y en general transforman para alcanzar niveles de competitividad internacional que aseguren la sobrevivencia de las mismas.

1.2 LA TECNOLOGÍA EN EL DESARROLLO DE LA ECONOMÍA MUNDIAL.

Siendo la globalización un fenómeno que constituye y exige un funcionamiento acelerado de modernización en distintos sentidos; y específicamente para la presente investigación en el orden de la economía mundial y por ende las relaciones económicas internacionales. El escenario de la globalización económica mundial presenta como factores fundamentales: la competitividad y la aceleración de los cambios tecnológicos, sin ser uno independiente del otro. Existe entonces una relación directa entre las exigencias de la competencia que repercuten inevitablemente en la búsqueda de nuevas tecnologías que mejoren, agilicen y perfeccionen los procesos productivos.

³ Idem

El desarrollo de nuevas tecnologías constituye la base a través de la investigación de mayor competitividad que desemboca sin lugar a dudas en el incremento de la misma. Las empresas en este sentido aceleran sus procesos productivos, no se ven sometidas a problemas del pasado, como fueron los inconvenientes del transporte, la tardanza en las comunicaciones con los centros de distribución de bienes, servicios o mercancías en algunos casos. Es evidente que hoy en día los problemas de comunicación se han visto altamente reducidos debido a las redes de comunicación que se pueden establecer entre empresas que se encuentren físicamente ubicadas a largas distancias, y con ello el proceso económico se desenvuelve con menor complejidad.

La investigación y el desarrollo para el sector empresarial se convierten en el factor que puede determinar la subsistencia de la misma, es decir, la empresa para llegar a una línea de competitividad que la mantenga al nivel de las transnacionales de su misma rama, debe preocuparse por mantener estándares de calidad, que solo se logran adaptándose continuamente a las innovaciones tecnológicas que facilitan la comunicación interna y externa de la misma. La empresa no es un ente aislado, sino que crea relaciones y establece acuerdos con otras productoras de bienes o servicios, tanto en el ámbito nacional como internacional. Existe entonces una inherente necesidad de crear lazos que proporcionen permanencia a las distintas corporaciones. Es claro que las gestiones empresariales se enfocan hacia la competitividad de su producto

(tangible o intangible), a satisfacer las exigencias de sus clientes y a esforzarse por conservar y ganar consumidores de sus productos.

Es este sentido la competitividad es cada vez más agresiva, injusta y global. El escenario económico mundial esta determinado por las modificaciones y adaptaciones tecnológicas que se adquieran, que son la base del sistema globalizado, sólo aquellos que se adecuen a los nuevos procesos productivos actuales podrán hacer frente a sus competidores.⁴

1.3 TECNOLOGÍA Y PROCESOS PRODUCTIVOS

La innovación tecnológica es un factor determinante dentro de la evolución industrial a escala nacional e internacional, lo cual facilita la conformación de bloques y establecimiento de alianzas, es este esquema podemos mencionar dos tipos de asociación, la que se da entre países y entre transnacionales. Los procesos de regionalización como es el caso de la Unión Europea que es un ejemplo de alianza que se establece para fortalecer los lazos comerciales y que apuntan a un mejor funcionamiento de las economías nacionales. Las actividades productivas tienen un correcto funcionamiento debido a que los canales de comunicación son más directos; y la información se esparce con facilidad.

Por otra parte las transnacionales pueden establecerse en territorio de economías menos desarrolladas por las facilidades gubernamentales que estas ofrecen; y buscar ventajas de mano de obra y recursos que sean más baratos, incrementando así sus ganancias. Las industrias crecen con rapidez y al tiempo que obtienen beneficios con sus subsidiarias, continúan concentrándose en su crecimiento, planeación, coordinación y diversificación desde sus lugares de origen, siendo esto posible por los adelantos científicos y tecnológicos que permiten el uso eficiente de sus recursos.

El desarrollo de tecnología implica también desventajas para las economías menos desarrolladas al igual que para la empresa que no modernice su planta productiva. El ritmo de crecimiento y desarrollo es altamente dinámico y mientras las transnacionales aprovechan las facilidades que se le dieron, las empresas nacionales requieren conformar redes que les permitan ejercer dominio sino internacional, sí nacional.⁵

Cabe mencionar que actualmente se ejerce un poder suave de manipulación por parte de las transnacionales, su presencia en economías menos desarrolladas a través de acuerdos que establecen con economías nacionales en los que se comparten riesgos, capitales, tecnología, mano de obra, instalaciones, servicios, licencias para la utilización de marcas, productos,

⁴ Características de la Globalización Moderna. " III Las economías avanzadas hacen frente a los problemas de la globalización", 1998, pag. 50-79

⁵ Siliceo Aguilar, Alfonso, "Como construir la cultura organizacional". Expansión, Dic. 1998, pag. 107.

etcétera. Muestran su fuerte presencia, sin asumir responsabilidades directas, y sin compartir ganancias absolutas.

En este sentido es la aceleración del desarrollo científico y tecnológico el que permite establecer relaciones entre las empresas, la formación de bloques y la regionalización. Las transformaciones importantes que se impulsan a escala mundial adquieren nuevos matices que dibujan una nueva forma de división del trabajo y el desarrollo de la economía.

Las exigencias de los mercados mundiales establecen una carrera por nuevos modelos que permitan el acceso a la ciencia y particularmente al manejo de tecnología, de esta manera el predominio se lograra sobre la base de la competitividad dentro de la economía mundial.

La comercialización y competitividad dentro de un mundo globalizado esta necesariamente ligada al desarrollo de la ciencia y tecnología que es el canal de acceso para lograr presencia dentro de una economía mundial que se mueve, modifica y moderniza; y que descarta a todo lo que no forme parte de la modernización.

Los avances tecnológicos permiten el reciclaje de los metales y el aprovechamiento de los desechos, la comunicación inalámbrica, el uso generalizado de la Internet, la miniaturización de partes y equipos; y en general las redes de comunicación facilitan el desarrollo de distintos sectores que han

incrementado su productividad. Las máquinas pueden ser utilizadas en distintas ramas de la producción, se controlan por sistemas computarizados que dan un mejor rendimiento.

En este contexto es sin duda imperante hacer caso de las nuevas alternativas que se ofrecen y que la tecnología propicia para asegurar la permanencia de las empresas dentro del nuevo orden mundial.⁶

1.4 LAS TELECOMUNICACIONES Y SU IMPACTO EN EL PROCESO DE GLOBALIZACIÓN

El sector telecomunicaciones es el resultado de la modernización y el avance en la tecnología, es un sector que se encuentra evolucionando y ajustándose a una serie de regulaciones y modificaciones. Es un proceso de transformación, por el que han tenido que pasar tanto empresas como instituciones gubernamentales y naciones.

La evolución de la tecnología ha transformado la concepción hacia las telecomunicaciones particularmente en telefonía de voz y radiodifusión. Las características económicas de las telecomunicaciones abarcan dos aspectos: por un lado, los componentes físicos, dentro de los que se destaca la red; y por el otro los servicios generales de las telecomunicaciones.

⁶ Castaño, Darvelio. "El trabajo y la cultura de las organizaciones". Mercado de Valores, pag. 845.

La red de telecomunicaciones es un sistema de medios interconectados para transmitir voz, datos e imágenes; y otras unidades de información entre los usuarios y las localidades. La comunicación se establece a través de redes telefónicas locales o centrales, las locales concentran a usuarios dentro de una misma localidad, y las centrales conectan a los usuarios locales a su vez con otras centrales integrando así un circuito regional. Estas redes de comunicación pueden ser alámbricas o inalámbricas. Las alámbricas son las que se refieren a la utilización de cableado para hacer las conexiones; y las inalámbricas que utilizan redes satelitales.

Las redes de telecomunicaciones tienen una estructura vertical que integra los distintos niveles de la red, desde las conexiones locales hasta las nacionales, haciendo posible que la comunicación se realice entre dos suscriptores ubicados en cualquier región en donde haya sido desarrollada la red. Finalmente, las redes nacionales están conectadas con la red internacional lo que permite la comunicación entre los países del mundo.

Originalmente, los componentes físicos ubicados entre los terminales telefónicos y las distintas centrales y estaciones estaban compuestos por líneas unidas por postes. Posteriormente, estas líneas fueron sustituidas por sistemas de cableado (aéreo y/o subterráneo). Así mismo, los llamados cables coaxiales reemplazaron los cables de cobre utilizados inicialmente para la transmisión de

larga distancia. A su vez, los avances tecnológicos permitieron el rápido reemplazamiento de los cables coaxiales por los de fibra óptica y por las transmisiones de microondas (terrestres y por bases satelitales).

Con respecto al segundo componente de la industria, esto es, la variedad de servicios de telecomunicaciones cabe mencionar que las innovaciones tecnológicas, así como las presiones económicas y políticas, han propiciado el surgimiento de nuevos servicios de telecomunicaciones, fomentando de esta manera la evolución del entorno del sector tanto a escala nacional como internacional. Con ello se ha obligado a los involucrados en el sector (operadores y hacedores de políticas) a revisar el conjunto de definiciones tradicionales que han caracterizado los servicios en el sector y la manera cómo éste ha sido organizado, ya que su mayor problema radica en la inexistencia en algunos países de regulaciones eficaces para el buen funcionamiento del sector.

Es necesario destacar que han aparecido particularidades importantes que no han sido atendidas, como es la falta de accesibilidad de algunos países y empresas para obtener tecnología de punta que les permita insertarse a este sistema de comunicación. La utilización de este recurso exige al sector empresarial y público el incremento de tecnología que las haga competitivas en este sector.

1.5 LAS FUERZAS DE LA COMPETITIVIDAD.

Siendo este el contexto actual de la economía internacional es importante hacer mención a la fuerza de la competitividad en el ámbito mundial ya que son factores claves para el desarrollo empresarial.

