

40821  
11



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES  
" CAMPUS ARAGON "**

**ALIANZAS ESTRATEGICAS EN MEXICO,  
EN EL SECTOR AUTOTRANSPORTE  
PASAJE FORANEO PERIODO  
1980-2000.**

**T E S I S**  
Que para obtener el Título de:  
**LICENCIADO EN ECONOMIA**  
P r e s e n t a :  
**SAMUEL GARCIA SAENZ**

Asesor: Lic. José Luis Ayala Trejo

San Juan de Aragón, Edo. de Méx.

2003

A



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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.

**Samuel García Sáenz**

**Quiero dedicar la presente Tesis con todo cariño  
y amor a:**

**A mi madre...**

**A Don Ale...**

**A mi hija...**

**Al pollo ....**

**Y no se como dar gracias a...**

**La Universidad Nacional Autónoma de México...**

**A mi asesor de tesis : Lic. José Luis Ayala Trejo y**

**Al gremio del Autotransporte de Pasaje Foráneo**

B

*Universidad Nacional Autónoma de México*

**ALIANZAS ESTRATEGICAS EN MEXICO,  
EN EL SECTOR AUTOTRANSPORTE  
PASAJE FORANEO PERIODO 1980-2000.**

C

**INDICE**

**CONTENIDO**

**INDICE**

**INTRODUCCIÓN**

**CAP. 1 ALIANZAS ESTRATEGICAS**

- 1.1 Alianzas Estratégicas definiciones
- 1.2 ¿Qué son las Alianzas Estratégicas?
- 1.2.1 Desde el punto de vista de enfoque de objetivos
- 1.3.1 El keiretzu y el Shudan Japoneses
- 1.4 ¿Por qué las Alianzas Estratégicas son tan importantes a nivel mundial?
  
- 1.5 Diferentes tipos de alianzas
- 1.5.1 Fusiones
- 1.5.1.1 Los diferentes tipos de fusión
- 1.5.2 Joint Ventures
- 1.5.2.1 Los propósitos de de la asociación
- 1.5.3 Fusión o Consolidación
- 1.5.4 Adquisiciones
- 1.5.4.1 Formas básicas de adquisiciones
- 1.5.5 Coinversiones
  
- 1.6 El proceso de aliarse
- 1.6.1 Planteamiento de la alianza
- 1.6.2 Organización de la alianza
- 1.6.3 Plan estratégico para la Fusión o Adquisición
  
- 1.7 Ventajas de las alianzas
- 1.7.1 Limitantes de las alianzas
  
- CAP. 2 ALIANZAS ESTRATÉGICAS EN MÉXICO**
- 2.1 Antecedentes
- 2.1.1 Inversión extranjera y Adquisiciones
- 2.1.2 Mexicanas mundiales
  
- 2.2 Marco fiscal (México)
  
- 2.3 Marco jurídico
- 2.3.1 Características jurídicas principales
- 2.3.2 Clases de fusión desde el punto de vista jurídico
- 2.3.3 Formas jurídicas para constituir una alianza
  
- 2.4 Marco financiero

**Samuel García Sáenz**

- 2.4.1 Conceptualización de la Ingeniería Financiera
- 2.4.2 Los Joint Ventures y la Estructura Corporativa
- 2.4.3 Los Joint Ventures vía coinversiones
  
- CAP. 3 EL AUTOTRANSPORTE DE PASAJE FORÁNEO EN MÉXICO**
- 3.1 Antecedentes
- 3.2 Autotransporte de pasaje foráneo en México periodo 1980-2000
- 3.3 Participación en la economía nacional del Autotransporte de pasaje foráneo
  
- 3.4 ¿Qué es una empresa de Autotransporte de pasaje foráneo en México?
- 3.4.1 Lo urbano, lo suburbano, y lo foráneo
- 3.4.2 El autobús
- 3.4.3 Modelo de empresa de Autotransporte de Pasaje Foráneo tradicional
- 3.4.4 Desventajas del estilo de administración tradicional
- 3.4.5 El modelo de organización moderno
  
- 3.5 Factores que han determinado la formación y crecimiento de los grandes grupos
  
- 3.6 El caso ADO
  
- 3.7 El caso Flecha Amarilla
  
- 3.8 Perspectivas de las Alianzas Estratégicas en el sector en los próximos cinco años

**ANEXOS**

**CONCLUSIONES**

**GLOSARIO**

**BIBLIOGRAFÍA**

## **INTRODUCCION**

Recientemente se ha escrito mucho sobre Alianzas Estratégicas, pero no enfocadas a México y mucho menos en lo que corresponde al tema del Autotransporte en México. El Autotransporte en nuestro país es fundamental, pues es el subsector que representa el mayor porcentaje de la participación que tiene el transporte global en la economía nacional del país.

El sector Autotransporte Foráneo de Pasajeros es una de las divisiones del transporte que más transformaciones, ha sufrido en nuestro país, y es un tema tan poco estudiado, de ahí la relevancia de este sencillo trabajo de tesis.

Las Alianzas Estratégicas; son uniones voluntarias donde dos o más compañías deciden trabajar para beneficio común implementado una serie de acciones, e involucrando sus recursos. Estas, tienen sus antecedentes en la antigua Fenicia y Egipto, donde los mercaderes cooperaban en sus actividades comerciales, las alianzas siempre se han visto vinculadas al comercio, a finales del siglo XIX y todo el siglo XX ha sido el desputo y consolidación en todo el mundo de las Alianzas Estratégicas, en el siglo pasado, la industria ha sido protagonista de este tema en too el mundo, ya sea entre miembros del mismo sector industriales o de servicios, del mismo país o de otras partes del mundo.

Las Alianzas Estratégicas son tan importantes a nivel mundial, pues es el esquema de cooperación empresarial que más se ha adecuado a las nuevas circunstancias globales, tal vez sea el elemento que más ha contribuido a la globalización económica mundial. Existen ejemplos importantes en diferentes sectores por ejemplo; América Online-Time Warner en comunicaciones, Pfizer-Warner Lambert. En Farmacéutica, o Daimler- Benz – Chrysler Corp. En la industria Automotriz.

Es importante mencionar, que las Alianzas Estratégicas, se efectúan con diferentes denominaciones, la conceptualización más amplia se da en el ámbito financiero y comercial que no necesariamente es igual al jurídico y fiscal; existen las fusiones, adquisiciones, joint ventures, coinversiones, principalmente.

El proceso de aliarse, implica llevar a acabo una evaluación integral de el cómo, cuándo, con quién y qué vamos ha obtener, después de seleccionar el tipo de alianza, llevaremos a cabo todo el procedimiento de integración o colaboración, donde las principales ventajas son:

- Economías de escala.
- Incremento de las ventas.
- Reducción de riesgos.
- Financiamiento.
- Transferencia tecnológica; y,
- Ganancias fiscales principalmente.

En México las Alianzas Estratégicas inician en forma, en la década de los ochentas con la apertura comercial de nuestro país al resto del mundo, tal vez sea por la cultura empresarial tradicional, aun en nuestros días, no es fácil conseguir información de las alianzas que se realizan, además de que se ha optado por la fusión de nuestras compañías con empresas extranjeras.

En cuanto al Marco Jurídico y Fiscal nuestro país está muy atrasado pues sólo se consideran en ambos las fusiones y adquisiciones tal vez sea por esto que no tenemos muchas expresiones de cooperación Inter empresarial, en ambos marcos se considera solo a las fusiones en dos

**Samuel García Sáenz**

opciones, sean verticales u horizontales. Por otro lado el Marco Financiero es bastante más amplio en cuanto a la diversidad de Alianzas posibles y existe un buen nivel académico sobre el tema.

El Autotransporte de Pasaje Foráneo en México a lo largo de sus historia ha sufrido pocos cambios relevantes, pues siempre fue un sector directamente vinculado, protegido y utilizado por el gobierno, fue hasta la apertura comercial de nuestro país al resto del mundo cuando el sector inició su cambio total, en la década de los noventas del siglo XX inicia la entrada de Marcas de armadoras extranjeras importantes a nuestro país como es Mercedes Benz, trayendo consigo estándares de calidad de producto y de servicio postventa totalmente distinta a lo que estábamos acostumbrados.

En la época del gobierno de Carlos Salinas, la inversión en infraestructura carretera, fue muy importante, además de la desregulación del sector terminando así con una etapa muy larga de concesiones, y permitiendo desde este momento una mayor competencia entre empresas, lo cual detonó el proceso de modernización del sector. Un aspecto no poco relevante es los incrementos consistentes del precio del combustible, lo cual hizo imposible mantener las tecnologías obsoletas en circulación pues los costos de operación atribuidos al diesel llegaron a ser el 45% del gasto.

En México han existido grandes grupos de empresas regionales o nacionales como son Estrella Blanca, ADO, Flecha Amarilla, o recientemente el Grupo Toluca, y también se han extinguido algunas como Tres Estrellas de Oro; de todos los casos anteriormente mencionados hay dos excepcionales que son Flecha Amarilla y Grupo ADO, los cuales a base de diferentes estrategias son hoy por hoy dos de los grupos de mayor solidez en México.

Las alianzas en este sector se han realizado entre otras cosas, porque el sector por si mismo tiene características concentradoras. Los grandes grupos de empresas de Autotransporte en los próximos años, tienden a integrarse con mayor fuerza, pues la competencia y el desarrollo tecnológico, los obliga a entrar en la dinámica de eficientar todos sus procesos.

## CAPITULO I ALIANZAS ESTRATEGICAS

### 1.1 ALIANZAS ESTRATEGICAS DEFINICIONES

"En una alianza estratégica las empresas cooperan por una necesidad mutua y comparten los riesgos a fin de alcanzar un objetivo común."<sup>1</sup>

"El concepto Alianza se relaciona a la suma de esfuerzos de dos organizaciones que persiguen un objetivo específico y en su asociación cada una conserva su individualidad, su filosofía o su rentabilidad".<sup>2</sup>

Conceptualmente:

Alianza: Es la unión de dos o más partes

Estratégica: importante

En algunos casos hablar de alianzas es referirse a dos o mas organizaciones que unen sus estructuras operativas, técnicas, tecnológicas y humanas bajo el mismo techo, "Alianza Estratégica: Es la unión de dos o más empresas que por ese sólo hecho resulta de alta importancia para la operación futura de las partes."<sup>3</sup>

Podemos decir que: Las Alianzas Estratégicas son uniones voluntarias, duraderas y organizadas de personas y/o empresas, que aunan parte de sus esfuerzos y objetivos para lograr ventas competitivas. La constitución de Alianzas Estratégicas, permite sumar las fortalezas de sus miembros y superar sus debilidades a través de la articulación de actividades o funciones tales como la producción comercialización, logística tecnología o financiamiento

### 1.2 ¿QUE SON LAS ALIANZAS ESTRATEGICAS?

*"La experiencia de numerosas empresas muestra que la posición perdida en un mercado, sólo podrá recuperarse mediante fuertes inversiones en nuevas plantas de producción, la adquisición de nuevas tecnologías, la búsqueda de nuevos segmentos de consumidores o la internacionalización decidida de la empresa. Ante estas opciones, la empresa puede carecer de recursos para recuperar la capacidad competitiva perdida. En estas circunstancias, una alianza orientada a lograr estos recursos tiene sentido"* (Jordi Canals)

Por otro lado, **la estrategia:** es un programa de acción a largo plazo, competitivo y sistemático que asigna recursos valiosos para obtener un provecho de oportunidades específicas que surgen al conducir a la compañía a una mayor fuerza de mercado en el futuro, seguridad organizacional y rentabilidad.

Las Alianzas Estratégicas surgen como un fenómeno de los mercados globales; no como una organización propiamente dicha sino como un arreglo o negocio entre distintas firmas. Las alianzas globales se producen en el seno del carácter global de los mercados y buscan los intercambios de información, conocimientos sobre mercados, nuevas tecnologías, técnicas de proceso y gestión para el desarrollo de nuevos productos o mejorar la distribución de los que ya están en el mercado.

### Samuel García Sáenz

La misión, construir verdaderos conglomerados que trabajen en diferentes países, que produzcan con los menores costos posibles pero con la mayor eficiencia, conectados con los mejores equipos de comunicación, y que puedan abastecerse simultáneamente de partes y equipos terminados. El objetivo ya no sería solo exportar a cualquier mercado, sino integrar las diversas partes de un negocio situadas en forma estratégica en varios países aprovechando las ventajas económicas que brinda cada uno.

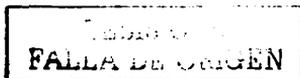
Debido a que la realidad económica sobrepasó las fronteras de los países, sus servicios son de carácter global e integral y debe estar adecuada para moverse y cambiar según las exigencias de los usuarios. (Internalidades de la organización y externalidades del cliente). El ejemplo más claro y más sencillo del funcionamiento de las Alianzas Estratégicas como estrategia competitiva, lo tenemos en la Microsoft Corporation. Desde que esta empresa ha dejado de fabricar el hardware necesario para utilizar sus programas, ha decidido que esa producción la haga la competencia, para ahorrar sus propios gastos fijos. Pero a la vez, ha seleccionado para fabricar y distribuir su software, a compañías cuya idoneidad y competencia están íntimamente vinculadas y, al mismo tiempo, refuerzan a la propia Microsoft. Encontramos entonces que, dados todos estos desarrollos, estamos hablando de una RED, donde participan los proveedores, los socios comerciales, los aliados y los clientes. La negociación en este caso es una actividad crucial.

La constitución de alianzas **permite sumar las fortalezas de sus miembros y superar sus debilidades**, a través de la articulación de actividades o funciones tales como producción, comercialización, logística, tecnología o financiamiento.