Considero en este sentido conveniente mencionar de manera breve el modelo que Michel Porter propone para que la empresa formule su estrategia, tomando en cuenta cinco fuerzas que se encuentran alrededor ejerciendo presión desde distintos ángulos y que la empresa debe considerar para mantenerse en una posición privilegiada dentro del mercado.

La empresa elabora su estrategia con la finalidad de colocarse en una posición desde la cual podrá defenderse de las fuerzas que pueden poner en riesgo su rentabilidad, cabe mencionar que no se considera únicamente la entrada de nuevos competidores al mercado como el elemento desestabilizador de una empresa, Porter analiza la influencia de 5 fuerzas: el poder de negociación con compradores y proveedores, la amenaza de productos o servicios sustitutivos y la lucha misma entre los competidores actuales; para fijar la política de competencia.

Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores; esta posibilidad se puede ver obstaculizada por seis elementos y dependerá de la fuerza de estos que un competidor nuevo pueda acceder al mercado.

Las economías de escala, pueden ser un obstáculo pues implican costos fuertes para los competidores entrantes que no cuentan con toda la infraestructura para completar las actividades de la empresa.

Diferenciación del producto, consiste básicamente en incentivar a los compradores a permanecer fieles a la marca utilizando estrategias de marketing que implican para los nuevos competidores fuertes costos.

Necesidades de capital, las grandes empresas cuentan con recursos suficientes para hacer frente a los gastos no recuperables, lo cual para una nueva empresa representa un obstáculo.

Las ventajas de costo independientes del tamaño; este elemento se relaciona directamente con la curva de experiencia de una empresa que se refleja en los beneficios con los que la empresa adquiere tecnología, materias primas y en general mejores condiciones para obtención de fuentes de abastecimiento.

El acceso a los canales de distribución; se refiere a la búsqueda de distribución del producto o servicio, elemento con el cual los competidores actuales ya cuentan, y que por tanto dificultara el acceso a los nuevos competidores.

Política de gobierno; es la capacidad del gobierno para obstaculizar la entrada de nuevos competidores, utilizando distintos argumentos.

El Poder de Proveedores y Compradores: en cuanto a estas dos fuerzas se considera lo siguiente en referencia a la fortaleza de un proveedor y capacidad negociadora que puede llegar a ser dominante por las condiciones; es decir si un proveedor tiene la capacidad de decidir unilateralmente el aumento de precio o una reducción en la calidad del producto o servicio es un proveedor poderoso.

De manera similar sucede con los compradores que mostrarán su fortaleza en la medida en que puedan dominar a sus proveedores; como sería manejando altos volúmenes de compra, cuando las compras no son diferenciadas y por tanto podrán existir otros proveedores del mismo producto, si el requisito de calidad no es imprescindible; pueden ser algunos elementos a considerar para la formulación de una estrategia.

Productos Sustitutivos; en particular es una de las fuerzas más importantes y que puede llegar a desplazar a un producto ya colocado en el mercado, lo que los productos sustitutivos pueden ofrecer es mejor calidad y precio que aumente su capacidad de competencia dentro del sector al que pertenezcan.

Son estas las cinco fuerzas que una empresa debe visualizar para la elaboración de su estrategia, lo cual implica mirar al exterior y conservarse al tanto de los movimientos que en distintos sentidos se van dando. No es indispensable que todas las fuerzas impacten a un sector, pues habrá sectores más sensibles a una fuerza que a otra, sin embargo el estratega se encargara

de determinar hacia donde combatirá con mas fuerza de acuerdo a las características de su sector.

1.6 EL IMPACTO DE LA GLOBALIZACIÓN EN LA EVOLUCIÓN DEL SECTOR SERVICIOS

Aunque no existe una definición precisa sobre lo que es el servicio, es un hecho que es "un conjunto heterogéneo de actividades económicas intensivas en trabajo, cuyo producto es intangible, no almacenable y destinado al consumidor final".

Podemos ver que en los últimos años la tendencia que prevalece en la realidad internacional apunta al fortalecimiento del sector servicios que absorbe cada vez una mayor parte del empleo total. Existe un periodo importante en este sentido que abarca de 1960 a 1994 en el que se mostró un fuerte desplazamiento hacia este sector, esto en gran medida determinado por el avance en la tecnología y la alta productividad de la manufactura en la economía global que requiere de la evolución del sector servicios.⁷

El desarrollo del sector terciario como también ha sido llamado, se justifica plenamente por la importancia, tanto directa como indirecta, que este sector

⁷ Ibidem, Documentos ... pag. 36

tiene para el desarrollo económico y para la realidad de vida en el mundo. Sobre todo en lo que se refiere a servicios financieros y productivos.

Las últimas décadas han sido testigos de un proceso visible de terciarización de la economía, debido a diferentes causas: en primer lugar, el desarrollo económico ha traído consigo un impulso indirecto del sector servicios, como consecuencia del crecimiento de la actividad comercial, en segundo lugar, el proceso de modernización de las industrias tradicionales y la aparición de nuevas formas de producción y distribución han demandado un fuerte apoyo de este sector.

De aquí la importancia de continuar con el análisis sobre los cambios que se experimentan en el proceso de globalización, fenómeno que conduce a la realidad internacional a vivir en una constante actualización de los distintos factores que determinan la continuidad del proceso y de quienes lo conforman. Las empresas se adecuan a las necesidades de un mundo global, al igual que los países, asimismo es necesario subrayar también el desplazamiento de la economía hacia la terciarización. Todo ello dentro de una secuencia histórica, con un marcado tinte de avance tecnológico y adaptación a nuevas fronteras económicas y políticas, construyendo un orden internacional regido con formas actuales de administración, aplicación de estrategias y prioridades dentro de ámbito empresarial.

Tomaremos entonces en consideraci3n, los puntos que en el presente capitulo se atendieron como marco de referencia para continuar con el desarrollo de este trabajo, y abordaremos de manera mas especifica en lo futuro puntos tambi3n importantes para la compresi3n de la investigaci3n.

CAPITULO 2. GLOBALIZACIÓN DE MERCADOS

2.1 LA PARTICIPACIÓN DE LA EMPRESA EN LA INTERRELACIÓN DE MERCADOS

Hoy en día las empresas se transforman para adaptarse a los mercados y a las nuevas tecnologías. La globalización de las economías y el crecimiento del comercio mundial, modifican la forma en la que las organizaciones distribuyen sus productos y prestan sus servicios.

El fenómeno de la globalización industrial considera varios factores. El trabajo y la cultura de las organizaciones es uno de ellos y se ha modificado en los últimos años es por ello que las empresas con más frecuencia se reorganizan con la finalidad de alcanzar mejores niveles de competitividad.

De aquí la importancia de estudiar los efectos que produce el desarrollo de la organización internacional de empresas e industrias, y las adecuaciones de las que estas son objeto para integrarse en la economía global.

Uno de los factores más importantes dentro del proceso de globalización industrial es el desarrollo de tecnología. La revolución de las telecomunicaciones intensifica la competitividad entre las empresas al igual que el desarrollo de tecnología que se encuentra directamente relacionado con la eficiencia de la empresa y su competitividad. La empresa no solo debe

adquirir tecnología que mejore sus procesos, sino que requiere sacar provecho de este potencial; para hacer accesible las oportunidades de crecimiento y rentabilidad. Aunado a esto la empresa debe considerar aspectos importantes; como lo es la innovación, la investigación y el desarrollo de nuevos productos.

Las empresas hoy en día deben adecuarse a las necesidades de un mundo global, para ser exitosas invierten una cantidad mayor en recursos de investigación científica y en desarrollo de tecnología que mejoren sus productos y sus procesos productivos.

Es el acceso a la tecnología una pieza clave para los países y las empresas transnacionales, al introducirse a los mercados mundiales que cada vez tienen mayor dimensión y que plantean las posibilidades de constituir un nuevo mercado laboral a escala mundial.

Uno más de los factores que intervienen en el proceso evolutivo de la organización es la formación de una cultura organizacional que agrupe valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que den identidad y destino a una organización para el cumplimiento de sus objetivos. Lo cual también produce una cierta armonización de las pautas de consumo al exterior.

El entorno internacional al que nos referimos implica también lograr niveles de competitividad que la empresa debe asumir logrando así la satisfacción del

consumidor en un mercado globalizado. Midiendo la competitividad de acuerdo a los parámetros de calidad, servicio, precio diseño, capacidad y posibilidad para satisfacer las necesidades del cliente. Partiendo del señalamiento que define a la competitividad como la capacidad de una empresa para vender su producto en el mercado y sostenerlo en un precio, calidad y diseño que en conjunto formen un producto atractivo para el consumidor en relación con sus competidores.

Es entonces la competitividad una condición de supervivencia, una forma de aprender y crecer para poder enfrentar con éxito los retos del mundo global, es en general dentro del proceso evolutivo la capacidad para desarrollarse y mejorar continuamente. Significa también una medida de satisfacción del consumidor en un mercado globalizado, tomando en consideración la calidad, el servicio, el precio, el diseño, la capacidad y oportunidad de satisfacer nuevas necesidades de clientes y mercados.

Asimismo las empresas al encontrarse en el proceso evolutivo establecen alianzas buscando adentrarse en las actividades internacionales, forman conglomerados de servicios transnacionales integrales que abarcan una gama extensa de servicios y sectores industriales que suministran materiales y componentes, es una forma de expansión, un medio que le permite obtener presencia en los mercados internacionales.¹

¹ Canals, Jordi. "Estrategia de la Empresa. Competitividad Internacional y Globalización de Mercados". Barcelona 1991. pag. 1

En este entorno, es tarea prioritaria para la empresa establecer estrategias que la coloquen dentro de los mercados internacionales, aprovechando las ventajas competitivas, aplicando operaciones de logística y mercadotecnia, que convienen a los fines de comercialización; y considerar la expansión empresarial sobre las bases de libertad en el comercio internacional.