Para que una alianza se justifique, debe realizarse un análisis comparativo de la capacidad productiva que poseerá la nueva unidad (C) frente a la suma de las aptitudes competitivas que poseen las compañías individualmente (A y B). **En resumen, C debe ser mayor que la suma de A y B.** La obtención de unidades con mayor capacidad productiva o comercial se logra a través de acuerdos que **potencien las idoneidades individuales y permitan un aprovechamiento más eficiente (sinergia) de los recursos.** "En una alianza estratégica, las compañías pueden tener el mismo objetivo sin necesitarse mutuamente, pero en ese caso cada una intentará lograrlo por sus propios medios. Si no comparten los riesgos no pueden esperar un compromiso mutuo y lo tendrán solamente si se necesitan para alcanzar el mismo objetivo"<sup>5</sup>

El propósito genérico de toda Alianza Estratégica, radica en establecer un entendimiento de colaboración con otra empresa o entidad para cooperar en la satisfacción de una necesidad mutua compartiendo el control y los riesgos a fin de alcanzar un objetivo común. Por supuesto, es claro que muchas compañías tienen un objetivo que es común a otras pero pueden no necesitar a nadie para lograrlo, así que el punto fino aquí consiste en necesitar a la otra y en compartir los riesgos de la aventura, porque sin ello jamás se podrá construir el compromiso de ser responsables en el logro del mencionado objetivo. Es preciso pues entender las implicaciones de una alianza y no confundirla con un "outsourcing" o acuerdo de maquila, ni con un contrato de exclusividad, ni con una sociedad tecnológica. Tampoco se trata de obtener meramente una fuente de recursos financieros preferenciales, ni de tener un amigo con relaciones. Una alianza puede asumir una forma parecida o hasta igual en un momento dado, o estructurarse en combinaciones diversas pero una alianza es otra cosa.

Las alianzas son, por su propia naturaleza, entidades hechas a la medida por personas muy creativas, quienes acoplan las características de sus socios a las características particulares de la cultura de las empresas matrices y de las fuerzas del entorno estratégico. Para Robert Porter Lynch, "en todas las alianzas, existen tres patrones básicos relacionados con: mercados, productos y tecnología. Prácticamente todas las alianzas se derivan de una o más combinaciones de estos tres elementos".<sup>9</sup>



### **1.2.1 DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL ENFOQUE DE OBJETIVOS:**

En una alianza estratégica de las empresas, cooperan por una necesidad mutua y comparten los riesgos a fin de alcanzar un objetivo común.

### **1.2.2 LOS OBJETIVOS COMPARTIDOS**

Puede parecer innecesario decir que los socios potenciales, antes de establecer una alianza, deben ponerse de acuerdo en qué es lo que se pretende lograr. Sin embargo, este punto es vital, ya que cada firma tiene sus propios objetivos. Algunos son de fecha tan antigua que han llegado a ser tácitamente, sobreentendidos que las expectativas de la otra son como le gustaría que fueran y no como en realidad son.

Con objetivos diferentes, nivelar las aspiraciones y conjeturas se sientan las bases para un futuro conflicto. Además, sin hacer concesiones en nuestros objetivos, no podremos unirnos para lograr un producto o servicio superior.

Para el desarrollo integral de este sencillo trabajo, vamos a considerar **Alianzas Estratégicas:** todas las formas de cooperación entre empresas sea del mismo ramo y de diferentes sectores que ha su vez sean complementarios, sean llamadas joint ventures, coinversiones fusiones asociaciones o adquisiciones etc.

### **1.3 BOSQUEJO HISTORICO**

Los primeros Joint Ventures fueron organizados en Egipto y Fenicia, en donde los mercaderes cooperaban en sus actividades comerciales. Después del descubrimiento de América por los europeos, una nueva era de la globalización de mercados provocó una gran colaboración del gobierno en cuanto al apoyo, la aportación, su participación en los riesgos y en los resultados favorables. A diferencia de los españoles, sus contrapartes los ingleses poblaron las colonias americanas no para conquistar tierras, sino como negociantes y aventureros colaborando con banqueros, mercaderes, empresas comerciales e inclusive la Corona Real, a fin de seguir adelante con sus intereses. Las empresas norteamericanas persisten con esta tradición inglesa que no desapareció en Norteamérica después de la revolución.

Las primeras Joint Ventures se desarrollaron en el sector marítimo en E. U. En las últimas décadas del siglo XVIII, en el sector minero y ferrocarril a las cuales les siguieron las alianzas de franquicias y a últimas fechas las de características tecnológicas.

A principios de 1900, los fabricantes de autos establecían alianzas de franquicias con agentes exclusivos y dependientes de franquicias en lugar de crear agencias controladas por las corporaciones. Cuando la industria automotriz se disparó, se desarrollaron alianzas entre los fabricantes de autos y sus proveedores, con una alternativa de integración vertical costosa.

#### **1.3.1 EL KEIRETSU Y EL SHUDAN JAPONES**

La cultura japonesa de negocios es muy rica respecto a alianzas de negocios, tanto formales como informales. Los japoneses tienen tanto alianzas formales (keiretsu), como informales (shudan). El keiretsu mantiene una situación legal formal. Esencialmente, constituyen estructuras organizacionales verticales que tratan con productos completos, como autos y productos electrónicos. Carecen de un control centralizado firme y descansan más bien en una coordinación informal pero estrecha para la toma de decisiones. El jefe del keiretsu orienta a las afiliadas (las

## Samuel García Sáenz

afiliadas no son subsidiarias) que provean piezas, proporcionen financiamiento o realicen actividades de ventas. Están organizadas de una forma similar a como estaban organizadas las asociaciones de la industria del transporte marítimo en América durante la primera mitad del siglo XX.

Los **Shudán**; son grupos informales con una base amplia que se dedican al comercio, la industria, las finanzas y bienes raíces; algunos ejemplos son Mitsui, Mitsubishi y Sumitomo. Son bastantes comunes las inversiones recíprocas en acciones directorios de enlace. Estas Alianzas Estratégicas revelan un involucramiento mutuo (pero ningún control) en los negocios recíprocos, teniendo una coordinación informal de política y de estrategia. El keiretsu y el shudán dan como resultado relaciones demasiado estrechas en los niveles jerárquicos elevados en donde se puede apreciar mejor el beneficio mutuo. El control adopta más la forma de coordinación que de vigilancia y de presión.

Las relaciones keiretsu japonesas constituyen alianzas verticales entre las grandes corporaciones con sus proveedores. Con frecuencia, el negocio más grande adquiere una inversión minoritaria (5 al 15%) en el negocio del proveedor pero no por razones financieras, sino de negocios, las dos organizaciones se unen en una relación estratégica para obtener beneficios mutuos –un beneficio mutuo- en tiempos malos ambas recurren a la austeridad y en tiempos buenos comparten los resultados.

Durante la década de 1970, las compañías norteamericanas fueron conducidas de manera errónea por la ilusión de que la diversificación habría de ser la respuesta al control de sus destinos. Cuando resultó evidente que la diversificación constituía un callejón sin salida, se prosiguió luego con la manía de las adquisiciones durante la década de 1980, apoyados por los banqueros de inversión, quienes proporcionaban fuentes rápidas de financiamiento, parecía como si algunas compañías estuvieran dispuestas a comprar casi todo lo que veían.

Peter Drucker, a quien se le considera posiblemente la autoridad mundial más sobresaliente en el área de los negocios, escribió que "las sociedades de cooperación o asociaciones en participación habrán de convertirse en la forma predominante de realizar negocios durante las décadas futuras. Estos cambios masivos en la manera como se realizan las operaciones de negocios en el mundo, requieren de una nueva forma de pensar respecto de los negocios, así como de métodos innovadores de administración".<sup>7</sup>

En la actualidad a partir sobre todo de la última década del siglo pasado, en todo el mundo se consolidan las alianzas, ya no sólo como opción de negocios a nivel mundial, sino como una necesidad de supervivencia en el contexto mundial. Empresas de diferentes países y continentes se han integrado a los diferentes patrones de las Alianzas Estratégicas, las más comunes han sido las denominadas: Fusiones y adquisiciones, en la industria automotriz por ejemplo, es mencionada la fusión de Deimler Benz con Chrysler formando así la tercera empresa a nivel mundial, lugar que en años anteriores Chrysler ya ocupaba, pero que a partir del surgimiento de las grandes marcas japonesas y sus intercambios con Ford y General Motors, fueron desplazando gradualmente a Chrysler del mercado mundial. **Hoy en todos los rincones del mundo donde existe un gremio empresarial, se están valorando o ejecutando Alianzas Estratégicas.**

### 1.4. ¿POR QUÉ LAS ALIANZAS ESTRATEGICAS SON TAN IMPORTANTES A NIVEL MUNDIAL?

Globalización, Bloques Económicos y Cambio. Resulta evidente que la recomposición del mundo, en al menos tres grandes bloques económicos mundiales, es consecuencia de una marcada pugna por el dominio de los mercados.

Esta batalla, en realidad se libra entre dos modelos económicos y culturales mutuamente antagónicos: uno, centrado en los paradigmas tradicionales de la producción industrial, que trata de mantener a toda costa su supremacía y el otro, gravitando en torno a las tecnologías de información, comunicación y al conocimiento intensivo, que provoca un cambio radical en los comportamientos culturales y cuyas innovaciones sustitutivas generan nuevos mercados y nuevo control sobre dichos mercados.

Este flujo y reflujo que se da entre el orden establecido - el nuevo orden emergente, entre apertura y protección, mercados tradicionales - mercados en ciernes, consumo masivo y consumo individualizado y entre otros muchos pares de opuestos, modela una realidad cuyas características y tendencias más evidentes son las siguientes:

1. Inusitada explosión tecnológica, información global, redes de comunicación global e instantánea; mercados por bloques, recomposición geopolítica, demanda uno a uno, cambio en patrones de consumo y diversidad de estructuras laborales.
2. Asimismo, producción flexible por demanda, comercio eléctrico intra firmas, sofisticación de normas y regulaciones; exposición demográfica, problemática ecológica, agotamiento de materias primas, emergencia de materiales sustitutivos y desmoronamientos de instituciones sociales y políticas; y,
3. Finalmente, la transformación en los valores humanos, hiperselectividad inversionista, ubicuidad de negocios, economías interdependientes, binomio conocimiento-riqueza, súper especialización e hiperinflación, etcétera. "La mayoría de los supuestos sobre los que descansa la administración de una buena parte de las empresas, empiezan a acusar obsolescencia. Esto es así, porque las condiciones que las originaron se han transformado radicalmente o han dejado de existir. A la ecuación Capital/Trabajo/Materias, debemos sumar las variables Conocimiento/Comunicación para efectivamente transformar la actividad de las empresas en mayor riqueza"<sup>18</sup>

Lo anterior significa, que las innovaciones en los modelos gerenciales, en la producción de bienes y servicios, así como en su mercadeo y distribución, no es la resultante de meras modas gerenciales pasajeras, sino de esfuerzos concretos, aunque de diversas calidades, que se realizan para, por un lado, introducir en lo posible, elementos de orden y previsibilidad en el entorno caótico de los negocios actuales; y por el otro, para reforzar su competitividad y conocimiento como garantías de su permanencia y logro de objetivos. Uno de estos esfuerzos, sin duda el que mayor atención capta por su flexibilidad y múltiples combinaciones competitivas, es la figura de Alianza Estratégica.

En la actualidad a nivel mundial, la dinámica de las Alianzas Estratégicas se ha incrementado exponencialmente, pues nadie se queda a la retaguardia de una alianza entre dos empresas de una rama industrial, le siguen varias, por ejemplo, en la industria Automotriz: Deimler-Chrysler, posteriormente Renault-Nissan y en proceso la de Volvo-Navistar.

**Samuel García Sáenz**

**Las 10 fusiones y adquisiciones internacionales más importantes (1987-2000)**

| Año  | Empresa adquirente            | País     | Sector o Productos | Empresa adquirida        | País     | Valor* |
|------|-------------------------------|----------|--------------------|--------------------------|----------|--------|
| 2000 | America Online                | EU       | Servicios internet | Time Warner              | EU       | 250.0  |
| 2000 | Glaxo Wellcome                | EU       | Medicamentos       | Smithkline               | EU       | 156    |
| 2000 | Vodafone                      | GB       | Telecomunicaciones | Mannermman               | Alemania | 155    |
| 2000 | Pfizer                        | EU       | Medicamentos       | Warner-Lambert           | EU       | 90     |
| 1999 | Vodafone Group PLC            | GB       | Telecomunicaciones | Air Touch Communications | EU       | 60.3   |
| 1998 | British Petroleum Co PLC (BF) | GB       | Petróleo y Gas     | Amoco Corp               | EU       | 48.2   |
| 1998 | Daimler-Benz AG               | Alemania | Automotriz         | Chrysler Corp            | EU       | 40.5   |
| 1999 | Zeneca Group PLC              | GB       | Medicamentos       | Astra AB                 | Suecia   | 34.6   |
| 1999 | Mannesmann AG                 | Alemania | Metales            | Orange PLC               | GB       | 32.6   |
| 1999 | Rhone-Poulenc                 | Francia  | Químico            | Hoechs AG                | Alemania | 21.9   |
| 1999 | Zurich Versicherung GMBH      | Suiza    | Seguros            | Bat Industries           | GB       | 18.4   |

\* Cifras en millones de dólares

FUENTE: Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), World Investment Report 2000 y Expansión.

### 1.5 DIFERENTES TIPOS DE ALIANZAS

- **Alianzas informales:** son las que surgen de la colaboración entre organizaciones, poco regladas y con un grado de formalización casi nulo.
- **Alianzas por absorción:** en esta modalidad no se habla de un proyecto común, sino de la incorporación de una estructura organizacional en otra: es tal vez la más delicada a la hora de definir los perfiles del proceso de integración.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

### **1.5.1 FUSIONES**

Fusión es la unión de dos o más empresas, mediante la adquisición directa que hace de los activos netos de otra, no subsistiendo más la empresa adquirida como entidad jurídica independiente.

Una fusión es la absorción de una empresa por otra. La empresa que hace la adquisición conserva su nombre y su identidad, a la vez se apropia de todos los activos y pasivos de la empresa adquirida. Después de una fusión, la empresa adquirida deja de existir como una entidad de negocios independientemente.

Las fusiones de empresas son el acto mediante el cual dos o más empresas se unen, desapareciendo una(s) y sobreviviendo una de ellas.