Son estos algunos aspectos importantes de la empresa que participa en los mercados internacionales y que aplica para mantenerse en un nivel de competitividad que le permita permanecer y competir en el mercado internacional. Y si bien existen obstáculos como lo es la inestabilidad en el tipo de cambio, las barreras arancelarias, costos de transporte y almacenamiento de productos; y diferencia en los hábitos de consumo, son parte del proceso de globalización y que de manera paulatina se han aminorado, aplicando estrategias como las ya mencionadas.

2.2 ESPECIALIZACIÓN DEL TRABAJO

La reestructuración de empresas e industrias modifican los factores de producción que se llevan a cabo en distintas bases, de esta manera surgen patrones de especialización industrial que permiten a la empresa una operación más efectiva; ya que la colaboración entre empresas de distintas ramas proveen los recursos necesarios para aumentar la competitividad.

Con ello la operación de empresas medianas y pequeñas se dinamiza pues ofrecen su producto y mano de obra, servicio e incluso tecnología a empresas grandes. La relación se da también entre empresas del mismo tamaño que buscan lograr estándares de calidad altos y que contratan empresas especializadas para desarrollar una labor específica a un costo menor. Conforme los métodos de producción se aceleran la relación entre empresas crece, a lo que se ha llamado el comercio intraempresas.²

Esta especialización puede ser de tipo local, es decir de localización geográfica, pues resulta una ventaja estar colocado en cierto lugar con empresas similares, contratistas o proveedoras. Como lo es el caso de un puerto, donde las empresas importadoras y exportadoras requerirán servicios que están ubicados en las zonas cercanas al mismo, tales como las líneas transportistas que podrán realizar el movimiento de mercancías de un punto a otro, servicios aduanales que realizan los trámites necesarios para internar o externar la mercancía a su destino, e incluso la contratación de personal que mueva la mercancía.

Es esta una referencia de lo que la subcontratación significa en una localidad con una infraestructura que permite utilizar bienes o servicios que permitan la operación, y que alienta a empresas relacionadas a establecerse en un lugar.

² Documentos. "Globalización Industrial Panorama General e Informes Sectoriales", El Mercado de Valores, may 1998, pag. 29

No obstante, no sólo existe este tipo de relaciones entre empresas, es tal vez el anterior el más simple de ellos, esto es porque actualmente las empresas aprovechan las ventajas de liberalización del comercio, la política comercial que se sigue en el contexto de la globalización y las facilidades de comunicación han facilitado las operaciones transfronterizas que lleva a cabo una empresa, pues la globalización permite realizar actividades segmentadas en distintos países, haciendo uso de las ventajas competitivas del lugar, y logrando así el crecimiento de empresas tanto similares como complementarias que proporcionen productos de calidad y servicios eficientes.

Es este un derivado más de la globalización, la especialización del trabajo dentro de las empresas cubre las exigencias comerciales que se han incrementado y que se presentan dentro del proceso de comercialización, pues se requiere de productos y servicios especializados que hagan frente a esas exigencias de mercado, las formas de organización en la empresa tienden a la descentralización y por tanto a la subcontratación que aseguren calidad a un costo menor.

2.3 GLOBALIZACIÓN INDUSTRIAL Y SU EFECTO COMO ACTIVIDAD COMO ACTIVIDAD HUMANA

Dentro de este proceso existen cambios estructurales que se reflejan directamente en el trabajo como actividad humana. Cuando hablamos del trabajo debemos considerar aspectos como el contenido de las tareas, componentes físicos como la maquinaria y el equipo y las condiciones socioeconómicas de las labores. Involucrando también los requerimientos que deben cumplir las personas para desarrollar un puesto.

En los últimos años el trabajo industrial y en general el de las organizaciones se han modificado, el continuo avance de la especialización y de la automatización constituye una transición hacia nuevas formas sociales, económicas y culturales.

Las empresas se compactan, disminuyen en tamaño y transforman, se adaptan al modelo contemporáneo de las organizaciones y del trabajo mismo. El puesto de trabajo es la unidad básica de la estructura empresarial, hoy transforma su contenido y permanencia, dependiendo de las exigencias y las capacidades para su desempeño.

Y es aquí en donde encontramos una de las consecuencias negativas de los cambios en la organización del trabajo: y es el desempleo. Los avances en la tecnología de las computadoras y las telecomunicaciones, no solo se

involucran en los procesos productivos de las grandes industrias sino en cualquier área de trabajo ya sea servicios, ventas, producción o administrativo. Se vive una nueva etapa que exige conocimientos avanzados, y que por lo tanto arroja al desempleo a miles de personas.

Siendo este un problema no solo para la economía de países en desarrollo sino también para economías desarrolladas. Y el problema no es solo el desempleo, también quienes conservan su trabajo están sujetos a fuertes presiones para adaptarse a las nuevas circunstancias.

En este sentido cabe destacar que la empresa no solo ha modificado su forma de organización en el sentido de diversificación de mercados o incorporación a los mismos, la historia de la empresa ha pasado por distintas etapas, y dentro de estas también se incorpora la forma de trabajo, y la forma en la que los dirigentes la conducen. Se identifican nuevos ejes de planeación dentro de los cuales se da prioridad a una estructura que proponga mejoras continuas, innovación y forman equipos de alto desempeño. La ideología de la empresa es sumamente importante pues de ella depende el éxito que está pueda tener para ingresar al círculo de empresas altamente competitivas, en la actualidad se habla constantemente de la visión gerencial. Las competencias gerenciales son diseñadoras e intermediarias entre los altos directivos y los trabajadores, son encargados de cumplir objetivos³ y elaborar estrategias, identifican

³ Acevedo, Guadalupe, "Las Formas de Organización Empresarial que Promueven la Globalización de las Economías", Relaciones Internacionales, No. 72 oct. / dic. 1996.

soluciones y ejecutan planes de acción que coloquen a su empresa dentro de los estándares requeridos para la inmersión al mundo global.

Como ya se ha mencionado los principales factores en el proceso de industrialización son; la educación, la ciencia y la tecnología, que al mismo tiempo son también los factores que replantean la forma de producción pues es indispensable tener personal capacitado para asimilar los cambios en la tecnología para que pueda centrarse en el objetivo empresarial que es alcanzar altos niveles de competitividad y elevación de la productividad.

Sin embargo, las implicaciones de estos requerimientos pueden ser peligrosas para economías o sectores de la economía que no han logrado estos niveles, pues el proceso de industrialización no se detiene, y por tanto habrá casos en los que no se logre la incorporación del cien por ciento de la población. Pues mientras el desarrollo de tecnología propicia ahorro en el trabajo humano y materias primas, algunos sectores tienden a la desaparición y otros sectores distintos de la población quedan desempleados.

Es por tanto prioridad para las economías que se ven afectadas por este fenómeno que se concentren también en la capacitación de su fuerza productiva, pues ahora las características que se requieren para desempeñar ciertas labores, no se limitan a la mano de obra, sino que elevan su campo de producción a niveles en los que el trabajador esta encargado no solo de la elaboración de un producto, sino de que ese producto al final llegue al

consumidor con una serie de características que le den el valor agregado. Las condiciones de trabajo que se proponen actualmente exigen que los trabajadores se encuentren altamente capacitados para diseñar productos, atender necesidades específicas, adoptar procesos tecnológicos y aplicar conocimientos científicos.⁵

La globalización industrial y la internacionalización del trabajo, obligan a los participantes a operar bajo los mismos estándares, y a adoptar los mismos sistemas de operación. Así pues, es fundamental la aplicación de estrategias y capacitación en esta fase del proceso.

2.4 LA PARTICIPACIÓN DEL SECTOR SERVICIOS EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES

Como se ha mencionado a lo largo de este trabajo, la participación de las empresas se ha modificado con la finalidad de adaptarse a las tendencias de los mercados internacionales. En este sentido las empresas de servicios han jugado un papel muy importante, pues ha sido un sector que se ha beneficiado con la evolución de la tecnología como uno de los ejes principales en el proceso de globalización.

⁵ Acevedo, Guadalupe, "Las empresas Mundializadas y la División Internacional del Trabajo". México y la Unión Europea frente a los retos del siglo XXI. FCPYS, Mex. 1999, pag. 93

Las empresas internacionales requieren cada día mas de la existencia de un amplio comercio internacional de servicios. Las industrias de este ramo complementan el comercio mundial proporcionando comunicación, transporte, financiamiento, seguros entre otros.

Haciendo una breve recopilación del proceso de comercialización tanto al interior como al exterior; podemos mencionar que en el caso de las exportaciones e importaciones es indispensable contar con servicios de transporte terrestre, marítimo o aéreo lo cual conlleva de manera natural a utilizar servicios complementarios; como los servicios aduanales, de movilización de mercancías (maniobras de carga y descarga), también se desprenden servicios de asesorías, vendedores, etc. por otra parte una vez que el producto se encuentra cargado requiere de los servicios de una aseguradora, financiamiento, servicios de agencias aduanales para llevar a cabo tramites de internación al destino. La comercialización y negociación de un producto son actividades que construyen una cadena de requerimientos de servicios auxiliares de ahí la importancia de estos en el marco actual de los mercados internacionales. ⁶

Es de esta manera en la que los servicios están absorbiendo una amplia proporción en el comercio internacional, la producción de bienes manufacturados en si mismos ya no es suficientemente atractivo al mercado mundial pues una creciente gama de valores agregados que en buena parte

están constituidos por servicios auxiliares que se han integrado al proceso. La calidad de un producto puede ser medida entonces con base en los valores agregados, es por ello importante mencionar que para una nación contar con servicios complementarios es indispensable para ampliar sus posibilidades de acción.

Geza Feketekuty; hace una división importante para referirse a la comercialización de servicios, menciona que los servicios deben aplicarse a personas, información, dinero o bienes; o bien utilizarse para movilizar personas, información, dinero o bienes de un país a otro; llamando a la primera categoría de comercio internacional de servicios: "comercio de servicios de acrecentamiento de valores" y a la segunda "comercio de servicios de transferencia".⁷

Dentro de esta primera categoría podemos colocar al comercio internacional de transportes que forma parte del acrecentamiento de valores y que se vale de otros servicios auxiliares que ayudan al comercio internacional, los movimientos de bienes se ven facilitados por este sector.

Desde la antigüedad ha sido necesario trasladar bienes y personas de un sitio a otro, en la actualidad esta tarea es más sencilla y esto debido en gran medida a que las vías de comunicación son más efectivas, además de que los servicios

⁶ Feketekuty, Geza. "Los servicios en la economía mundial". Comercio Internacional de Servicios. Gemika. México 1990, pág. 35.

⁷ Op. Cit.

auxiliares están presentes agilizando los procesos, y en este sentido podemos hacer referencia a la especialización del trabajo, pues distintas empresas ayudan a una sola a llevar a cabo con éxito y en un tiempo menor la comercialización de bienes.

La competitividad también contribuye a obtener mejores condiciones y precios en el transporte lo cual se refleja directamente en las actividades comerciales que repercuten a su vez en el interés del gobierno para canalizar de manera organizada el tráfico de mercancías que constituyen una fuente importante de ingresos, que a diferencia de otros servicios si pueden ser contabilizados.

El aumento en el flujo internacional de bienes, produce dentro del sector mejoras que ponen en ventaja a empresas grandes y pequeñas que se adaptan a las necesidades del mercado, sin duda dentro de este proceso el avance de la tecnología ha influido fuertemente, la comunicación entre proveedores y clientes fluye con rapidez, el procesamiento de datos y las transferencias financieras que ocupan un lugar importante en la economía internacional.

En este contexto nos moveremos para poder dar paso al análisis del sector servicios en lo que al transporte marítimo se refiere, que es un sector dinámico, que al igual que otros ha evolucionado profundamente. Es un ejemplo que retoma en buena parte cada uno de los factores que en estos dos capítulos se han visto como parte del fenómeno de globalización. La movilización de

mercancías a través de éste, los beneficios tecnológicos, la especialización del trabajo, sus repercusiones, y de manera global la reorganización empresarial.

2.5 LOS SERVICIOS DE TRANSPORTE MARÍTIMO: PANORAMA GENERAL

La evolución del transporte marítimo no ha sido una excepción dentro del proceso de globalización del sector servicios con sus respectivas implicaciones, éste se ha visto fuertemente influenciado por los factores que determinan este proceso, mismos que se han mencionado a lo largo del presente trabajo.

El transporte marítimo se ha caracterizado por mostrar avances con rapidez, concentración y diversificación de iniciativas en aspectos fundamentales del ramo, como son la integración de servicios, de infraestructura y tecnología.

No hay duda de que todavía existen obstáculos que dificultan las operaciones de transporte marítimo, sin embargo en la actualidad se cuenta con herramientas proporcionadas en su gran mayoría por los avances de la tecnología que permiten el funcionamiento del comercio marítimo en condiciones ventajosas que antes no se conocían; como las operaciones portuarias de carga y descarga, la rapidez de comunicación entre personas, países y empresas involucradas, la prestación de servicios de empresas de subcontratación entre algunos otros.

Con objeto de mejorar y fomentar las relaciones comerciales que a través de los servicios de transporte marítimo se establecen, distintos países se asocian y buscan establecer mecanismos que los ayuden a mejorar las operaciones de transporte internacional a través de servicios logísticos eficientes que coordinen los movimientos de carga y operación de buques.

La realidad es que esta situación de constantes cambios y adaptaciones conduce a una forma nueva de operación en el campo de la marina mercante, mientras que en el pasado el comercio exterior de los países se llevaba a cabo a través de empresas nacionales tanto navieras como agencias marítimas, personal abordo y operadoras portuarias. Hoy en día es común que fusiones y adquisiciones se vean con mayor frecuencia, poniendo en desventaja a algunos países y empresas que no cuentan con capacidades para adaptarse a las distintas actividades y requerimientos del sector marítimo.

El transporte marítimo implica la ejecución de inversión y capitalización para desarrollar proyectos de capacitación y propuestas destinadas a la adquisición de tecnología. Las restricciones financieras que afectan a algunos países y empresas limitan el desarrollo de infraestructura y renovación de equipos que para ser exitosos deberán ser compensados por esfuerzos redoblados en mejorar la calidad e integrar la articulación de los procesos operativos para hacerlos más eficientes y actuar con un mayor conocimiento de la realidad del sector.

Esta situación de crisis representa asimismo una oportunidad para quienes cuentan con los recursos para invertir y capitalizarse, lo cual marca una vez más la tendencia hacia la privatización de puertos, en donde el Estado participa de manera limitada ya sea como dueño de la infraestructura, realizando inversiones o como prestador de servicios. La razón es que las economías abiertas requieren puertos eficientes, y es la propiedad privada quien cuenta con mayores recursos para conseguirlos.

De manera similar ocurre con algunas líneas navieras que se mantuvieron en el mercado aceptando pérdidas y que esperaban una mejora, sin embargo las fusiones y adquisiciones tuvieron como consecuencia para algunas de ellas la desaparición, tal fue el caso de Transporte Especializado en Contenedores Marítimos. (TECOMAR) y Transportación Marítima Mexicana (TMM).

Los servicios que las navieras ofrecen son cada vez más competidos a nivel internacional. Esta fuerte competencia solo puede ser enfrentada por empresas en situación de igualdad que logran establecerse como empresas de servicios de alcance global, que compiten en fletes y servicios que las mantienen dentro del mercado incrementando o poniendo en riesgo sus beneficios.

No obstante seguiremos viendo cambios en las estructuras empresariales y su funcionamiento, en los servicios que estas prestan y abarcan de manera cada vez más especializada, en las herramientas de transporte como contenedores y buques en crecimiento, la historia se transforma y vale la pena efectuar un

análisis que nos sirva para entender qué factores benefician y cuáles propician que una empresa se fortalezca o desaparezca.

CAPITULO 3. DESARROLLO DE LOS SERVICIOS MARÍTIMOS

3.1 DESARROLLO Y EXPANSIÓN DEL COMERCIO MARÍTIMO EN EL MUNDO.

El aumento que se refleja en los movimientos que se realizan a través del transporte marítimo es sin lugar a duda una consecuencia de los cambios derivados del proceso de globalización y de las economías abiertas. Las empresas de transporte marítimo hoy en día emplean mecanismos que buscan ser más precisos; que logren atraer un mercado más amplio y que cumplan con las expectativas del mismo, facilitando el traslado de mercancías a la planta del cliente o bien al lugar donde el comerciante iniciara su distribución, valiéndose de los servicios que la infraestructura le brinda.

Las líneas navieras han venido trabajando constantemente para mejorar, mantener e incrementar el comercio internacional a través de sus servicios. La *contenedorización*. La posibilidad de embarcar la carga dentro de contenedores ha incrementado el crecimiento de la industria marítima en un 8.4% en los últimos veinte años. Desde 1950 el movimiento de carga contenedorizada ha sido no solamente un facilitador para el crecimiento internacional, ha dado resultados en reducción de costos, confiabilidad, facilidad en su utilización y rapidez en los tránsitos.

La contenedorización fue para este medio de transporte un paso muy importante, pues facilita y agiliza, pero sobretodo contribuye a consolidar el comercio. Ya no se trata solamente de un servicio marítimo que finaliza en el puerto, las líneas navieras actualmente ofrecen servicio de transporte terrestre (vía tren o camión) que complementa las necesidades de los clientes.

La evolución del transporte marítimo responde a necesidades crecientes de la expansión del comercio y a altos niveles de tráfico. En este sentido la especialización y diversificación de servicios marítimos es un punto clave que tiene como base la innovación tecnológica sin la cual no podríamos encontrar evolución alguna.

La modernización en el modo de transporte se ve tanto en los puertos que cuentan con equipos altamente eficientes que dan soporte y movimiento a los contenedores, como también en los buques que han crecido y alcanzado capacidad para transportar hasta 7,000 TEUS¹ (Twenty Unit se refiere a un contenedor de 20 pies por 8 pies) y que establecen la pauta para un crecimiento ascendente. Las navieras se han ajustado a los procesos de oferta y demanda que se ven directamente reflejados en la formación de alianzas que concentran sus esfuerzos en la consolidación de fletes, control de costos y armonización operacional, que dan como resultado el movimiento de altos volúmenes de mercancías con rutas organizadas que cubren los principales destinos comerciales.

1 Boletín FAL #147 CEPAL Edición 147, octubre 1998.

El intercambio comercial que existe y la facilidad con la que los contenedores pueden movilizarse lleva a las navieras ha construir un puente para la adquisición de pequeñas líneas por parte de grandes empresas y a fusiones que fortalecen la industria. La inmersión en el mercado de estas alianzas que internacionalizan los movimientos marítimos también se visualiza en otros factores determinantes dentro del ramo como son los siguientes: ²

- **Construcción naval;** Corea y Japón cuentan en este momento con un 75% del tonelaje pedido por los astilleros del mundo.
- **Registros de buques;** Bahamas, Chipre, Liberia y Panamá suministran sus banderas a un 40% de la flota mundial.
- **Personal a bordo;** China, Filipinas, Indonesia y Turquía suministran alrededor de un 40% de marinos del mundo, para el año 2005 se pronostica que éste aumente en un 48%.
- **Arriendo de contenedores;** Genstar y Transamerican tienen aproximadamente el 50% del mercado.