La (s) empresa (s) que desaparece (n) son las fusionadas. La empresa sobreviviente es la empresa fusionante, misma que consolida todos los activos, pasivos, capitales y diversos compromisos de la (s) empresa (s) fusionada (s).

Una fusión puede tener mucho sentido cuando dos compañías tienen una participación de mercado más dominante y cuando se aprovechan de las economías de escala al unirse en una sola compañía. Pero tal como lo han aprendido muchos ejecutivos, las fusiones serán más exitosas en papel que en la realidad.

#### **1.5.1.1 LOS DIFERENTES TIPOS DE FUSIÓN:**

1. **La fusión pura:** Se presenta cuando dos empresas del mismo giro operativo se fusionan.  
Ejemplo (en México):  
Hotel Caribe, S.A. se fusiona con Hoteles Maya, S.A.
  2. **La fusión híbrida:** Se presenta cuando dos empresas de giros operativos diferentes se fusionan.  
Ejemplo: Alimentos del Norte, S.A. se fusiona con Transportes Nacionales, S.A. de C. V.
  3. **La fusión múltiple:** Se presenta cuando una empresa fusionante se une con dos o más empresa fusionadas.  
Ejemplo: Autopartes Internacionales, S. A., se une con Válvulas, S.A., y con Pistones, S.A. de C. V., la primera es la fusionante, las tres restantes son las fusionadas.
  4. **La fusión operativa:** Se presenta cuando dos divisiones operativas de dos empresas se unen.  
Ejemplo: la división de ensamble de Productos Queen, S.A. se une con la división de ensamble de Fábricas de México, S.A.; sobreviviendo la primera y desapareciendo la segunda.
- **Alianzas por fusión (Merger):** Aquí hay un acuerdo para la cesación de dos o más identidades y estructuras anteriores, y el surgimiento de una nueva instancia que, por supuesto, al igual que la anterior, reconoce un complejo y desafiante trabajo de planificación y operación.

### **1.5.2 JOINT VENTURES**

Quando se constituye un negocio nuevo, independiente y separado, propiamente se le puede denominar una alianza de Joint Ventures. "El Joint Venture puede ser totalmente una nueva unidad de negocio o una adquisición de conjunto, o una unión de una división existente, o una fusión mancomunada de escisiones de dos divisiones que son subsidiarias. Como un ejemplo de este último caso, tenemos la ruptura doble de la división de transmisión hidramática de General Motors y la escisión de la división fabricante de ruedas de la Chrysler, lo que podría convertirse en una corporación fusionada con propiedades iguales. De todas las alianzas que se constituyen, menos del 10% tienden a ser Joint Ventures".<sup>9</sup>

- **Alianzas por proyecto (Joint Venture):** las estructuras organizacionales permanecen inalterables, hay acuerdo para un programa o proyecto en sociedad, existe visión común, negociaciones y acuerdos formales. Puede haber integración de valor equitativo o desigual.

### **LOS JOINT VENTURES VÍA ASOCIACIONES**

Concepto:

Una asociación es el acto mediante el cual dos o más empresas formalizan su unión vía aportaciones tecnológicas, o de capital para efectos de cumplir con fines específicos predeterminados:

- a) **Asociación corporativa.-** Consiste en la unión de dos o más entidades, misma que se formaliza constituyendo una nueva entidad para el logro de fines específicos.

Ejemplo:

Cía. "A" se asocia con Cía. "B" constituyendo la Cía. "C".

- b) **Asociación institucional.-** Consiste en la unión operativa entre dos empresas que se asocian mediante el intercambio recíproco del capital accionario.

Ejemplo:

Cía. "X", S.A. cede el 33% de su capital social a Cía. "Y", S.A. recibiendo de ésta un 25% de su capital accionario.

- c) **Asociación de capital.-** Este tipo de asociación se presenta cuando se efectúa una operación de compraventa parcial de capital.

Ejemplo:

Cía. "N" se asocia con la Cía. "M" para participar conjuntamente en el mismo mercado, para el efecto la primera cede el 3% de su capital equivalentes en 20 millones de U. S. Dólares.

- d) **Asociación operativa.-** Ocurre cuando dos empresas se asocian para llevar a cabo un proyecto operativo específico, o cuando dos empresas se asocian en lo referente a determinadas divisiones operativas, constituyendo una nueva empresa que aglutina a las dos áreas operativas que originaron la asociación, lo que hace innecesario constituir una nueva entidad; se participa en los resultados según acuerdo preestablecido.

Ejemplo:

La división Colorantes de Química México, S.A. se asocia con la división Colorantes de Textilera Nacional, S.A. de C. V.

### **1.5.2.1 LOS PROPOSITOS DE LA ASOCIACION**

Los cinco propósitos básicos de una asociación son:

- Capitalizar oportunidades conjuntas.
- Aprovechar las infraestructuras establecidas.
- Obtener tecnología de punta.
- Obtener una mayor sinergia corporativa.
- Incrementar las economías de escala.

### **1.5.3 FUSION O CONSOLIDACION**

Una consolidación es lo mismo que una fusión, excepto por el hecho que se crea una empresa totalmente nueva, pues tanto la que adquiere como la adquirida terminan su existencia legal anterior y se convierten en parte de la nueva empresa. En una consolidación, la distinción entre la empresa que hace la adquisición y la empresa adquirida no son de importancia; sin embargo, las reglas que se aplican son básicamente las mismas que las de las fusiones.

### **1.5.4 ADQUISICIONES**

La adquisición sucede cuando se adquieren la mayoría de las acciones de una compañía, lo cual permite entrar en posesión de sus activos y ser responsable por sus pasivos. El la compra del capital social de una empresa por otra compañía y en la cual el negocio adquirido no pierde su entidad jurídica.

Los analistas financieros han clasificado las adquisiciones de empresas en tres categorías:

1. Adquisición horizontal. Este procedimiento implica la adquisición de una empresa que se desempeña en la misma industria que la de la empresa que hace la compra.
2. Adquisición vertical. Este método involucra a empresas que se desempeñan en diferentes etapas del proceso de producción. Si una aerolínea adquiere una agencia de viajes, será una adquisición vertical.
3. Adquisición de conglomerados. La empresa que hace la adquisición y la empresa adquirida no están relacionadas entre sí. Si una empresa de computadoras adquiere una empresa dedicada a la elaboración de productos alimenticios, esta operación se considera como una adquisición de conglomerados.

### **1.5.4.1 FORMAS BASICAS DE LAS ADQUISICIONES**

Existen tres procedimientos legales básicos que una empresa puede usar para adquirir a otra compañía: (1) la fusión o la consolidación, (2) la adquisición de acciones y (3) la adquisición de activos.

#### **a) FUSION O CONSOLIDACION**

Consiste en integrar las dos empresas por el esquema básico de fusión de recursos en general compartiendo todos los beneficios y responsabilidades.

**b) ADQUISICION DE ACCIONES**

Una segunda forma de adquirir otra empresa consiste en comprar las acciones con derecho a voto entregando a cambio efectivo, acciones de capital y otros valores.

**c) ADQUISICION DE ACTIVOS**

Una empresa puede adquirir otra compañía, comprando la totalidad de sus activos. En este caso, requeriría del voto formal de los accionistas de la empresa vendedora. Las adquisiciones de activos implican la transferencia del título de propiedad. Los procedimientos legales utilizados para transferencia de activos pueden ser costosos.

**1.5.5 COINVERSIONES**

Una coinversión, es el acto mediante el cual dos o más personas físicas o morales unen esfuerzos para llevar a cabo un proyecto en forma conjunta.

**DIFERENCIAS ENTRE COINVERSION Y ASOCIACIÓN**

La diferencia básica existente entre el acto de una coinversión y una asociación radica en el hecho que la coinversión implica el aporte de recursos financieros y en cambio la asociación se realiza a través del aporte tecnológico o de capital.- básicamente acciones representativas del capital social.

**TIPOS DE COINVERSIONES.**

Existen diferentes tipos de coinversiones, siendo las principales:

a) **Coinversiones operativas.**- Son aquellas coinversiones que se realizan cuando se participa en un proyecto específico.

b) **Coinversiones corporativas.**- Este tipo de coinversiones se presentan cuando se participa en el capital social de la empresa, a través del aporte de recursos financieros frescos.

**PROPÓSITOS DE LAS COINVERSIONES**

Los propósitos básicos de un proyecto de coinversión son los citados a continuación.

- Allegarse recursos financieros.
- Allegarse tecnología de punta.
- Reducir pasivos.
- Crecer corporativamente.
- Aprovechar oportunidades.
- Atenuar riesgos.
- Corregir debilidades.
- Reforzar fortalezas.
- Mejorar competitividad.

## EL PROCESO DE ALIARSE

"Es un proceso que puede ampliar considerablemente su capacidad para crear nuevos productos, reducir costos, incorporar nuevas tecnologías, penetrar en otros mercados, desplazar a los competidores, alcanzar la dimensión necesaria para sobrevivir en un mercado mundial y generar más dinero para invertir en tareas esenciales." <sup>10</sup>

Si uno se pregunta cuando se debe empezar a planear una alianza, la respuesta lógica es: antes de que ostensiblemente la necesites. Por ello, la estrategia se funda en la percepción para ver lo que no es evidente a la mayoría, de tal forma que, fortalecerse cuando nadie sospecha un conflicto futuro, es la acción más noble y efectiva que un líder pueda emprender. "Las alianzas, como los matrimonios, pueden durar indefinidamente o en tanto permanezcan las condiciones que motivaron la alianza. Es importante saber cuál es el objetivo u objetivos reales que se persiguen como fruto de dicha alianza; qué es lo que las partes habrán de aportar para lograrlo; y si están dispuestas a enfrentar los riesgos inherentes".<sup>11</sup>

Lo anterior, nos lleva a entender que, de entrada, existe la misma probabilidad de que una alianza funcione o no; es decir, el margen de riesgo es alto. Por lo que la primera consideración para orientarse a la exploración de este tipo de colaboraciones, es determinar si realmente la empresa requiere de una Alianza Estratégica.

De ahí la importancia de usar el axioma citado, para ejecutar un análisis profundo de nuestras fuerzas y debilidades al interior de la empresa, tanto como información para decidir si es válido buscar una alianza, como para, en caso afirmativo, saber en qué área, para lograr qué clase de objetivo, en qué tiempo y con quién haría.

El proceso apropiado de desarrollo de alianzas es diferente, el génesis de una alianza es la misión, las metas y las estrategias de la empresa matriz, lo cual forma la base para una alianza de estrategias. Al considerar la estrategia, el proceso idealmente requiere en forma de reacción a cualquier negocio que surja "sobre el escritorio". La búsqueda de los socios apropiados implica tener una comprensión perfecta del perfil de un buen encuentro. Podrían luego proseguir las negociaciones con la seguridad que el potencial para una alianza puede alcanzarse.

### 1.6.1 PLANTEAMIENTO DE LA ALIANZA

El planteamiento de la alianza estriba en manejar los riesgos selectivamente. Resolver todos los problemas posibles antes de comprometerse. Es necesario controlar los riesgos y los incentivos de rendimiento en forma coordinada para equilibrar sus compromisos.

- La primera medida para el manejo del riesgo, es elegir un socio con quien poder trabajar.
- La siguiente, cooperar informalmente para definir objetivos y los planes de desarrollo. Esto le dará una idea precisa de los principales riesgos. Si las cosas no marchan como usted esperaba, podrá retirarse sin haber roto un compromiso.

### 1.6.2 ORGANIZACION DE LA ALIANZA

A diferencia de las transacciones a distancia, en las cuales prevalecen los compromisos iniciales, las alianzas requieren adaptaciones mutuas progresivas. Además, hacen necesario mantener múltiples contactos entre los niveles jerárquicos de ambas empresas –cada uno con su propia modalidad para delegar, decidir e implementar-. A fin de asegurar una adaptación efectiva, el planteamiento de la alianza debería incluir una acomodación de ambas organizaciones a las nuevas prioridades.

**Samuel García Sáenz**

**a) COMO SE TOMAN Y DELEGAN LAS DECISIONES**

Antes de comprometerse, las partes deben tomar las principales decisiones acerca de la alianza, lo cual incluye objetivos, medidas de ejecución, metas, responsabilidades, compromiso de recursos y otros aspectos claves del plan empresarial. Además, debe definirse con claridad cuál de las empresas tomará las otras decisiones en el desarrollo del trabajo.

**b) TENER UN LÍDER COMO SOCIO PUEDE AYUDAR**

Poner las miras en un socio líder simplifica la cooperación al limitar la autoridad compartida. Una empresa podrá tomar las decisiones importantes, siempre que tenga la experiencia necesaria para manejar sus propios riesgos.

**c) DEFINIR LOS VINCULOS RECÍPROCOS**

Llegar a un acuerdo acerca de quién tomará decisiones, facilita la implementación al reducir la necesidad de interactuar a los diferentes grupos. Incluso la separación más definida proviene de los límites estrictos entre las actividades. Cuanto mayor sea la independencia de tareas entre las empresas, menor será la desorganización.

**d) INTEGRAR LOS PROGRAMAS DE AMBAS EMPRESAS**

Quando la cooperación incluye actividades paralelas, o debe ajustarse a un programa estricto, deben sincronizarse las agendas habituales de los socios a fin de asegurar los nexos entre las tareas del proyecto, además de establecer una revisión periódica conjunta de las metas.

**e) PLANEAR ACCIONES CONJUNTAS CON LOS OTROS**

Antes de hacer pública su alianza, asegúrese de planear cómo trabajarán juntos con su socio. Cada empresa tiene su propia manera de analizar las necesidades del consumidor, por medio de acuerdos, encargándose de los problemas y proponiendo soluciones.