Este es el contexto mundial del comercio marítimo y los factores que efectivamente lo determinan. El constante movimiento y desarrollo tiene directas repercusiones como hemos visto en las estructuras empresariales que deben enfrentarse a fuertes competidores, y que requieren inyecciones de capital para mantener los niveles de competitividad. El flujo de capitales, la situación económica de los países y la organización empresarial son elementos

que las economías abiertas tienen como desafío, la tendencia en este sentido que algunos países han mostrado es la decisión de privatizar sus puertos, pues las economías abiertas tienen la necesidad de contar con puertos eficientes, países con deuda externa necesitan reducir subsidios y obtener ingresos con la venta de infraestructura.³ Por su parte dada la continua expansión de las líneas marítimas grandes hacia los mercados del mundo, las navieras más pequeñas están obligadas a hacer grandes esfuerzos para mantener sus posiciones, poder competir en calidad, precio y servicio.

Asimismo el proceso de concentración de transporte marítimo implica que países y empresas se especialicen, ya no participan en diferentes sectores del mercado, como se hizo antes que se incluía desde escuelas náuticas, astilleros, operadores portuarios, registro de barcos nacionales, empresas navieras, etc. sino que deciden cuál es su punto más fuerte para ejecutarlo al máximo como se mostró en la tabla anterior.

Siendo esta la situación mundial del transporte marítimo internacional, México tomó medidas al respecto e implantó la reforma a la ley de Navegación⁴ y la privatización de Puertos, por su parte la empresa nacional mexicana más representativa del sector marítimo en México: era Transportación Marítima Mexicana.

² Op. Cit

³ "Panorama del Transporte en América Latina y El Caribe en el 2000". Edición especial No. 174, febrero 2001 – Año XXV.

⁴ Anexo, "Reglamento a la Ley de Navegación"

TMM llevó a cabo reestructuras en su organización, adquirió empresas del sector como TECOMAR, una empresa que operaba carga en contenedores pero que no contaba con buques propios, sino que rentaba los espacios y hacía todo el proceso de seguimiento de la carga. En 1999 puso en marcha un *Join Venture* con Canadian Pacific. Mas tarde en el año 2000 se asoció con esta misma empresa que adquirió el 50% de las acciones, dejando entonces de ser una empresa 100% mexicana instalada en territorio nacional, para ser una empresa 50% mexicana y 50% norteamericana.

En este mismo año TMM tomaría la decisión de vender el 50% restante de sus acciones a la entonces llamada Americana Ships, esta empresa es una división del consorcio Canadian Pacific, formada por varias líneas navieras: Lykes Lines, Conship Containers Lines y Australian New Zealand; en este momento cambiaría el nombre de TMM por el de TMM Lines.

3.2 MÉXICO: TRANSPORTE MARÍTIMO

México ante su inserción en los mercados mundiales se ha movilizadado en distintos sentidos, ha logrado proyectarse como uno de los grandes países exportadores de América Latina, ha establecido lazos importantes con otras naciones del mundo: es uno de los principales destinos de inversión extranjera, y también ha sido incluido en rutas que lo conectan con los destinos comerciales más destacados y de mayor intercambio en el mundo.

La globalización ha sido impulsor del dinamismo con el que el comercio exterior se mueve y las naciones se adecuan a cambios constantes, adoptan procedimientos que en otros países resultan eficientes; y buscan mejoras para obtener mayores beneficios y oportunidades.

En este sentido el sistema de transporte para ser competitivo ha respondido con privatización, modernización e inversión.

México cuenta con 76 puertos marítimos y fluviales, la flota mercante totaliza unos tres millones de toneladas y a través de ella se moviliza la mayor parte de la carga del comercio exterior mexicano. El sistema portuario nacional cuenta con una participación importante de capital privado, especialmente en las terminales de carga, terminales para cruceros turísticos y en el turismo marítimo. Las concesiones de puertos comenzaron a otorgarse en 1993, año en el que se adjudicaron 27 de estas instalaciones a la iniciativa privada, al tiempo que se otorgaban permisos para la construcción de nuevas terminales portuarias. En un principio estas actividades se iniciaron en 14 puertos situados en los estados de Baja California, Colima, Guerrero, Oaxaca, Quintana Roo, Sinaloa, Tamaulipas, Veracruz y Yucatán. Algunas de las concesiones se refieren a instalaciones en puertos enclavados en el Pacífico, que es una zona con importante nivel de comercio con el mundo. Dentro de los principales puertos del Pacífico se encuentran los siguientes: Ensenada, San Carlos, Pichelingue y Cabo San Lucas en California; Guaymas en Sonora; Topolobampo y Mazatlán en Sinaloa; Puerto Vallarta en Jalisco. Manzanillo en

Colima; Lázaro Cárdenas en Michoacán; Acapulco en Guerrero, Salina Cruz en Oaxaca, Puerto Madero en Chiapas; y Veracruz. El 15% de las inversiones del sector público se destinaron al subsector marítimo portuario. En 1998 se licitó la terminal de usos múltiples de Ensenada y Manzanillo, y la privatización de algunos equipos y servicios remolcadores ⁵

Conociendo sus debilidades y potencialidades el sector público ha tomado medidas que buscan contribuir y seguir los lineamientos internacionales para mejorar aspectos fundamentales para el sector transporte, como es la cobertura, la calidad y la seguridad en los distintos modos de transporte. De esta manera ha elaborado leyes que favorecen el comercio y protegen los intereses de quienes lo practiquen. Su interés se muestra también en establecer servicios de transporte multimodal (se refiere a los movimientos de carga local; ya sea por camión o tren) que conecten el comercio desde puerto hasta la planta del cliente.

Dentro del sector público quedaba claro que era fundamental para continuar con el crecimiento del comercio exterior invertir en el sector marítimo que cuenta con volúmenes de movimiento de mercancías muy altos⁶, y que por tanto requiere de infraestructura adecuada que contribuya a su productividad y que los haga autosuficientes.

⁵ México, Actividades del sector servicios, Transporte Marítimo.

⁶ Dr. Aarón Dychter Poltolarek, "Modernización integral de la infraestructura de transporte en apoyo a la exportación", Simposium, 21 de Febrero de 2001.

Asimismo es importante promover la inversión en las terminales portuarias, la actualización tecnológica y la modernización de las navieras nacionales que aunque pequeñas cuentan con un mercado establecido y con oportunidades de desarrollo; siempre que proporcionen un servicio de calidad.

Esta es la situación en la que se encuentra el sector transporte en México que vive fuertes carencias y que requiere de pasos agigantados para hacer frente a sus competidores, los cuales brindan servicios de transporte de calidad. No podemos pasar por alto que la infraestructura y la administración de los modos de transporte ferroviario ó autotransporte no es favorable, podemos mencionar como ejemplo en la flota de autotransporte que tiene grandes carencias desde su flotilla vehicular que no cuenta con equipo adecuado, la infraestructura carretera y la inseguridad de las mismas que no lo hacen un servicio de primera y que ponen en riesgo el comercio.

3.3 CRECIMIENTO DEL TRANSPORTE MARÍTIMO EN MÉXICO

Para 1998-99 el incremento de movimientos comerciales via marítima se reflejó en un 27% más que en 1995, lo cual responde a la apertura comercial que durante estos años se suscitó. El Tratado de Libre Comercio (TLC) propició la entrada al país de navieras que ofrecían mayor cobertura de servicios y competitividad en precios, así como en la calidad. Siendo este el principal factor

para que el comercio exterior aumentara significativamente llegando al movimiento de 237.4 millones de toneladas en 1998.⁷

Para esta fecha según los informes de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, México tenía la posibilidad de intercambio con 110 naciones mediante 114 líneas de servicio regular, lo cual indica un marcado crecimiento dentro del mercado. Sin embargo, esta situación representaba para la marina mexicana un decrecimiento, entrar en una etapa caracterizada por la rigidez y estancamiento. El gobierno mexicano por su parte promovía la apoyo a la marina mercante nacional ante el Congreso de la Unión en 1999 para otorgar a las navieras mexicanas el "tratamiento favorable en materia del Impuesto al Activo Fijo y del Impuesto sobre la Renta".

Se impulsaron programas destinados a cumplir con normas de calidad que hicieran a las empresas privadas competitivas en el ramo, se publicaron 17 normas mexicanas (NOMS) sobre las características de las embarcaciones, los equipos y dispositivos de seguridad. Se implantaron proyectos relacionados al Reglamento de formación, capacitación y certificación del personal de la Marina Mercante Nacional.

Estas fueron algunas medidas que se implantaron con la finalidad de no obstaculizar los movimientos mercantiles maritimos y que contribuyeran de manera significativa a su crecimiento e impulsar el servicio marítimo

⁷ Transporte Marítimo y Puertos, Informe de Labores 1998-99, Secretaría de Comunicaciones y

competitivo que en estos días resulta indispensable. No obstante, los esfuerzos fueron insuficientes para enfrentarse a los retos que impone el fenómeno de la globalización que exige calidad en los servicios, alcance más allá de las fronteras, precios competitivos e infraestructura eficiente para dar soporte al comercio interior y exterior.

Sin embargo, los requerimientos de las economías abiertas van más allá, es indispensable contar con fuertes inyecciones de capital que promuevan proyectos que contribuyan al desarrollo estable, que se refleje en la expansión nacional en primera instancia y que en un segundo momento se expanda a nivel internacional con capacidad para enfrentarse al mercado del mundo global.

Asimismo podemos notar que las empresas tanto en México como en el resto del mundo han adoptado estrategias similares y que predominan en el ramo marítimo como son las fusiones y alianzas, que ya antes hemos mencionado como un elemento fundamental dentro del fenómeno globalizador, por ejemplo; Neptune Oriente Lines compró American President Lines; Maersk adquirió Sea-Land Service y Hamburg –Sud realizó algunas negociaciones con Crowley.⁸ Por su parte en México también se suscitaron cambios Transportación Marítima Mexicana (TMM) adquirió en 1996, la segunda empresa más importante dentro del ramo marítimo Transportación Especializada de Carga

Transportes.

⁸ Servicios Marítimos en EE.UU.- Mantener la Competitividad en un Mercado Mundial, Harold J. Creel Jr. (Presidente de la Comisión Marítima Federal de los EE.UU.)

Marítima (TECOMAR) y más tarde a la consolidadora Gran Colombiana, que más tarde desaparecerían para ser solamente TMM.

Las crisis económicas y los desequilibrios económicos forman la coyuntura que provoca que la mayoría del comercio marítimo lleve a cabo constantes modificaciones estructurales con la finalidad de permanecer financieramente a flote. En la industria marítima los cambios no sólo han sido organizacionales, también podemos hacer referencia a los sistemas operacionales que hoy se aplican y que incluyen acuerdos que propician negociaciones con mayor beneficio para las partes (línea y exportador) en las que no solo se ven envueltas mejores tarifas, sino condiciones específicas que no deberán revelarse a los otros involucrados, lo cual evidentemente mejora el servicio y lo hace confiable.

En el caso de México el gobierno también ha intervenido dentro de esta reorganización, tenemos el Reglamento de la Ley de Navegación dictado por el Presidente Ernesto Zedillo en noviembre de 1998 ⁹ y que se refiere a situaciones de abanderamiento, obligaciones y derechos de las navieras. embarcaciones, entre otros.

Ello debido a que la competencia es cada vez más fuerte y las economías nacionales muestran menos restricciones hacia las empresas extranjeras, en general se reducen las barreras, y el acceso tanto para empresas como para

exportaciones es más sencillo, lo cual obliga a las navieras a modificar e implementar estrategias.

3.4 EL IMPACTO DEL TRANSPORTE FERROVIARIO SOBRE LA EMPRESA MARITIMA MEXICANA.

La infraestructura que las empresas de marina mercante requieren para conectar sus embarques se compone de dos elementos fundamentalmente. Una vez que la carga ha llegado a llegado al Puerto de carga o descarga, depende de la operadora portuaria y por otra parte de los modos de transporte (servicio intermodal) Ferrocarril y/o autotransporte.

En lo que a la operación portuaria se refiere esta se ha modificado el incremento en su infraestructura ha permitido movilizar volúmenes de carga cada vez más intensos. Se puede decir en términos generales que el servicio marítimo en conjunto con los puertos han desarrollado paralela y positivamente, logrando movimientos de carga importante que se espera vayan en aumento.

Por el otro lado tenemos la infraestructura del transporte intermodal. La infraestructura carretera y ferroviaria se ve obligada a responder al proceso de globalización, los sistemas de transporte en México se han integrado en el contacto internacional, sin embargo, no ha sido posible que se adapten con

⁹ Reglamento de la Ley de Navegación.

rapidez y eficacia a los esquemas de servicio modernos, pues estas adaptaciones llevan implícitas cuantiosas inversiones

En México dicha modernización se ha canalizado a través de la ampliación de la red carretera y la privatización de los ferrocarriles, a pesar de ello resulta necesaria seguir profundizando, ya que aunque se han obtenido algunos buenos resultados, aun quedan aspectos que mejorar para lograr una integración eficiente.

Dentro de estos dos grandes rubros: el autotransporte y el transporte ferroviario, es el segundo el que tiene mayor impacto dentro del intercambio comercial. Refiriéndonos a la industria marítima en México, el manejo de carga a través de este medio de transporte es muy importante, aunque suficientemente eficiente.

La red ferroviaria nacional esta integrada por aproximadamente 26,000 km de vías, con tres tramos principales: el ferrocarril del Noreste; con una longitud e 4,847 km; el ferrocarril del Pacífico y el del Sureste. Todos estos ferrocarriles nacionales, esto debido a que la estrategia federal considero como mejor alternativa la privatización de las vías férreas.

No es el objetivo de este trabajo hacer un análisis sobre estas privatizaciones, pero si considerar en particular una de ellas que se encuentra directamente

relacionada con la venta de la naviera TMM; y esta es la del Ferrocarril del Noreste que cubre una ruta que va del Puerto de Lázaro Cárdenas hacia Nuevo Laredo y Matamoros atravesando por varios puntos del país.

La apertura del sector ferroviario a la inversión privada ha permitido adoptar nuevas formas de empleo del ferrocarril para insertarlo en una cultura transportista acorde con las necesidades del comercio del país. Es una buena oportunidad de inversión, que a no muy largo plazo promete beneficios para sus inversionistas.

Transportación Ferroviaria Mexicana (TFM) es una sociedad entre TMM y la firma estadounidense Kansas City Southern Industries (KCSI). La inversión en la ruta que cubre los flujos mercantiles de Sur a Norte fue muy importante: 400 millones de dólares.¹⁰

Siendo Estados Unidos el socio comercial más importante para México, el valor estratégico de esta ruta se incrementa, el 40% del intercambio comercial que se lleva a cabo entre los dos países se hace a través de estos rieles.

Durante el periodo de 1997 a 2002 las inversiones que se han realizado son de aproximadamente 732 millones de dólares; locomotoras, telecomunicaciones, infraestructura entre otros fueron adaptados a las nuevas condiciones del mercado.

¹⁰ Arellano, Melchor "TFM y los entretelones de la nueva imagen", Intermodal, Diciembre del 2000.

Las malas condiciones de la industria ferroviaria se han mejorado notablemente, aun cuando sus carencias siguen estando presentes, el servicio, al productividad y la seguridad son elementos que elevan significativamente los movimientos vía férrea.

Son estos algunos de los motivos para que TMM no tuviera inconveniente el deshacerse de sus buques y de toda el área de transporte de contenedores, para venderlos a CP Ships, y así poder enfrentar los compromisos en la compra del Ferrocarril del Noreste.

3.5 FACTORES FUNDAMENTALES DE LA COMPETITIVIDAD EN LOS SERVICIOS MARÍTIMOS.

Los Cúmulos o clusters dentro del esquema de análisis que Michel Porter propone es aquel en el que se habla de agrupaciones de empresas e instituciones en determinadas regiones geográficas, en donde las actividades de cada una de ellas va interrelacionada con las demás de algún modo. Estos grupos trabajan finalmente con un mismo objetivo, que es el desarrollar un sector económico.

Utilizaremos este esquema pues nos ayuda a vislumbrar de manera organizada algunos factores que contribuyen a la solidificación o desaparición. Enfocándonos en el terreno marítimo de una empresa mexicana; y de manera

muy específica al proceso de desaparición de la naviera con mayor presencia en México: TMM. La importancia de los cúmulos radica en su capacidad para generar no sólo un producto final a través de un proceso competitivo; sino del conjunto de actividades de distintas empresas, y la forma en que se van vinculando entre sí; desde los procesos de Investigación y desarrollo, hasta el proceso final de un producto o para nuestros fines la comercialización de un servicio.

La existencia, y la conformación de un mayor número de empresas grandes y medianas dentro de una Nación, es determinante para el crecimiento de la misma; mantener una actividad y los márgenes mínimos de competitividad necesarios para competir en el mercado es imprescindible. Asimismo los cúmulos deben conformar zonas abiertas que propicien la formación de nuevas empresas ya que la competencia intensa al interior del grupo será el único determinante y estímulo directo dentro de cada área particular, al invertir en nuevos procesos de mejora, y que realmente favorezcan la innovación en su conjunto.

Otro factor importante es la competencia externa, evidentemente el proceso de globalización, implica liberalización de mercados, y formas de comunicación más eficientes, las empresas pueden competir directamente dentro del cúmulo sin la necesidad de estar físicamente presentes. Esta competencia también es un estímulo a la innovación al interior, en donde las empresas deberán alcanzar los mejores márgenes mundiales, dando auge a un sector en su conjunto, ya

que con ello los productos finales tendrán evidentemente un margen competitivo en el ámbito mundial.

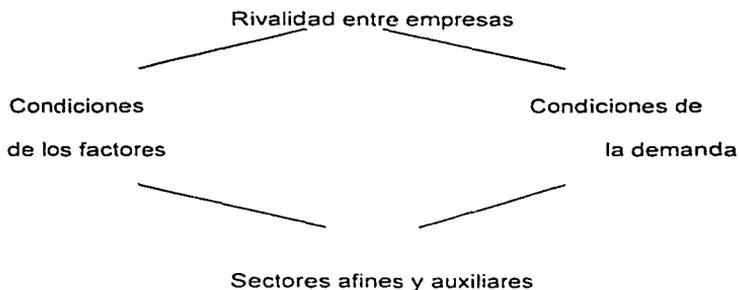
El gobierno también tiene un papel importante dentro de este esquema ya que es la figura que se encargará de desarrollar los programas industriales que favorezcan el desarrollo de éstos grupos. Lo importante del papel del gobierno dentro de estos sectores es el estimular a las empresas a elevar sus niveles de competitividad, siempre de un modo parcial y objetivo; sin favorecer o discriminar a empresas en particular. La hipótesis de este concepto es que el gobierno no puede crear sectores competitivos, sino son las empresas quienes se encargarán de hacer dicho trabajo; el gobierno no debe tener en definitiva una participación activa, y los programas de apoyo deben ser generales y no discriminatorios.

Finalmente un punto importante que debe ser considerado por las empresas, es el concepto de especialización; es necesario que cada una de estas empresas se reconozca como parte de un sector, dentro del cual tiene una actividad muy particular, y en la cual tiene la capacidad de mantener un buen nivel competitivo.