Según Eduardo Bassi: "La idea - la visión de algo que quiero hacer, y para lo cual necesito a otra institución, y ella necesita de nosotros. Una alianza requiere claridad acerca de por qué cada uno necesita del otro y qué se ofrecen mutuamente. Es el contrato básico y arma la complementariedad por la diferencia."<sup>12</sup>

**Los cinco momentos de las Alianzas :**

Recorrer el proceso de alianzas organizacionales es transitar un camino de cinco estaciones:

A). La idea-la visión: se trata del escenario buscado, la fotografía del deseo, a dónde queremos ir, por qué queremos y necesitamos al otro.

B) La búsqueda y encuentro del/ los socios: para cumplir esta visión.

C) Los acuerdos de expectativas y el contrato que establecen los mutuos compromisos y el encuadre del proyecto.

## **Universidad Nacional Autónoma de México**

D) La transición: que es el "talón de Aquiles" de las alianzas; aquí es necesario testear. la relación, apuntar los acuerdos, diseminar el proyecto entre todos los miembros, alinear las ideas a la realidad. Es el "talón de Aquiles" porque es el momento de mayor debilidad del proceso donde está claro qué se perdió, pero todavía no se vislumbra la ganancia.

E) La integración: que es la etapa de consolidación de la sociedad, que nunca termina sino que es una construcción permanente que está signada por los resultados de la alianza.

Las oportunidades para generar alianzas no están a la vista y señalizadas, deberán ser buscadas, ofertadas activa y creativamente.

### **1.6.3 PLAN ESTRATÉGICO PARA LA "FUSION O ADQUISICION"**

Una vez elaborados el perfil corporativo y tomada la decisión de consumir la fusión o adquisición de una entidad, se debe elaborar un plan estratégico el cual debe ser diseñado y dividido por tramos de ejecución, atendiendo al modelo siguiente:

- I. Elaboración y seguimiento del Perfil Corporativo.
- II. Conformar los diferentes Comités Especiales para la fusión o adquisición.
- III. Elaboración del cronograma de actividades.
- IV. Preparación y preservación de reportes del proceso del cronograma de actividades.
- V. Llevar a cabo la fusión o la adquisición.

Como parte de los procedimientos para llevar a cabo una fusión o adquisición, se debe elaborar un perfil corporativo de la entidad a ser fusionada o adquirida. Dicho perfil por lo menos debe incluir los siguientes aspectos:

- a) Discusión de los perfiles de negocios de la entidad con personas familiarizadas con los aspectos financieros, operacionales y de mercado.
- b) Análisis de manera global de clientes principales, proveedores principales, política de mercado, competidores, recursos humanos y gerencia y estructura financiera.
- c) Análisis de los compromisos o contingencias legales, laborales y fiscales.
- d) Evaluación de las condiciones de la entidad de continuar con el negocio en marcha.

#### **Pasos:**

- 1.- Identificar y conocer las características del socio potencial.
- 2.- Ajuste de los estilos administrativos en las firmas asociadas.
- 3.- La sinergia que beneficia ambas partes.
- 4.- Realizar un análisis competitivo en el interior de la firma, adecuando si es necesario el sistema de información financiera que permita en todo momento, aún después de realizada la alianza:
  - Identificar y analizar los factores mas relevantes que determinan el nivel de competencia en un sector industrial o comercial.
  - Determinar los factores competitivos que representan oportunidades o amenazas para la firma.

### **Samuel García Sáenz**

- Evaluar la posición competitiva de la firma en el mercado. (Cómo estamos en relación a nuestros competidores).

Si las anteriores condiciones se cumplen, diseñar una estrategia que permita además de una ventaja Absoluta y Comparativa, una ventaja competitiva, esto es:

- Un conjunto de condiciones (fortalezas) que desarrolla una empresa para ser utilizadas en su estrategia competitiva.
- Condiciones (fortalezas) desarrolladas y sostenidas por una firma que se reflejan en un producto o servicio, con la finalidad de mejorar su posición competitiva.
- Debe ser difícil de imitar por otros competidores, debe ser sostenible (duradera), depende de los objetivos de la firma.
- En cuanto a la ventaja competitiva, se aceptan dos formas genéricas con las que los negocios pueden desarrollar una ventaja competitiva duradera:
- Bajos costo. El acento básico de esta estrategia es lograr bajo costo con respecto a los competidores. El liderazgo en costos puede lograrse mediante sistemas como la economía de escala de producción, efectos de la curva de aprendizaje, estricto control de costos y minimización de costos en áreas como investigación y desarrollo, servicio, fuerza de ventas o publicidad. Ejemplos de empresas que siguen esta estrategia son: Texas Instruments, en productos electrónicos y Chevrolet, en automóviles.
- Diferenciación. El principal acento de esta estrategia es diferenciar el producto que ofrece la unidad de negocio, creando algo que los clientes perciban como exclusivo. Entre los métodos para diferenciación del producto están la lealtad a la marca (Coca-Cola en gaseosas), el servicio superior al cliente (IBM en computadores), la red de vendedores (Caterpillar Tractor en equipos de construcción).
- Analizar de que manera las actividades de la empresa agregan valor a la cadena de clientes que usan sus productos o servicios. (Definir la cadena de valores).

#### **1.6 VENTAJAS DE LAS ALIANZAS**

Las alianzas ofrecen ciertas ventajas significativas que pueden no obtenerse a través de otros mecanismos:

1. **ECONOMÍAS DE ESCALA:** La mayor escala productiva y comercial, que permite mejorar el poder de negociación y obtener bonificaciones y/o descuentos al comprar o vender mercaderías o servicios.

Los socios estratégicos pueden consolidar sus operaciones, especializándose en lo que cada uno hace mejor, a fin de maximizar su eficiencia y obtener economías de escala. Ejemplo: dos firmas trabajando conjuntamente, pueden racionalizar su producción transfiriendo la manufactura entera de un componente determinado o de un producto, a la instalación asociada de menor costo. El alto volumen de producción en esa instalación conduce adicionalmente a economías de escala. En caso de un alto crecimiento de la demanda, las empresas pueden de inmediato tomar ventaja de la inversión en larga escala y de las economías de escala asociadas, con la seguridad de que más de una empresa absorberá rápidamente el volumen de incremento. A la inversa, sobre todo en

## **Universidad Nacional Autónoma de México**

industrias maduras, los socios pueden consolidar y retirar la capacidad excesiva de manera gradual y ordenada, evitando los problemas de barreras de salida y reteniendo los beneficios de escala por un largo periodo de tiempo. Otro ejemplo, sería crear una empresa conjunta, que sirva como unión de compras, o como comercializadora común, prestadora de servicios, etcétera.

**Economías de escala.** Si el costo de producción disminuye a medida que aumenta el nivel de producción, se dice que se ha logrado una economía de escala.

a) **EL COSTO DE CAPITAL:** Con frecuencia, el costo de capital se puede reducir cuando dos empresas se fusionan debido a que los costos de la emisión de valores se encuentran sujetos a economías de escala.

b) **REDUCCION DE COSTOS:** Una de las razones básicas para realizar una fusión, es que una empresa combinada puede operar más eficientemente que dos empresas separadas.

**Economías de integración vertical.** A partir de las combinaciones verticales, así como de las horizontales, se pueden obtener economías operativas. El principal propósito de las adquisiciones verticales es facilitar la coordinación de las actividades operativas estrechamente relacionadas.

**Eliminación de la administración ineficiente.** Existen ciertas empresas cuyo valor puede aumentar con un cambio en la administración. Por ejemplo, Jensen y Ruback, sostiene que las adquisiciones pueden ocurrir como resultado de cambios tecnológicos o de condiciones de mercado que imponen una reestructuración de la corporación. En algunos casos, los administradores no entienden la naturaleza de las condiciones cambiantes. Tienen problemas para abandonar las estrategias y los estilos que ha formulado a lo largo de los años.

2. **VENTAS:** Un incremento en ventas al adquirir conocimientos críticos acerca del mercado, un acceso a los mercados más grandes, que se deriva de nuevos canales de distribución; y una aproximación a los nuevos clientes –de gran ayuda en la planeación de productos. Por otro lado el mejoramiento de los ingresos: Es una razón importante de las alianzas, y es que una empresa combinada puede generar mayores ingresos que dos empresas separadas. Los incrementos de ingresos pueden provenir de las ganancias por comercialización, de los beneficios estratégicos y del poder de mercado.

3. **MERCADOS:** Un incremento en el dominio de la mercadotecnia o participación de mercado, logrado esto ya sea en forma vertical u horizontal, al permitir la entrada a mercados nuevos, aparentemente impenetrables.

Obtención de nuevos canales de comercialización y coordinación de la distribución, con la consiguiente merma de gastos y tiempos operativos.

Facilidad de acceso a nuevos mercados y áreas geográficas donde se localizan las empresas que integran la alianza. Las empresas pueden obtener un inmediato acceso a nuevos mercados, tanto internos como externos.

4. **REDUCCION DE RIESGOS:** El compartir riesgos, lo que permite es aprovechar oportunidades que de lo contrario, serían demasiado riesgosas, a este procedimiento se le denomina, **diversificar riesgos.** Las alianzas pueden ser usadas de manera extensa por aquellas empresas embarcadas en la aventura de desarrollar grandes proyectos, donde las erogaciones son cuantiosas.

Es claro que lo mismo rige para las actividades extractivas y prospectivas, así como en proyectos de creación de infraestructura. En otro orden de ideas, existe el riesgo político ante la eventualidad

### **Samuel García Sáenz**

de penetrar nuevos mercados, ahí el contar con un socio bien relacionado con el gobierno y con amplio conocimiento de los puntos finos de la política interna y las peculiaridades de la cultura de negocios, resulta vital.

**5. FINANCIAMIENTO:** Una aportación de capital a empresas pequeñas por parte de un socio de una compañía grande en contratos de investigación de mercados, genera por expectativas positivas, ya sea una mayor probabilidad de acceder a créditos por el aumento de los avales, un certificado de riesgo crediticio gracias a la contratación colectiva, o reducción de las comisiones en tarjetas de crédito.

**6. TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA:** La transferencia de tecnología entre compañías para mantener una posición competitiva en mercados separados además da facilidad de acceso a tecnologías de punta, con menor inversión individual y además, que el acoplamiento es más rápido a los nuevos cambios tecnológicos como resultado de un mejor acceso a información de ingeniería y de mercadotecnia.

**7. BLOQUEAR A LA COMPETENCIA:** El amarrar a los competidores sobre su mismo terreno sin tener que gastar sumas considerables de dinero para poder ganar una batalla.

Las alianzas también sirven para prevenirse del avance de la competencia, aventajándose mediante el recurso de limitarles el acceso a distribuidores preferenciales o a proveedores tácticos, de tal manera que se les dificulte lograr materias primas, tecnología o canales de distribución. Dado que las alianzas requieren el compromiso de los socios para el logro de sus objetivos comunes, un proveedor táctico asociado, jamás pondría a disposición de la competencia ni productos nuevos, ni insumos críticos, o tecnología sensible.

**8. GANANCIAS FISCALES:** Las ganancias fiscales pueden ser un poderoso incentivo para realizar algunas adquisiciones. Entre las mismas se pueden mencionar las siguientes:

1. Uso de las pérdidas fiscales derivadas de pérdidas operativas netas.
2. Utilización de una capacidad de endeudamiento no usada.
3. Empleo del superávit.

Fondos de superávit. Otra de las lagunas de las leyes se refiere a los fondos de superávit. Considere el caso de una empresa que tiene un flujo de efectivo libre de costo, es decir, disponible después del pago de todos los impuestos y después de que se hayan considerado todos los proyectos con valor presente neto positivo. En esta situación, aparte de la compra de los valores de renta fija, la empresa tendrá varias formas de gastar el flujo de efectivo libre de costo, entre ellas:

1. Pago de dividendos.
2. Readquisición de sus acciones.
3. Adquisición de acciones de otra empresa.

### **9. ASESORAMIENTO Y CAPACITACION:**

**Asesoramiento:** disminución de los costos de asesoramiento. Acceso a servicios que son inaccesibles individualmente, como el asesoramiento en ambiente, marketing, etc.

**Capacitación:** contratación de especialistas para el dictado de cursos de actualización. Ediciones informativas y de asesoramiento para repartir entre los integrantes.

## **Universidad Nacional Autónoma de México**

10. **INTEGRACION VERTICAL:** La asociación permite aumentar la escala, el respaldo económico y con ello, el poder de transacción, con esta estrategia, es posible acortar y eficientar la cadena comercial, eliminando eslabones y llegando directamente a la industria o a los grandes acopiadores, de esta forma la ventaja final, es la de poder apropiarse de aquellos márgenes de comercialización que antes quedaban en manos de los intermediarios.

11. **GERENCIAMIENTO COMUN:** El gerenciamiento en común de diferentes negocios permite bajar costos, realizar promociones, concursos y publicidad; mejorar la ambientación, manejar tarjetas de crédito y de descuento, propias, favorece el crecimiento integral de cada una de las empresas disminuyendo sus riesgos individuales, etc.

12. **SERVICIOS A CLIENTES:** Mediante la asociación se puede asegurar un cierto nivel de servicios al cliente, como por ejemplo, la emisión de una tarjeta de crédito, el financiamiento de las compras, la modalidad de compra telefónica, el envío de la mercancía a domicilio y el sistema de devolución del dinero a clientes insatisfechos.

13. **TRANSPORTE:** Permite reducir el costo y el tiempo del mismo cuando se realiza una compra conjunta. Además, posibilita organizar un servicio de entrega a domicilio a los clientes.

### **1.7.1 LAS LIMITANTES DE LAS ALIANZAS**

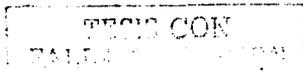
Recurrir a la formalización de la figura de alianza estratégica, hoy en día por parte de la empresa implica una serie de resistencias, siendo las principales las relativas a:

- La apertura del capital de la empresa.
- El cambio filosófico en materia de administración
- La implementación de nuevas estrategias corporativas.