En México por el contrario, se ha manejado mucho el concepto de crecimiento a través de la diversificación, que consiste en entrar en distintos sectores del mercado, con la intención de abarcar mayor número de clientes, y satisfacer casi cualquier tipo de necesidad que se logre identificar. El problema de estos

esquemas, es que las empresas dejan de ser competitivas en sus procesos, y únicamente se dedican a competir en cuestión de costos con sus similares: en tanto que las empresas más especializadas buscan elevar su competitividad a través de la innovación de sus procesos y la mejora de sus productos. Al final, las empresas que buscaron diversificar para crecer, se dan cuenta que han caído en un rezago tecnológico y productivo del cual les será muy difícil recuperarse.

(Fuentes de ventaja competitiva de una ubicación: Michael Porter)



1. Contexto para la estrategia y la rivalidad entre empresas.

En México, como ya se ha mencionado, las empresas carecen de especialización, y debido a que no existen cúmulos de sectores identificados,

estas empresas se dedican a atender las necesidades de distintos sectores. Este elemento hace que las empresas carezcan de una especialización que les permita mejorar sus procesos, y finalmente acaban en una competencia de productos idénticos, en donde el precio resulta ser el único determinante. En el caso de TMM uno de los factores que propicio la venta de la parte marítima del grupo fue que efectivamente creyeron e impulsaron la diversificación. En los 80's adquirieron al Texas- Mexican Railway, participando por primera vez en transporte ferroviario e incursionando así en un nuevo negocio, durante los años siguientes la estrategia de diversificación se fortaleció y acentuó la importancia de TMM en México, sin embargo ello mas tarde tendría consecuencias negativas en el ramo marítimo.

La competencia externa dentro de este esquema, se vuelve un factor importante en la rivalidad existente, ya que por un lado encontramos acuerdos comerciales que favorecen la entrada de productos extranjeros que compiten directamente, y a los cuales se tiene que hacer frente nuevamente a través de la reducción de costos y tiempos; sin embargo volvemos al mismo problema: si las empresas no están invirtiendo en mejorar sus procesos, lo único que están logrando es subsistir con márgenes mínimos de ganancia. De esta manera tenemos que al aparecer dentro del contexto nacional la competencia extranjera que llega junto con el TLC, TMM no se encuentra en capacidad de enfrentarse a empresas especializadas en el ramo, competitivas que ofrecen servicios más completos y con mejores precios.

2. Condiciones de los Factores.

Por varios años, México ha sido considerado como un mercado atractivo para las inversiones gracias a su mano de obra barata y abundante, así como por sus recursos naturales; hoy en día, los factores tradicionales de producción han quedado rebasados por muchas razones, y es por esto que ya no se requiere tan solo la abundancia de los mismos, sino además una alta calidad y especialización.

Los recursos naturales, la mano de obra y los capitales, han dejado de ser elementos productivos exclusivos de una nación; el flujo de capitales y recursos naturales pueden gracias a los procesos de globalización, ser fácilmente trasladados desde cualquier punto; mientras que los recursos naturales aún cuando en México sean abundantes, siempre podrán existir mejores opciones.

La empresa no puede por lo tanto buscar la competitividad de sus industrias centrandose el progreso de las mismas en modelos que han sido rebasados; es necesario hacer más eficientes los factores existentes, a fin de producir bajo niveles de mayor calidad y productividad.

En este nuevo sistema de competencia, es importante también hacer mucho énfasis en la infraestructura de las empresas, que adopten políticas de

inversión en los activos necesarios para el buen funcionamiento y desempeño de sus actividades; una infraestructura administrativa capaz de competir en sistemas de producción más dinámicos, con el objetivo constante de establecer mejoras; así como un acercamiento más fuerte a instituciones de ciencia y tecnología (ejemplo: universidades, centros tecnológicos). En el caso particular marítimo podemos decir que tuvo momentos de auge en los que incluso se formaron centros de capacitación, que crearon personal capacitado, que hoy en día presta sus servicios fuera de las fronteras nacionales. No obstante la inversión en infraestructura ha sido insuficiente y no ha logrado satisfacer las necesidades sector.

El gran problema de las empresas en México es la falta de financiamiento competitivo; los capitales no sólo resultan casi inaccesibles para la mayor parte de las empresas, sino que además las condiciones y el costo del capital resulta tan elevado, que las empresas no ven como redituables dichas transacciones. Lógicamente a falta de capital, tampoco se puede trabajar con nuevas estructuras administrativas, ni mucho menos implementar nuevos procesos que implican grandes costos.

2. Condiciones de la Demanda.

Al principio de su formación TMM atendía sectores locales, a los cuales trataba de satisfacer en casi cualquier tipo de necesidad; y creó cierta dependencia, ya que las empresas que utilizaban sus servicios no contaban con otras

opciones. Con la liberalización del mercado grandes corporaciones aparecieron en el medio de la marina mercante y a través de servicios especializados y mejores tarifas absorbieron gran parte del mercado local.

El servicio otorgado, por una empresa no especializada no es de muy buena calidad, incurren muchas veces en retrasos, baja calidad, e incluso rechazos por la incompetencia. Por esta razón muchos comerciantes prefieren en algunos casos pagar inclusive costos más altos para asegurar la calidad del servicio. Este problema viene a una etapa crítica cuando los márgenes de costos entre las empresas más eficientes del mundo comienzan a competir con la ineficiencia de algunas locales; esto provoca una situación en la cual las empresas locales tienen que ser desplazadas, precisamente por su falta de especialización y competitividad.

3. Sectores afines y auxiliares.

Un sector auxiliar real de las empresas en general, son los institutos tecnológicos y universitarios, por ser quienes aportan mano de obra calificada para cumplir las funciones productivas; sin embargo debido a que no existe una comunicación estrecha entre dichos institutos y las oportunidades para aplicar los conocimientos se ven limitadas por la falta de infraestructura o estabilidad empresarial, es muy difícil canalizar los esfuerzos y utilizarlos.

Lo mismo surge de la cadena de proveedores; cuando hablamos en México de empresas locales, automáticamente sabemos que son empresas que no tienen una solidez financiera para apoyar nuevos proyectos, ni infraestructura; su capacidad de negociación para mejorar tiempos de entrega y oferta de servicios de calidad se ve limitada.

Para enfocarnos en el ramo marítimo al introducirse en México sectores afines que compiten con servicios similares; se golpea fuertemente a la empresa, que al no tener la capacidad de competir con mejores servicios, buscan reducir sus costos al máximo a fin de no quedar fuera del mercado.

Desde esta perspectiva observamos que siendo estos factores fundamentales para el crecimiento y permanencia de una empresa, TMM no resistió el empuje con el que distintas navieras llegaron a México, siendo entonces más redituable conservar la parte del grupo dedicada a la logística y al transporte ferroviario.

3.6 RETOS PARA LA EMPRESA NACIONAL EN UN CONTEXTO DE LIBERALIZACIÓN DE MERCADOS.

Para las empresas mexicanas, el entorno internacional de liberalización de mercados se complica, tanto más si consideramos que la estrategia del gobierno es atraer empresas maquiladoras, lo que no propicia en lo absoluto el crecimiento al interior.

Y aun cuando los servicios marítimos son requeridos con mucha frecuencia las navieras extranjeras y las consolidadoras rebasan las nacionales. La competencia no fue sostenible por TMM, y aun a pesar de su crecimiento e influencia en México, tuvo que ceder a una empresa extranjera Canadian Pacific que formaría la empresa Americana Ships integrada por Lykes Lines, TMM Lines y Contship Container Lines.

- Otorgar un servicio implica tener capacidad negociadora, pues por un lado se encuentran los clientes que imponen una serie condiciones comerciales, en donde las empresas a fin de garantizar los costos más bajos, eliminan cualquier tipo de inversión que pudiese a largo plazo redituar en procesos más competitivos.
- Por otra parte, debido a que algunos sectores empresariales, no han logrado conformar agrupaciones que puedan presionar a sus fuentes de suministros para entregar productos o servicios más competitivos y bajo mejores condiciones; los proveedores por el contrario si han podido abusar de esta situación para mantener un mercado cautivo de clientes que operan bajo niveles de subsistencia y que no tienen acceso a otras opciones, como es el caso de las líneas transportistas en México que brindan un servicio mediocre, pero que debido a la inexistencia de alternativas continúan dentro del mercado.

El sector externo, también es un importante elemento:

- Tras los procesos de apertura económica de los últimos dos años, por el contrario muchas empresas extranjeras si han vislumbrado nuevos mercados, y se han acercado más a las necesidades de las principales corporaciones en México, lo que implica una automática competencia con las empresas locales que hasta la fecha habian operado "ineficientemente" como las principales fuentes de suministros de distintos sectores.

La apertura Económica total en áreas estratégicas, es sin duda una necesidad que afecta al conjunto de sectores del país; cuando encontramos que en una nación existen ciertos monopolios que prestan un servicio ineficiente, y en ocasiones bastante costoso, todo debido a una ineficiencia total dentro de sus actividades; el resultado final recae fuertemente en el detrimento de la competitividad en su totalidad.

México se ha caracterizado por haber mantenido durante varias décadas un sin número de empresas, y aún hoy en día tras la firma de acuerdos de libre comercio con distintas naciones, se conservan ciertos monopolios que siguen imposibilitando el desarrollo no sólo de sus sectores, sino de la economía en su totalidad.

Las empresas de un país pueden alcanzar niveles de competitividad internacional, siempre y cuando tengan acceso a los suministros y servicios similares a los más altos estándares que se puedan encontrar en el mundo en un momento preciso. Es tarea del gobierno el propiciar un ambiente más

favorable, y principalmente en actividades estratégicas: es decir aquellas que afectan a todos los sectores económicos de la nación: telefonía, electricidad, banca, telecomunicaciones, etc.

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

CONCLUSIONES

El fenómeno de la globalización trajo consigo al término de la guerra fría un proceso que durante años ha venido desarrollándose de manera acelerada, es un proceso de internacionalización que abarca distintos sectores. Desde el punto de vista económico se refiere a la liberalización del tráfico de mercancías, servicios, dinero y capitales que refleja una posición cada vez más dominante de las empresas multinacionales, que se facilita a través de las nuevas tecnologías, especialmente la revolución tecnológica que se vincula con las modernas posibilidades de comunicación, transferencia de información y capitales.

La implantación de tecnología y procesos de trabajo da un impulso significativo a la apertura de mercados, es la forma de trascender y trasladar capitales fuera de las fronteras aprovechando los beneficios de ubicación y producción. Es por ello válido mencionar que la *globalización industrial* ha sido una de las fuerzas fundamentales para la internacionalización económica, siendo las empresas las principales gestoras de dichas actividades y modificaciones.

El aspecto tecnológico va intrínsecamente ligado a los procesos de investigación y desarrollo, dentro de este contexto las empresas se enfrentan a la modernización, requisito indispensable para su permanencia dentro de los mercados. No pueden mantenerse al margen con niveles de crecimiento bajos,

sino que deben estar en constante crecimiento y mostrar avances significativos que las coloquen en una situación favorable dentro del marco internacional.

La empresa para ingresar en el mercado internacional elabora estrategias, alianzas y forma conglomerados que abarcan servicios y sectores industriales que contribuyen a su expansión, factores que la hacen competitiva.

La competitividad de una empresa es hoy en día una condición para mantener su presencia en el mercado mundial, es una determinante ante el libre comercio, y la mejor forma para enfrentarla es tomando en cuenta la importancia de la especialización en el trabajo. Parece complicado para algunas empresas dejar incursionar a otras en lo que consideran parte de su mercado, no obstante es prioridad marcar las líneas de crecimiento y aprovechar mejor los recursos que empresas pequeñas y medianas tienen capacidad de proveer a mejores costos, mayor rendimiento y calidad de los productos y servicios.

Estas manifestaciones de la globalización permiten el desplazamiento de los mercados mundiales hacia la terciarización de la economía, y aunque el sector servicios no ha tenido la misma evolución que las industrias, si estas últimas han contribuido a la demanda de este sector, debido a la transformación de las estructuras empresariales y a las necesidades de las mismas para la comercialización de sus productos.

La especialización del trabajo es una de las fuerzas más importantes para el sector servicios, es la herramienta con la que toda empresa cuenta y determina el buen funcionamiento de la misma, e incluso su permanencia. Pues no podemos olvidar que existe una intensa tendencia de las empresas nacionales a buscar incursionar en distintos sectores de la rama en la que se encuentran, sin atender las necesidades de especialización que la harán competitiva frente a las otras de su especie.

No sucediendo así con las grandes empresas transnacionales que se encuentran en constante movimiento y siempre en busca de mejores rendimientos. Estas empresas se compactan, disminuyen, y en general transforman para adoptar un modelo contemporáneo. Para las empresas nacionales esto es una desventaja y de hecho pone en riesgo su permanencia dentro del mercado.

Este fue el caso de TMM que al enfrentar la competencia como consecuencia de la liberalización de mercados, no le fue posible mantenerse con buenos márgenes de utilidad por lo que prefirió no conservar el negocio naviero, y dedicarse al negocio de transporte ferroviario que representaba a largo plazo mayores utilidades, aun cuando dentro del ramo marítimo fue considerada como la más importante de las empresas nacionales.

La movilización de productos es uno de los factores fundamentales en el contexto de globalización, las empresas dedicadas a dar este indispensable

servicio, se especializan logrando cada día mejores resultados. La comercialización de productos exige que el transporte sea preciso y con altos niveles de calidad, las empresas dedicadas a ello procuran brindar a exportadores e importadores altos rendimientos, que solo se logran con la participación de empresas con personal capacitado, infraestructura, capital y alta tecnología.

Uno más de los factores que contribuyen al desarrollo y mejoramiento de los procesos de comercialización, es la reorganización empresarial, como se mencionó anteriormente, el sector transporte ha evolucionado y como parte de esta evolución las empresas han recurrido a la reorganización, las fusiones y adquisiciones que se observan constantemente dentro de este ramo. No obstante, ésta es una posibilidad con la que no toda empresa cuenta, siendo aquellas que poseen recursos para invertir y capitalizarse las que obtienen mayores ganancias.

Siendo éste el contexto internacional, el desarrollo del sector servicios y de manera particular el de transporte marítimo dependerá de tres factores fundamentales: Desarrollo de tecnología, reestructuración empresarial y especialización del trabajo.

El transporte marítimo durante décadas ha tenido un papel substancial para el comercio internacional, pues es uno de los medios más importantes para el traslado de mercancías. Los avances en la tecnología favorecen en mucho al

avance de este medio de transporte, la utilización de grúas de carga y descarga de contenedores, la localización y comunicación vía satélite, el uso mismo de contenedores, entre otros ha mejorado este servicio.

México no ha sido la excepción dentro de este proceso evolutivo, y las empresas mexicanas experimentan constantemente la fuerte presión de la competencia, tal fue el caso de TMM que aún siendo una de las empresas mejor consolidada en el ramo marítimo dentro del mercado nacional, no tuvo la capacidad para enfrentar la competencia de empresas extranjeras. Aun cuando México por su localización geográfica y los puertos con los que cuenta ha mantenido un nivel considerable de intercambio comercial por la vía marítima. Así mismo es uno de los principales destinos de inversión extranjera.

Siendo estas ventajas y desventajas para las empresas nacionales, para TMM los logros en el sector marítimo se vieron limitados, pues a pesar de contar con recursos humanos e infraestructura que aunque limitada era suficiente para explotar los recursos con los que se contaba, no logro mantenerse. La decisión del Grupo TMM fue vender la parte marítima conservando solamente algunos barcos del tipo *Car Carrier* (para transportación de automóviles), dejando así el negocio marítimo nacional en manos de una empresa extranjera con capacidad para invertir y capacidad para mejorar tanto el servicio como la infraestructura, y optó por participar en el negocio ferroviario con su recientemente formada empresa: *Transportación Ferroviaria Mexicana (TFM)*

A lo largo de su historia, TMM realizó adquisiciones e inversiones en proyectos que le resultaron rentables como Transportación Ferroviaria Mexicana, sin embargo no se especializó en su primer negocio: el marítimo. La marina mercante tuvo etapas de crecimiento y prosperidad, se construyeron astilleros, se formó personal capacitado, se invirtió en puertos. No obstante no fue suficiente para enfrentar a empresas altamente especializadas, competitivas, aunque fuertemente subsidiadas por sus respectivos gobiernos. Americana Ships conservo elementos humanos. Logísticos y materiales de TMM que lo colocan en una buena posición a nivel internacional.

La apertura comercial en México dio la oportunidad a distintas navieras del mundo, que también han sobrevivido, a reestructuraciones para entrar en un mercado que durante varios años estuvo dominado casi en su totalidad por una sola empresa. Para este momento, la competencia no solo se centraba en la oferta de tarifas, sino de servicios y negociaciones en condiciones que en general favorecen al cliente, situación que TMM no pudo manejar, las condiciones en la que durante años funciono no fueron propicias ante la necesidad de enfrentar empresas altamente competitivas.

Podemos decir que una más de las causas que contribuyeron a la desaparición de TMM como empresa naviera nacional, fue que al no existir competencia al interior, ésta no pudo desarrollar herramientas y habilidades suficientes para enfrentar a la competencia de empresas extranjeras, que ya habían pasado por procesos de reestructuración que las fortalecieron.

BIBLIOGRAFÍA

Arellano, Melchor "TFM y los entretelones de la nueva imagen", Intermodal, Diciembre del 2000.

Alfonso, Siliceo Aguilar, "Como construir la Cultura Organizacional", Expansión, dic. 1998.

"Actualidades y Perspectivas del Transporte Multimodal, Maritimo y Puertos", Boletín FAL #161, CEPAL Edición No. 161, Enero 2000.

Características de la Globalización Moderna, "Las Economías Avanzadas hacen frente a los problemas de la Globalización", 1998.

Castaño, Darvelio, "El Trabajo y la Cultura de las Organizaciones", Mercado de Valores.

Documentos, "Globalización Industrial Panorama General e Informes Sectoriales", El Mercado de Valores, may. 1998.

Dr. Aarón Dychter Poltolarek, "Modernización Integral de la Infraestructura de Transporte y en apoyo a la exportación", 21 de febrero de 2001, Simposium ANIERM.

"El proceso de concentración en el Transporte Maritimo de Líneas regulares" Boletín FAL #147, CEPAL Edición No. 147, octubre 1998.

"El transporte multimodal en 1999: fortalecimiento de los vinculos institucionales", Boletín FAL #150, CEPAL Edición No. 150, febrero 1999.

Guelabert, Rafael, "Las Relaciones entre Bloques Regionales", Relaciones Internacionales, sep-dic1991.

Gusstaaf de Monie, "El impacto de los cambios estructurales sobre el transporte marítimo en los Puertos Caribeños", Policy Reserch Corporation N.V., Amberes Bélgica.

Harold J. Creel Jr., "Servicios Maritimos en EE.UU. – Mantener la Competitividad en un Mercado Mundial".

México, Actividades del Sector Servicios, Transporte Marítimo.

"Modernización Portuaria: una pirámide de desafíos entrelazados", Boletín FAL #165, CEPAL Año XXIV –Edición No. 165, mayo 2000.

"Perfil Marítimo de América Latina y el Caribe". Boletín FAL #158, CEPAL Edición No. 158, octubre 1999.

"Panorama de Transporte en América Latina y el Caribe en el 2000", Edición especial No. 174, febrero 2001 – Año XXV.

SCT: Informe de Labores de 1998-99, "Transporte Marítimo y Puertos".