**“En suma, el chiste de negociar una alianza estratégica no radica en cómo dividir el pastel, sino en cómo expandir el pastel hasta el máximo de su potencial”.**<sup>1</sup>

**CITAS TEXTUALES CAPITULO I**

- 1.- B. Lewis Jordan (1993) "Alianzas Estratégicas. Buenos Aires Argentina": Javier Vergara pp23.
- 2.- Mundo Ejecutivo (2001) "Fusiones y Adquisiciones: ¿El inicio de los Monopolios?" pp. 63
- 3.- Otero Rodríguez Guillermo y Rubio (1998) "Algunos Aspectos Interesantes Desde el Punto de Vista Fiscal de La Fusión De Sociedades. México": Pac pp.292
- 4.- B. Lewis Jordan (1993) "Alianzas Estratégicas". Buenos Aires Argentina: Javier Vergara pp23.
- 5.- Excelsior (1996) "Alianzas Estratégicas, Medio Para Alcanzar la Competitividad" Financiera: Lunes 04 Nov.1996 pp. 12
- 6.- Porter Linch Robert (1995) Guía de las Alianzas en los Negocios: El arma Secreta de la Competitividad. México Continental
- 7.- Poirier Charles y F. Houser (1994) Alianzas Empresariales Para la Mejora Continua. México: Panorama
- 8.- Excelsior (1996) "Alianzas Estratégicas, Medio Para Alcanzar la Competitividad" Financiera: Lunes 04 Nov.1996 pp. 24
- 9.- Colaiácovo Juan Luis y Avaro (1992) Joint Ventures: y Otras formas de Cooperación Empresaria Internacional. Buenos Aires, Argentina: Macchi
- 10.- B. Lewis Jordan (1993) "Alianzas Estratégicas". Buenos Aires Argentina: Javier Vergara pp24.
- 11.- Poirier Charles y F. Houser (1994) Alianzas Empresariales Para la Mejora Continua. México: Panorama
- 12.- Bassi Eduardo (1997) Globalización de Negocios. México: Limusa Noriega
- 13.- Excelsior (1996) "Alianzas Estratégicas, Medio Para Alcanzar la Competitividad" Financiera: Lunes 04 Nov.1996 pp 17



**CAPITULO II ALIANZAS ESTRATEGICAS EN MEXICO**

**2.1 ANTECEDENTES**

Los antecedentes más recientes del repunte de las Alianzas Estratégicas en nuestro país, se registra en la década de los ochenta, con la apertura comercial del país al resto del mundo. "Resulta claro que las empresas mexicanas y sus directivos, enfrentan hoy día uno de los retos más grandes e importantes de la historia empresarial de nuestro país, porque a la suma de características y tendencias del cambio mundial, se añaden las deficiencias estructurales e infraestructurales del país como un todo, así como los diversos niveles de eficiencia empresarial, conocimiento, capital y tecnología propia, todo lo cual incide en las capacidades competitivas reales de las empresas".<sup>1</sup>

De cualquier manera, sea cual fuese su tamaño o ubicación de negocios, las empresas mexicanas están condicionadas por las mismas variables de competitividad, si bien varía la forma o medida en que les afecta. Estas variables son:

1. Factores estructurales e infraestructurales del país.
2. Competencia globalizada.
3. Escasez de recursos financieros.
4. Transformación de sus mercados.
5. Aumento en riesgos de inversión.
6. Debilidad u obsolescencia tecnológica.
7. Inercia gerencial.
8. Variabilidad en conocimientos e información.
9. Desvinculación Académica-Industria.
10. Falta de planeación estratégica.
11. Desigual cultura de calidad.
12. Incidencia de los elementos del cambio global.

Se antoja que una de las herramientas asequibles para enfrentar la mayoría de estas variables y paliar otras, radica en el desarrollo e implementación de Alianzas Estratégicas.

Estas mismas variables anotadas, son susceptibles de transformarse de problemas que inhiben el crecimiento o la supervivencia de las empresas, en áreas de oportunidad para mejorar, hasta convertirse en factores competitivos. No obstante, para lograr ésta transmutación, se precisa reconocer la naturaleza del conflicto, desarrollar un pensamiento estratégico para enfrentarlo, aumentar nuestra capacidad de respuesta mediante la suma de elementos externos y aplicar este conocimiento en forma de acciones cinérgicas y concentradas.

Aún en la actualidad en México, la cultura empresarial y el sistema de información tanto empresarial, de los organismos privados y de los medios especializados en el tema, no permiten conocer con mucha precisión la cantidad de Alianzas Estratégicas realizadas, en marcha o los proyectos de las mismas, las alianzas que son más conocidas y esto por la regulación a estas son las fusiones y adquisiciones (Ver anexos cuadro XI y XII).

Si bien las fusiones y adquisiciones entre empresas no son un algo nuevo, durante la década de los 80 y 90, las estrategias de expansión de las compañías en escala mundial se convirtieron en un componente central. En realidad el panorama está dominado por las adquisiciones, más que por las fusiones, que representan menos del 3% del total de operaciones.

## Samuel García Sáenz

La adquisición de compañías mexicanas por parte de compañías multinacionales, ha sido una práctica regular desde la década pasada, pero no fue sino hasta el final de la misma que se convirtió en una de las formas predominantes a través de las cuales se materializó la Inversión Extranjera Directa (IED) en México. Cabe destacar que el fenómeno de las adquisiciones, también se registró entre las empresas mexicanas, que mostraron rasgos de transnacionalización. Durante los 90, las empresas mexicanas hicieron suya la estrategia de manera sistémica, aunque en muchísima menor proporción que la realizada por empresas de otros países en desarrollo, en particular las del sudeste asiático, las cuales sí lograron internacionalizarse de manera significativa desde los 80. "El peso de las inversiones vía fusiones y adquisiciones, está dado por su importancia en el crecimiento de la inversión total del país. Las FyAT (fusiones y Adquisiciones), totales del país durante la década pasada, alcanzaron \$55,655 millones de dólares, de acuerdo con las cifras de Thomson Financial Securities Data (TFSD). México recibió \$37,015 millones de dólares, vía 819 transacciones, mientras que empresas mexicanas realizaron 253 operaciones en el exterior por \$18,640 millones".<sup>2</sup>

### 2.1.1 INVERSIÓN EXTRANJERA Y ADQUISICIONES

Al finalizar los 90, México se ubicó como uno de los principales receptores de inversión extranjera vía FyAT. En 2000 fue el segundo detrás de Brasil, cuando en 1999 era el tercero. Las privatizaciones, primero en Brasil y Argentina, más tarde en México, fueron el factor que determinó ser puntero en este rubro.

Se estima que en México la inversión extranjera directa al cierre de 2000, rebasó \$13,000 millones de dólares, lo que arroja una IED acumulada en el período 1994-2000, de cerca de \$85,000 millones de dólares.

### 2.1.2 MEXICANAS MUNDIALES

En el último tramo de los años 90 surgió una nueva tendencia a transnacionalizar las empresas mexicanas. Compañías radicadas en México, nacionales y extranjeras, se consolidaron como exportadoras de capitales: las inversiones realizadas en el exterior, período 1994-2000, se ubicaron en \$18,640 millones de dólares.

Durante 1999 el valor de todas las fusiones y adquisiciones en las que México estuvo involucrado se situó en \$15,744 millones de dólares, monto conservador si se considera que no fue posible obtener el valor de todas las transacciones realizadas. "Sin embargo, con la información disponible se concluye que las compras *inward* (extranjeros que compraron en México) representaron la mitad de valor total de operaciones, lo que dio un crecimiento excepcional de 219.2% frente al año previo. El segundo lugar lo ocuparon las operaciones de adquisiciones *outward* (firmas mexicanas que compran en el extranjero) con 30.2 % del valor total y un crecimiento de 20.7%".<sup>3</sup>

Según la información disponible, se estima que el año 2000 las inversiones realizadas en el exterior por empresas mexicanas, rebasaron los \$5,000 millones de dólares. Cinco sectores absorbieron 96.2% de las transacciones: cemento (61.7% del monto total negociado); minería (19.3%); productos de metal (6.7%); comercio de muebles para el hogar (19.3%); metal y sus productos (6.7%). Los países hacia donde se dirigieron principalmente las inversiones, fueron: Estados Unidos (el total, monto que duplicó el registrado en 1999 (Ver anexos) de Southdown por Cemex tuvo mucho que ver), Ecuador, Nicaragua, Brasil y Polonia.



## **2.2 MARCO FISCAL (México)**

Las Alianzas Estratégicas como, entidad fiscal, no existen en México por lo que nos basamos en la figura existente que es la fusión. "En la Ley General de Sociedades Mercantiles, se establece el procedimiento para llevar a cabo la fusión de sociedades sin definir su concepto; sin embargo, puede considerarse como la concentración jurídica de recursos humanos, financieros y materiales, así como de los derechos y obligaciones de dos o más sociedades, en una sola entidad, ya sea nueva o preexistente que extingue a las demás sociedades que participan en ella. A la empresa que subsiste después de la fusión, se le denomina "fusionante", y a las que desaparecen "fusionadas".<sup>4</sup>

Asimismo, la fusión también podría surtir efectos a partir de la fecha de su registro, siempre y cuando se haya obtenido el consentimiento de los acreedores o se les haya constituido un depósito bancario, para lo cual las deudas a plazo se darían por vencidas.

### **CODIGO FISCAL DE LA FEDERACION**

El Código Fiscal de la Federación (CFF) contempla en la fracción II de su Artículo 14-A, la figura de la fusión como una enajenación, si no se cumple con el requisito, de que la sociedad que subsista, o en su caso, la que surja con motivo de la misma, presenten declaraciones; del impuesto del ejercicio y las informativas a que están obligadas, la sociedad o sociedades fusionadas por el ejercicio en que se llevo a cabo la fusión. En materia de aviso, el Reglamento del Código establece en su artículo 5-a, fracción II, que la sociedad que surja o subsista, deberá, presentar el aviso de fusión dentro del mes siguiente a la fecha en que se llevó a cabo dicho acto y deberá contener la denominación o razón social de las sociedades que se fusionan y la fecha en que se realizó la fusión.

Asimismo el artículo 23 del propio Reglamento establecen su segundo párrafo que en los casos de fusión, la sociedad que subsista o resulte de la fusión presentará el aviso de cancelación del registro federal de contribuyentes de las sociedades que desaparezcan, junto con la última declaración anual, acompañando una constancia de que la fusión ha quedado inscrita en el Registro Público.

### **ANTECEDENTES Y CARACTERÍSTICAS ESENCIALES DE LA FUSIÓN**

El boletín B-8 vigente al 31 de diciembre de 1991 de "ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS Y COMBINADOS, Y VALUACIÓN DE INVERSIONES PERMANENTES" de la comisión de principios de contabilidad, establecía las reglas contables para la fusión de sociedades, sin embargo, actualmente estas reglas no se encuentran vigentes. No obstante lo anterior, conforme a la práctica contable los criterios que en este boletín se establecen se siguen considerando. En su párrafo número 43 relativo a las reglas de registro de fusiones, nos señalaba que existen dos métodos para registrar los efectos contables de esta transacción, los cuales se exponen a continuación:

- a) Fusión vertical
- b) Fusión horizontal

a. **Fusión vertical**, es aquella que desaparecen como accionistas los propietarios de la mayoría de las acciones ordinarias de la compañía fusionada. La transacción de compra debe registrarse tomando en cuenta las reglas establecidas en el inciso b) del párrafo 38 del boletín B-8, el cual nos dice: Las inversiones entre distintas compañías de un grupo deben ser eliminadas tomando en cuenta la siguiente regla; cualquier diferencia que exista entre el valor de compra de las acciones y el valor contable que le es relativo, debe distribuirse tomando en cuenta las circunstancias que

### **Samuel García Sáenz**

originaron la diferencia entre dichos valores. Cuando la diferencia se debe a rectificación de la valuación de los bienes de la compañía cuyas acciones fueron adquiridas, la diferencia debe aplicarse, cuando esto sea factible, el valor de dichos bienes, o bien, en su caso, la amortización y depreciación acumuladas.

Las cantidades que se aumenten por este concepto a los activos, no circulares de la empresa adquirida, deben cargarse a resultados consolidados futuros mediante cargos por depreciación (calculada sobre la vida probable de los activos relativos).

b. **Fusión horizontal**, es aquella en que los accionistas de la compañía que subsisten son sustancialmente los mismos que poseían la mayoría de las acciones de la compañía fusionada (compañía que desaparece) y de la compañía fusionante (compañía que subsiste) antes de que se consumara ésta. En este caso, la fusión debe registrarse tomando en cuenta las reglas establecidas en los párrafos 10 y 42 del Boletín B.8 vigente hasta el 31 de diciembre de 1991.

## **2.3 MARCO JURÍDICO**

### **TRATAMIENTO LEGAL DE LA FUSIÓN DE SOCIEDADES MERCANTILES**

#### **LEY GENERAL DE SOCIEDADES MERCANTILES**

En este ordenamiento se establece que la fusión de las sociedades debe ser decidida por cada una de las empresas que participen en ella, inscribiéndose posteriormente dichos acuerdos, ante el Registro público de Comercio y efectuándose la publicación respectiva en el Diario Oficial de la Federación. "El artículo 224 de esta Ley, señala que la fusión no podrá tener efecto sino tres meses después de haberse efectuado la inscripción ante el Registro Público de Comercio, y durante dicho plazo cualquier acreedor de las sociedades que se fusionan podrá oponerse judicialmente; transcurrido el plazo señalado, sin que se haya formulado oposición, podrá llevarse a cabo la fusión de la sociedad que subsista o la que resulte de la fusión, tomando a su cargo los derechos y obligaciones de las extinguidas."<sup>5</sup>

Según la Publicación especializada **Práctica Fiscal** en su publicación de Marzo de 2002 sobre "Tratamiento legal de la fusión de sociedades mercantiles".

"Ante una crisis, es evidente que el impacto sufrido por una empresa ante dicha situación o bien por cualquier otra contingencia será de acuerdo con su capacidad económica, por lo que si ésta sólo le permite sufragar al margen sus gastos tendrá que buscar alternativas que le permitan continuar con su objeto social y salvaguardar así los intereses colectivos que representa."<sup>6</sup>

Al respecto, la Ley General de Sociedades Mercantiles (LGSM), bajo el principio de conservación de la empresa, reconoce la existencia del medio idóneo para evitar la desintegración de la unidad económica que representa, al establecer la figura de la fusión.

Por tanto, la fusión de sociedades es el proceso mediante el cual, una o más empresas se disuelven para transmitirlas en bloque sus patrimonios, ya sea a una sociedad ya existente o a una que se constituya para tal efecto, por lo que los socios de las sociedades fusionadas (aquéllas que desaparecen) pasan a serlo de la fusionante (la que subsiste) en proporción a sus respectivas participaciones.

### **2.3.1 CARACTERÍSTICAS JURÍDICAS PRINCIPALES**

La fusión se caracteriza por ser un proceso en el que interviene el traspaso de bienes, derechos y obligaciones de una o varias sociedades a otra que asume tales bienes y condiciones, así como por la reunión de patrimonios para fortalecer a la subsistente o crear una entidad de mayor capacidad económica.

Por lo anterior, la fusión es considerada desde el punto de vista jurídico como un caso especial de la disolución de una sociedad, ya que no se constituye la fase final de ésta; es decir, la liquidación, en virtud de que la decisión de unir el capital de determinada empresa no implica la obligación de cubrir los adeudos, vender bienes sociales y practicar el reparto del patrimonio o haber social entre los socios; sino por el contrario, en el momento en que surta efectos la fusión, la empresa subsistente absorberá los derechos y obligaciones de las sociedades extinguidas.

### **2.3.2 CLASES DE FUSION DESDE EL PUNTO DE VISTA JURÍDICO**

La concentración de patrimonios puede presentarse en alguna de las formas siguientes:

1. Fusión por incorporación; y
2. Fusión por integración o pura.

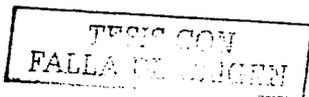
La primera se origina de la extinción de una o varias sociedades para adherirse o unificarse en una de ellas, que permanece y amplía su capital, de tal manera que aquellas que desaparecen transmiten a la sociedad subsistente todo su patrimonio; y sus socios representarán en la sociedad, la parte del interés o acciones equivalentes el valor del capital aportado por la sociedad a la que pertenecen.

Tratándose de fusión por integración, las sociedades desaparecen para crear una nueva sociedad que reuna a las empresas fusionadas mediante la aportación de los patrimonios de las extinguidas. Por tanto, la constitución de la nueva empresa se sujetará a los lineamientos y formalidades que establece para tal efecto la LGSM y de acuerdo con el tipo social que se pretenda adoptar, según el artículo 226 de la ley en comento.

### **2.3.3 OTRAS FORMAS JURÍDICAS PARA CONSTITUIR UNA ALIANZA**

El tipo de forma jurídica a elegir para conformar una alianza Estratégica depende de:

- Intención de obtener lucro o no.
- Objetivos a corto y largo plazo del grupo.
- Tipo o nivel de responsabilidad que se pretende asumir como integrante del grupo.
- Número de personas que van a constituir el grupo.
- Capacidad económica de los integrantes.
- Homogeneidad de los integrantes.
- Prestación de servicios a terceros o no.
- Necesidad de contratar personal asalariado o no.
- Voluntad para la libre admisión de nuevos participantes al grupo (grupos abiertos o cerrados)
- Tipo de transmisión de la participación de cada integrante al grupo.



**Samuel García Sáenz**

- Tamaño del mercado.

**1) Tradicionales**

Sociedad de Hecho  
Sociedad Colectiva  
Sociedad en Comandita Simple  
Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.)  
Sociedad Anónima (S.A.)  
Cooperativa

**2) Nuevas formas**

Agrupaciones de Colaboración Empresarial (A.C.E.)

Unión Transitoria de Empresas (U.T.E.)

**3) Otras formas**

Asociaciones civiles  
Franchising o franquicias

A continuación se brindan las características más sobresalientes de las formas legales de mayor aplicabilidad en el comercio.

**2.4 MARCO FINANCIERO**

Es importante reconocer que las Alianzas Estratégicas toman mucho auge a nivel mundial sobre todo en las economías desarrolladas en la década de los setentas a partir del desarrollo de una rama de las finanzas denominada Ingeniería Financiera, y en esta perspectiva enfocaremos nuestro análisis de las Alianzas Estratégicas, es importante mencionar y reconocer que en este capítulo la mayor parte está basado en "El manual de Ingeniería Financiera" del Dr. Octavio Mora Aguirre.

Del mismo modo, el subcapítulo, del Marco Financiero, está muy enfocado a los Joint Ventures, en sus modalidades de coinversiones o asociaciones, pues son los tipos de alianzas predominantes en el ramo del Autotransporte de Pasaje foráneo.

**2.4.1 CONCEPTUALIZACION DE LA INGENIERIA FINANCIERA**

La Ingeniería Financiera aparece en el ámbito internacional a finales de la década de los setentas, en México cobra un auge inusitado a partir de la crisis económica de los noventas. "Conceptualmente, la Ingeniería Financiera, es la técnica que permite incrementar la productividad financiera de la empresa mediante la obtención de mayores tasas de rentabilidad de los activos y menores costos de capital, situación que se refleja en un aumento del valor de la empresa y por ende en una plusvalía de capital para los accionistas".<sup>7</sup>

Vamos a describir algunos conceptos del lenguaje técnico utilizado en la Ingeniería Financiera, con la intención de expresar de mejor manera el tema.

## **1. LOS ESCENARIOS FINANCIEROS**

“ESCENARIO FINANCIERO: Es el instrumento por medio del cual se está en posibilidad de visualizar la futura situación financiera de la empresa, considerando una serie de premisas y supuestos técnicos”.

### **LA SITUACION FINANCIERA DE LA EMPRESA**

La situación financiera de la empresa esperada para el futuro se expresa proyectando para el corto, mediano y largo plazo, las ocho variables estratégicas siguientes:

- Activos
- Pasivos
- Capital
- Ventas
- Costos
- Utilidades
- Flujos de efectivo
- Productividad financiera
- Rentabilidad
- Valor de la empresa

### **LOS TIPOS DE ESCENARIOS**

Generalmente en la práctica se desarrollan tres tipos de escenarios:

- a) El escenario optimista: se elabora en base a la consideración de una serie de premisas halagüeñas, benévolas para la empresa, cuyo grado de factibilidad y de ocurrencia es elevado.
- b) El escenario pesimista: se elabora en base a la consideración de premisas adversas para la empresa, cuyo grado de factibilidad de ocurrencia es bajo.
- c) El escenario de referencia: se elabora considerando tanto las premisas halagüeñas como las premisas adversas, mismas que se ponderan de acuerdo a su grado de factibilidad de ocurrencia.

### **EL RIESGO FINANCIERO**

Es importante considerar que en todas las decisiones, proyecciones, planes, proyectos y estrategias financieras, la posibilidad de equívoco siempre está latente, equivalente a que el factor riesgo este implícito en toda actividad financiera.

La razón principal por la cual los riesgos cobran alta intensidad en las finanzas, es porque las decisiones y proyecciones sobre esta materia tienen la particularidad de hacerse siempre en base a expectativas relativas al futuro, y este presenta alta dosis de inestabilidad y complejidad.

## **2. LAS TRES FASES DE LA APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS DE INGENIERIA FINANCIERA:**

- 1) El diseño
- 2) La planeación
- 3) La organización

## **EL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE INGENIERIA FINANCIERA**

La fase referida al diseño es la de mayor relevancia, ya que en ésta etapa se define la forma en que se pretende alcanzar a través de la Ingeniería Financiera los objetivos predeterminados.

### **LA SELECCION DE FIGURA FINANCIERA**

El desarrollo de una estrategia o un proyecto de Ingeniería Financiera se hace para cumplir con objetivos tendientes a mejorar el perfil financiero de la empresa y para tal efecto procede emplear ya sea una figura específica, por ejemplo: una fusión, una asociación, una reestructuración, un swap; o un conjunto de figuras financieras que generen un mejor resultado, por ejemplo una fusión y a la vez una coversión; una asociación complementada con una adquisición y una capitalización, etc.

### **LA SECUENCIA DE APLICACION**

Procede la definición de la secuencia de aplicación cuando se ha concluido que en lugar de implementar una sola figura financiera, es más conveniente utilizar varias figuras de Ingeniería Financiera, cuya implementación se traduce en un mejor perfil corporativo-financiero de la empresa.

## **LA PLANEACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE INGENIERIA FINANCIERA**

Dos son las funciones básicas inherentes al proceso de planear la estrategia de Ingeniería Financiera.

- 1) Generar la información técnica requerida.
- 2) Determinar el momento oportuno para implementar la estrategia.

### **LA INFORMACIÓN TÉCNICA.**

La información es el elemento básico para la toma de decisiones ejecutivas, el desarrollo de planes y proyectos. De todas las anteriores, la etapa más crucial es la de implementación, donde la mayoría de las empresas sufre, pues la parte más difícil de llevarla a la práctica.

### **LA IMPLEMENTACION**

Esta última fase del proceso informativo, la cual consiste en utilizar la red informativa disponible para el desarrollo de los diferentes planes y proyectos financieros de la empresa.

### **LA INFORMACIÓN CORPORATIVA**

Se refiere al ámbito interno de la empresa misma que se refiere a los rubros siguientes:

- Planes de expansión de la empresa.
- Planes de consolidación.
- Planes de diversificación.
- Programa de necesidades financieras.
- Presupuestos financieros de la empresa.



- **Proyectos de financiamiento.**

Premisas consideradas en la elaboración de los planes, proyectos y presupuestos de la empresa.

- Estrategias de inversiones y desinversiones.
- Fortalezas financieras de la empresa.
- Debilidades financieras de la empresa.
- Riesgos financieros de la empresa.
- Costo individual de los financiamientos contratados.
- Costo ponderado de capital.
- Costos marginales de capital.
- Nivel actual de utilidades.
- Potencial de utilidades futuras.
- Grado de apalancamiento operativo de la empresa.
- Grado de apalancamiento financiero.
- Tasa de productividad financiera.
- Tasa de rentabilidad de los activos financieros.
- Tasa de rentabilidad de los activos corporativos.
- Tasa de rentabilidad integral.

### **EL MOMENTO OPORTUNO DE LA ESTRATEGIA.**

Al efectuar la planeación de un proyecto de Ingeniería Financiera, dada la enorme trascendencia de éstos en la vida institucional, se hace necesario analizar minuciosamente el presente de la empresa, pero sobre todo inferir el futuro para efectos de definir la estrategia que se habrá de seguir en materia de los tiempos en que se implementará el proyecto (s) de Ingeniería Financiera contemplado (s).

### **3. MANUAL DE FUNCIONES DE INGENIERIA FINANCIERA.**

En este manual se describen las funciones específicas de cada proyecto de Ingeniería Financiera.

Para efectos de conocer analíticamente el contenido de este manual, enseguida se presenta el cuadro de funciones inherentes a cada uno de los proyectos de Ingeniería Financiera.

#### **2.4.2 LOS JOINT VENTURES Y LA ESTRUCTURA CORPORATIVA**

Los dos principales modelos de organización corporativa son la:

- a) Integración
- b) Diversificación

La integración puede ser:

- horizontal
- vertical

Tratándose de una integración horizontal, la empresa adquiere y se asocia con entidades del mismo giro operativo, generalmente establecidas en diferentes territorios geográficos. En materia de integración vertical, la empresa se asocia con clientes, distribuidores y proveedores.

### **2.4.3 LAS JOINT VENTURES VIA COINVERSIONES**

#### **ACUERDO DE CONSTITUCION**

La constitución formal de una coinversión se realiza mediante:

a) Aportaciones iniciales de los coinversores:

Esta modalidad se utiliza cuando se inicia el proyecto de coinversión.

b) Suscripciones de capital:

Cuando el proyecto de coinversión se formaliza entre empresas que se encuentran operando normalmente.

#### **EL ESTUDIO TÉCNICO DE VIABILIDAD.**

Los factores claves a evaluar.

Los factores claves que se deben evaluar en el estudio técnico de viabilidad de una coinversión son los siguientes:

- La definición del perfil del coinversor.
- La investigación de prospectos.
- La selección del coinversor.
- La formalización.
- El monto.
- El momento.
- El costo financiero.
- El costo de oportunidad inherente a la coinversión.
- Las proyecciones operativas del proyecto de coinversión.
- La rentabilidad de inversión.
- El riesgo operativo y corporativo de la coinversión.
- El valor futuro de los títulos de capital.
- El efecto corporativo de la coinversión.

#### **EL PERFIL DEL COINVERSOR**

Al referir el perfil del coinversor se especifica el conjunto de particularidades individuales que deben poseer los candidatos, enfatizando en los rubros operativos, tecnológicos y financieros.

#### **LA INVESTIGACIÓN DE PROSPECTOS**

En esta fase de investigación habrá de ponerse énfasis especial en los aspectos concernientes a la historia, imagen, situación jurídica y fiscal de los candidatos a formalizar el acuerdo de coinversión.

#### **LA SELECCIÓN DEL COINVERSOR**

La selección se hará una vez llevada a cabo la labor de búsqueda, identificación y evaluación del grupo de prospectos y se elegirá al candidato que más se apegue al perfil predefinido.

### **LA FORMALIZACIÓN**

La fase de formalización se efectuará previo acuerdo en los puntos sustantivos de la negociación, como lo son:

- El importe de las aportaciones
- El porcentaje de participación en el capital social.
- El tipo de títulos accionarios recibidos.

### **EL MONTO**

El importe del proyecto de coinversión se define considerando esencialmente dos aspectos:

- La necesidad financiera requerida.
- La participación en el capital social contemplado.

### **EL MOMENTO**

La definición del momento oportuno se hace analizando las perspectivas macroeconómicas para los negocios, elaborando para el efecto un calendario de eventos estratégicos que permita visualizar el futuro.

### **EL COSTO FINANCIERO**

La definición del momento oportuno, se hace analizando las perspectivas macroeconómicas para los negocios, elaborando para el efecto un calendario de eventos estratégicos que permita visualizar el futuro.

Como toda estrategia financiera, formalizar un proyecto de coinversión conlleva un costo financiero o patrimonial, mismo que es real cuando el crecimiento de las utilidades posterior a la coinversión, es inferior al porcentaje en que aumenta el capital social.

Cabe hacer notar que para llevar a cabo la formalización se requiere tener la dispensa de parte de los acreedores de la fusionada (s) y en su caso el Vo.Bo. de las autoridades correspondientes.

**CITAS TEXTUALES CAPITULO II**

- 1.- Mundo Ejecutivo (2001) "Grandes Fusiones y Adquisiciones: Megadesembolsos por 3.4 bdd." Vol. xxxv pp..16-26
- 2.- Expansión (2001) Comer es un Arte. Fusiones y Adquisiciones. Portada Vol. 1N. 810 pp. 28-49
- 3.- Expansión (2001) Comer es un Arte. Fusiones y Adquisiciones. Portada Vol. 1N. 810 pp. 28-49
- 4.- Otero Rodríguez Guillermo y Rubio (1998) Algunos Aspectos Interesantes Desde el Punto de Vista Fiscal de La Fusión De Sociedades. México: Pac
- 5.- Práctica Fiscal (2002) "Tratamiento Legal de la Fusión de Sociedades Mercantiles" Vol. 1 pp. B1-B3
- 6.- Práctica Fiscal (2002) "Tratamiento Legal de la Fusión de Sociedades Mercantiles" Vol. 1 pp. B1-B3
- 7.- Aguirre Mora Octavio (2000) El Manual De Ingeniería Financiera. México
- 8.- Aguirre Mora Octavio (2000) El Manual De Ingeniería Financiera. México

## CAPITULO III EL AUTOTRANSPORTE DE PASAJE FORÁNEO EN MÉXICO

### 3.1 ANTECEDENTES

El autotransporte en México tiene sus antecedentes más remotos en el penosísimo a lomo de bestia durante la Colonia, hasta el carruaje y la diligencia para viajes largos durante el siglo XIX. El desarrollo de los caminos va unido a otro titánico esfuerzo humano: la conquista de los medios de transporte. "En su devenir, el hombre logró producir el carruaje automotor. La llegada del automóvil a México en 1906 y el cambio años después, hizo aún más obsoletos los caminos seculares y planteó la necesidad de revolucionar la tecnología de caminos".<sup>1</sup>

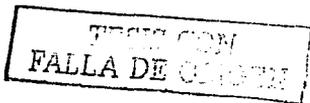
Resulta difícil establecer con precisión el surgimiento en nuestro país del transporte, tanto de personas como de mercancías, en vehículos automotores. El cual surge espontáneamente, de manera individual y dispersa, sólo con su proliferación se inicia su integración y organización

La historia del autotransporte se encuentra ligada al desarrollo tecnológico, a la evolución de los caminos y a las condiciones demográficas y socioeconómicas del país. En 1923 se creó la Cia. Ómnibus de México, para dar servicio del teatro nacional a la Hacienda de los Morales, la cual posteriormente dio origen a la línea Lomas de Chapultepec. Ya para 1927, se funda la línea Estrella de Oro, resultado de la fusión de otras dos empresas: Flecha de Oro y Estrella Roja, que recorría la ruta México-Cuernavaca-Iguala. La operaban inicialmente diez carros de las marcas Buick y La Salle.

En 1929 se fundó la Alianza Camionera Veracruzana "Flecha de Oro" y con camiones de pedales establecieron la ruta Perote-Veracruz para prestar servicio de 2da. clase. Posteriormente enlazó sus servicios con las líneas Puebla-Perote del sindicato de camioneros de oriente y la México-Puebla Flecha Roja, adoptando desde entonces el nombre de Alianza Camionera Veracruzana, Flecha Roja. Para 1931, la línea México-Toluca se unió con la México-Zitacuaro, y la México-Morelia, ya contaba con 4 autobuses pullman para diez pasajeros.

En 1934 la línea "Estrella de Oro", inauguró el servicio directo México-Acapulco con 11 autobuses de pasajeros. Las organizaciones estatales sumaban, en las líneas afiliadas, once empresas: Alianzas de Camioneros de Jalisco, Puebla, San Luis Potosí y Veracruz; la de Aguascalientes y Ramales; Autotransportes Urbanos de Acapulco y Chihuahua; los Camioneros Unidos de Zacatecas; la confederación de Autotransportes del Estado de México; las Líneas Urbanas de Monterrey; y Transportes Michoacanos del Sur. Los camioneros foráneos de primera clase eran nueve: ADO, autobuses de Oriente y Autos Pullman de Veracruz; Aguascalientes-Ciudad Juárez; Corsarios del Bajío; Cuernavaca Estrella de Oro; Toluca Triángulo Flecha; Tuxpan Línea Estrella; Tuxpan Tres Estrellas; y Zacatepec Jojutla Grutas. En cuanto a los foráneos de segunda, estaban: Autobuses Centrales de México; Chimalhuacán-Los Reyes; Coatepec-Chalco; Cuautla-Oaxaca Flecha Roja; Noreste y Monte Alto; Pachuca Flecha Roja; Puebla Flecha Roja; San Pedro Santa Clara; Sierra Norte de Puebla; Tenango Roja; Transportes Frontera y Tuxpan-Tampico La Flecha.

Por decreto presidencial, en julio de 1947 la importancia de vehículos terminados se sujetó al sistema de cuotas, y se hizo obligatoria la incorporación de determinadas autopartes. Ese año, la línea Estrella de Oro obtuvo permiso para prolongar sus servicios hasta Zihuatanejo e introdujo 41 unidades de las marcas International, Reo, Dodge y Ford, con carrocerías metálicas, a un costo promedio de 53,000.00 pesos por unidad. A partir de este año, la Ley de Vías Generales de Comunicación, dictamina diferenciar el servicio exclusivo de turismo del servicio regular.



### **Samuel García Sáenz**

En 1948, la Unión de Permisarios de Rutas Foráneas del Estado de Aguascalientes, estableció un servicio de primera para unir las ciudades de México y Durango. La Línea ADO, de primera clase, inaugura sus instalaciones en Buenavista, México, en octubre de ese año.

En mayo de 1950, el Lic. Miguel Alemán, Presidente de la República, inauguró la carretera panamericana Cristóbal Colón, que conectó Cd. Juárez, Chihuahua, con El Ocotil, Chis. En la década 1940-1950 se invirtieron 7,941 millones de pesos en la construcción de 11,493 kilómetros de carreteras, con lo que la red de caminos alcanzó los 21,422 kilómetros. "La primera línea de pasajeros, Flecha Roja, seguía aumentando sus rutas. En 1957 comenzaba a dar servicio entre México y el Paso, Texas, conectándose con la Continental Trailway Bus System de E.U. y Canadá".<sup>2</sup>

Durante el período 1958-1964 se invirtieron 7,316 millones de pesos en construcción, conservación, ampliación y modernización de carreteras. Fueron construidas la México-Puebla (de cuota), Querétaro-Celaya, Durango-Mazatlán (que completa al eje transversal a partir de Matamoros), Villahermosa-Champotón, Tecate-Ensenada, Guanajuato-Dolores, Hidalgo-San Felipe, San Luis Potosí-Torreón; con los que la red hace un total de 56,327 kilómetros.

La línea Autobuses de Oriente adquirió 68 unidades de 42 pasajeros, con aire acondicionado, calefacción y motor Cummins V-8 con 265 caballos de fuerza, para alcanzar velocidades superiores a 120 kilómetros por hora. Se incluía sistema de muelles en barras para disminuir las molestias a los ocupantes.

El mismo año, se realizó un estudio para determinar las necesidades de terminales y paraderos, con base en el cual en 1966, se formuló el Programa de Construcción de Terminales para pasajeros y carga. Entre 1966 y 1970 se construyeron las terminales de Aguascalientes, Veracruz, Villahermosa, Zacatecas, León, Chihuahua, Monterrey, Mérida, Chetumal, San Luis Potosí, Cd. Juárez, Culiacán y Tepic. En 1970 se inauguró la terminal Central del Autotransporte Federal de Carga del Norte de la Ciudad de México, en la calzada Vallejo.

En 1974, DINA se convirtió en el pivote de la industria automotriz mexicana, al producir el primer camión de marca mexicana, el DINA 500, utilizado en todos los tipos de transportes de carga y de pasajeros, urbanos y suburbanos.

En el período 1977-1982, se elaboró el Programa de Desarrollo del Autotransporte Federal, con los objetivos de incrementar la eficiencia y la seguridad de los servicios, adecuándolos a la estructura jurídica y fortalecer financieramente su prestación, preservando en todos los casos la mexicanidad, el interés público y los derechos de los trabajadores de la actividad.

Durante el sexenio de José López Portillo, México experimentó un importante crecimiento económico, fundamentalmente debido al aumento de la producción de petróleo en suelo nacional. Esto habría de beneficiar, de manera notable, al subsector transportes. "El desarrollo que experimentó el país de 1970 al 1982 mantuvo una tasa de crecimiento media anual del 6.1% en el Producto Interno Bruto (PIB). El PIB del transporte arrojó tasas promedio de crecimiento anual del 8.8%. la posterior crisis produjo una situación de emergencia que requirió la creación del Plan Nacional de Desarrollo; en él se comprendía la estrategia económica del presidente mexicano, Miguel de la Madrid Hurtado".<sup>3</sup> Con ello, la flota de autotransporte de pasajeros ascendió a 26 mil vehículos.

**SITUACIÓN DEL AUTOTRANSPORTE EN MÉXICO 1981:**

| <b>Pasajeros transportados por el Autotransporte público federal, 1970-1981</b> |                                 |                     |
|---|---------------------------------|---------------------|
| <b>Año</b>  | <b>Pasajeros<br/>(millones)</b> | <b>T.C.A.<br/>%</b> |
| 1970  | 432                             | —                   |
| 1971  | 474                             | 9.7                 |
| 1972  | 499                             | 5.3                 |
| 1973  | 509                             | 1.6                 |
| 1974  | 525                             | 3.6                 |
| 1975  | 589                             | 12.2                |
| 1976  | 700                             | 13.8                |
| 1977  | 783                             | 11.8                |
| 1978  | 836                             | 6.8                 |
| 1979  | 1,004                           | 20.1                |
| 1980  | 1,154                           | 14.6                |
| 1981  | 1,240                           | 7.7                 |

TCA= Tasa de crecimiento anual.  
Fuentes: S.C.T., Dirección General de Autotransporte Federal.

"Si bien la tasa promedio de crecimiento anual del PIB del subsector transportes fue de 0.9% medio anual en el trienio 1982-1985, su importancia es mayúscula; genera aproximadamente, el 80% del PIB correspondiente al Sector Comunicaciones y Transportes".<sup>4</sup> Buena parte de estas tareas las realizó el servicio público federal de autotransporte, que cuenta con 31 mil autobuses de pasajeros y 150 mil camiones de carga -113 mil motrices y 37 mil de arrastre-. Estos vehículos operan bajo un sistema de concesiones a 40 mil 160 particulares y 3 mil 567 empresas, de las cuales 2 mil 930 se dedican al transporte de carga, mientras que 637 se emplean en el traslado de pasajeros.

La década de los ochentas fue una etapa importante pues marco los cambios mas trascendentales en la industria, y fue un cambio total de la política industrial del país dando las bases para la apertura total del sector, tal como lo mencionaremos en el siguiente apartado.

**3.2 AUTOTRANSPORTE FORANEO EN MEXICO PERIODO 1980-2000**

La década de los ochenta, entubó llena de contrastes en el auto transporte foráneo de pasaje ya que, fue hasta el año de 1989 donde se agrupan las principales organizaciones del país de esta industria en la CANAPAT "Cámara Nacional del Autotransporte de Pasaje y Turismo", marcando el inicio de la historia moderna reciente del sector.

... "entre 1989 y 2000 la industria del Autotransporte de pasaje vivió profundas transformaciones, esa década fue para las empresas de este sector, la más dinámica en toda su historia. La rapidez con la que se gestaron los cambios dentro de esta industria los cambios dentro de esta industria nacional, no tienen punto de comparación con ningún otro periodo".<sup>5</sup>

En la década de los noventas, el sector del transporte de pasajeros vivió desde la peor crisis económica que ha tenido el país, hasta la competencia directa de las líneas aéreas por el pasaje, a ello hay que agregar la desregulación del sector y una amplia expansión del sector informal que generó una competencia desleal. Estos retos y dificultades coincidieron con la demanda de un usuario cada vez más exigente, que obligó al sector a efectuar inversiones fuertes en

### **Samuel García Sáenz**

modernización de la flota, a crear instalaciones de atención al público y ofrecer más y mejores servicios.

La abrupta devaluación del peso frente al dólar en diciembre de 1994, atrapó a muchas empresas transportistas con "los dedos en la puerta". Las fusiones de algunas empresas o grupos transportistas, o la desaparición de marcas para dar paso a otras nuevas, fue una constante en estos diez años.

El nuevo ciclo a fines de los ochenta y principios de los noventa, en el sector del autotransporte de pasajeros comenzaron a circular aires de competitividad y eficiencia, como resultado de la apertura de las fronteras, y de las modificaciones al marco regulador que intensificaron la competencia al eliminar la exclusividad de rutas o regiones.

Esto último provocó el surgimiento de nuevos servicios denominados "plus" o "ejecutivo", que tuvieron una excelente aceptación por parte del usuario, y fueron una respuesta acertada a las demandas de mejoramiento por parte del pasajero. A esto se sumó una mayor atención a nichos de mercado antes ignorados por una visión demasiado pragmática, que sólo consideraba dos clases de servicio: primera y segunda clase.

Rumbo a la modernidad, un papel fundamental en el cambio del sector, fue la privatización de las armadoras mexicanas de autobuses, DINA y Masa, esta última recién adquirida por Volvo Buses, las cuales mejoraron la calidad de sus productos y ampliaron la variedad de los modelos. Aunado a ello, la llegada al país de firmas como Mercedes Benz y la importación del modelo Marco Polo, por parte de DINA, permitieron generar una revolución en el mercado con autobuses considerablemente más cómodos.

Casi en paralelo a la modernización emprendida por el autotransportista, el país estaba inmerso en la modernización de las principales carreteras que permitirían acortar distancias, reducir el desgaste de las unidades y aumentar la seguridad y confiabilidad de los viajes. Una sincronía casi perfecta que auguraba mejores tiempos para la industria y para los usuarios. "Pero este sueño se interrumpió el 20 de diciembre de 1994 con la devaluación estrepitosa sufrida por el peso. Las empresas debieron enfrentar la contracción de la demanda del pasaje hasta en un 20% a lo largo de 1995, como resultado de la pérdida de poder adquisitivo de los usuarios. Aunado a ello, las empresas que se endeudaron adquiriendo unidades de importación debieron hacer frente a la cruda realidad de ver duplicada su deuda. A las compañías que optaron por asumir su deuda en pesos, no les fue mejor. En abril de 1995 se enfrentaron ya a la pesadilla de cubrir sus pagos a tasas de interés del 100%".<sup>5</sup>

Esta debacle financiera, tal vez la peor en la historia del país, interrumpió la dinámica modernizadora que las compañías transportistas habían iniciado y las obligó a ocuparse más de cómo hacer frente a la adversa situación financiera y dejar de lado las innovaciones en la prestación del servicio.

La problemática de este período confirmó nuevamente que la crisis, para quienes tienen la fuerza para sobrevivir, son también fuente de nuevas oportunidades. Debido a ello, algunas empresas se fusionaron con grupos mayores, en busca de la sinergia. Fue así como muchas marcas desaparecieron del mercado y surgieron otras nuevas.

El nuevo gobierno de Ernesto Zedillo, buscó recomponer la situación con medidas fiscales llevadas a cabo en 1996, como el acreditamiento del 40% de las cuotas de carreteras el descuento de dos centavos por la compra de cada litro de diesel, y el ajuste a la baja de las tarifas en algunas carreteras. La necesidad de ampliar la base fiscal del país por parte del sector público, propició que

## **Universidad Nacional Autónoma de México**

el sector autotransportista perdiera algunos de los beneficios fiscales que tenía en la anterior miscelánea.

La década de los noventas en resumen, fue el período donde se consolidaron los nuevos esquemas de administración, enfocada a la profesionalización de la operación y de los procesos de control interno, además de la renovación de la mayoría del parque vehicular con la idea principal de reducir los costos, y mejorar los servicios de los autobuses, motivado lo anterior por la dura competencia entre los grandes grupos de autotransportistas.

### **3.3 PARTICIPACION EN LA ECONOMIA NACIONAL DEL AUTOTRANSPORTE FORANEO DE PASAJE**

Quizás no se pueda encontrar un país donde el Autotransporte foráneo sea tan importante como en México, a últimas fechas la desregulación del sector fue un cambio radical importante para la industria. Es cierto que la desregulación promovió un mejor servicio, además del esfuerzo de adquirir unidades más modernas y un cambio fundamental en las perspectivas de los directivos hacia el mercado.

Después de la crisis de 1994, las empresas se vieron fuertemente golpeadas en varios sentidos. El precio de los autobuses está fijado en dólares y al devaluarse la moneda, una deuda que parecía controlada se volvió inmanejable. Pocas empresas lograron sortear de manera positiva este proceso. Sin embargo, para el año 2002 en los registros de afiliados de la Cámara Nacional del Autotransporte de Pasaje y Turismo (CANAPAT), organismo donde se agrupan la mayoría de las empresas del sector ya existían 466 empresas afiliadas (Tomado de la página de Internet de la **CANAPAT**).

No está disponible un dato específico de la participación del auto transporte en el PIB, según datos de la comisión de seguimiento del TLC el transporte de pasajeros en su totalidad creció en 1990 el 5.7%, en 1995, el 8.3% y en 1996, el 10.1%.

Según SIEMEX-WEFA el Centro de investigación de la Wharton Econometric Forecasting Associates en México, "El transporte participó en 1999 con un 15% de la generación de empleos totales, ubicándose como el sector que más ha crecido en este rango. Este dato se explica por la gran contribución de esta industria al crecimiento de la economía. En 1999 fue de 3.75% y la del transporte de 5.3% como tendencia generalizada en los últimos años. Sin embargo, esta no es la meta, ya que en economías avanzadas el transporte crece entre un 10% y 15% anual".<sup>7</sup>

En los indicadores de la industria, se puede observar que la productividad ha crecido en el sector autotransporte de pasajeros, debido al crecimiento del consumo interno del país el transporte se ha visto beneficiado, toda vez que representa el 13% del costo familiar y el 2% de lo que se consume. "El autotransporte mueve el 98.55% de todo el transporte de personas en el país, dejando el 1.2% al avión, siendo su competidor más cercano. Esta cifra es explicable pues el 70% de transporte en los últimos años, se han destinado a las carreteras. El aumento ha sido de 88,371 kilómetros, en 1995 a 108,086 en el 2000".<sup>8</sup>

Para el año 2000, la aportación en el PIB que tiene de las tres naciones que participan en el TLC es: el 9.2% en Estados Unidos, el 6.4% en Canadá y el 4.8% en México. Este indicador se traduce en que el empleo generado, representa en México tan sólo un 1.91% del total creado; en un año en Canadá; el 1.07%; y en Estados Unidos llega al 10.13%. Dentro de Norteamérica, México es el país con mayor potencial de crecimiento de su mercado interno. "Por otro lado según investigaciones de revistas especializadas, actualmente este sector genera un millón 200 mil empleos directos e indirectos en México".<sup>9</sup>

Ahora bien, el Servicio de Autotransporte Federal de Pasaje, operó en el año 2000 con 41,758 unidades, de las cuales, se clasifican en las siguientes modalidades: De Lujo, Ejecutivo, Primera, Económico, Mixto y Transportación Terrestre, de y hacia Puertos y Aeropuertos. Cabe señalar, que los vehículos de la modalidad Económico representan el 60.7% de la flota de pasaje.

**FLOTA VEHICULAR EN MÉXICO, EN EL 2000**  
**COMPOSICION DE LAS UNIDADES VEHICULARES**  
**DE PASAJE POR MODALIDAD DE SERVICIO**

| <b>MODALIDAD DE SERVICIO</b>  | <b>N° DE VEHICULOS</b> | <b>%</b>     |
|---|------------------------|--------------|
| <i>De Lujo</i>  | 1,647                  | 3.9          |
| <i>Ejecutivo</i>  | 746                    | 1.8          |
| <i>Primera</i>  | 9,459                  | 22.7         |
| <i>Económico</i>  | 25,355                 | 60.7         |
| <i>Mixto</i>  | 274                    | 0.7          |
| <i>Transportación Terrestre de Pasajeros de y hacia Puertos y Aeropuertos</i> | 4,277                  | 10.2         |
| <b>TOTAL</b>  | <b>41,758</b>          | <b>100.0</b> |

Fuente: SCT Anuario Estadístico 2000

Asimismo, se desglosan los tipos de vehículos que integraron el autotransporte federal de pasajeros; el principal vehículo que se utilizó para la prestación del servicio de pasaje es el autobús, el cual representó el 84.3% del total de la flota. Como se observa en el cuadro siguiente:

**PRODUCTIVIDAD**

Con relación a la productividad del autotransporte de pasaje, fueron cifras obtenidas a través de la aplicación de parámetros de productividad de los vehículos y de la flota vehicular.

Por lo anterior, se estimó que durante el 2000 se movilizaron a 2,134 millones de pasajeros, logrando una mayor participación las modalidades de los servicios de económico y primera.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**PASAJEROS TRANSPORTADOS Y PASAJEROS-KILOMETRO POR CLASE DE SERVICIO**

| MODALIDAD DE SERVICIO  | PASAJEROS*<br>(MILES) | %            | PASAJEROS-KM.*<br>(MILES) |
|--|-----------------------|--------------|---------------------------|
| De Lujo  | 18,870                | 0.9          | 6'073,539                 |
| Ejecutivo  | 9,816                 | 0.5          | 4'019,909                 |
| Primera  | 538,424               | 25.2         | 84'896,685                |
| Económico  | 1'511,515             | 70.8         | 194'888,533               |
| Mixto  | 16,707                | 0.8          | 1'436,138                 |
| Transportación Terrestre<br>de Pasajeros de y hacia<br>Puertos y Aeropuertos | 38,349                | 1.8          | 2'014,384                 |
| <b>TOTAL NACIONAL</b>  | <b>2'133,681</b>      | <b>100.0</b> | <b>293'329,188</b>        |

\* Estimado en función a la flota vehicular.

Fuente: SCT Anuario Estadístico 2000

**3.4. QUE ES UNA EMPRESA DE AUTOTRANSPORTE DE PASAJE FORANEO EN MEXICO**

"Transportar personas es la tarea mas significativa y delicada del sector autotransporte: cumple con una función primordial en el contexto social y económico de las comunidades. Asimismo, mediante el transporte hombre, sociedad y urbe han crecido juntos; juntos han disfrutado de la vitalidad que otorga un buen transporte y, juntos también, han padecido el efecto desarticulador e inmovilizante de los transportes deficientes".<sup>10</sup>

**3.4.1 LO URBANO, SUBURBANO Y LO FORANEO.**

Con mucha frecuencia se tratan de forma similar, las modalidades urbana, suburbana y foránea del transporte. Poseen características distintas que han de tomarse en cuenta a la hora de fijar los parámetros operativos. Veamos algunas de ellas:

- a) En cuanto a las frecuencias de operación, en las zonas urbanas deben programarse servicios permanentes dentro del horario hábil, y sólo sujetos a las variaciones que se observen en la hora de demanda máxima y en las horas valle (horario de poca demanda).
- b) En cambio, los servicios suburbanos pueden ser básicamente distintos. Es probable que no sean necesarios todo el día, sino sólo durante los horarios de llegada y de retorno de la gente.

Los servicios foráneos son radicalmente otra cosa. Sus diferencias son tan notorias que casi nadie se le ocurriría utilizar un vehículo o programar un servicio del tipo foráneo para satisfacer una demanda urbana, o viceversa. Sin embargo, todo puede suceder, claro... no obstante tal riesgo, ocurre con los transportes foráneos que, salvo contadas excepciones, se manejan dentro de otra jurisdicción y obedecen a diferente concepto sociocultural. En ellos se dan también agrupamientos

### **Samuel García Sáenz**

heterogéneos de concesionarios, pero, en lo que compete a la operación y al tipo de vehículo, casi siempre hay más disciplina y unidad. Y referente al usuario promedio de tipo foráneo o de largo recorrido, le lleva a juzgar de modo también, tipo de vehículo, etc.

#### **3.4.2 EL AUTOBUS**

Es el más antiguo y el más tradicional de todos los modos, tanto en nuestro medio como en el resto de los países. Sus primeras versiones al nivel mundial datan de 1826. "El autobús tiene indiscutibles ventajas funcionales y operativas: es totalmente autónomo –no está sujeto a cables como el tranvía o el trolebús-, y posee al mismo tiempo una considerable flexibilidad. Aunque como todos los vehículos requiere de un canal para moverse –las calles-, de hecho puede entrar casi por cualquier vereda o brecha, con tal que logre pasar y no quede atorado por la ausencia de una buena superficie de rodamiento".<sup>11</sup>

#### **3.4.3 MODELO DE EMPRESA DE AUTOTRANSPORTE DE PASAJE FORANEO TRADICIONAL**

Como mencionamos en el capítulo de antecedentes del autotransporte foráneo, con el surgimiento del sistema de concesiones a nivel nacional, surgen las agrupaciones de transportistas, a los beneficiarios de estas concesiones se les denominó permisionarios, por ser dueño de uno o más permisos de circulación por carreteras nacionales, los cuales al cabo de los años se consolidan o se afilian a las empresas más grandes en esquema, donde un grupo de pensionarios, llegan a un acuerdo con una empresa organizada y de tamaño suficiente para respaldarla en gestiones con las dependencias del transporte, apoyarla con asesoría jurídica en caso de accidentes, administrando la nomina, gozando de beneficios fiscales y administrativos, además en algunos casos se les permite utilizar la marca o denominación y logotipos en sus autobuses, a partir de estos apoyos estas pequeñas agrupaciones de transportistas bonifican a la organización que los respalda mensualmente una determinada cantidad económica comúnmente denominada por el sector como "cuota de administración".

De la década de los ochentas, hasta a mediados de los noventa las empresas en general del país se constitulan en administradoras de autobuses, donde los permisionarios administraban el mantenimiento y acondicionamiento de sus unidades en talleres propios adaptándose a las políticas determinadas por la administradoras, el gran problema entre otros, era el costo de mantenimiento y el perjuicio al servicio, pues los autobuses presentaban diferencias muy marcadas de imagen y mecánicas

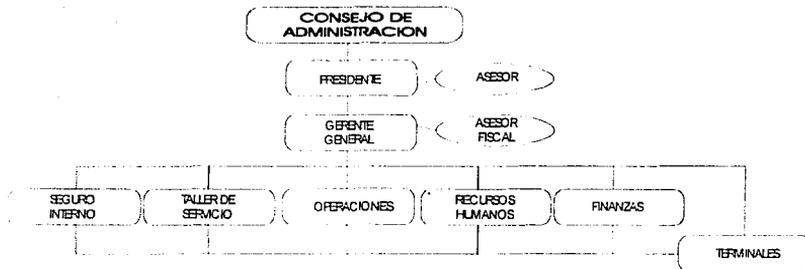
Organizacionalmente las empresas administradoras, estaban constituidas en un consejo de administración y con sus diferentes áreas administrativas y operativas.

El Consejo de Administración es la máxima jerarquía en la empresa, a cuyo frente se encuentra el Presidente del Consejo. El siguiente nivel jerárquico corresponde al Gerente General, normalmente de quien dependen cinco gerencias:

- Recursos Humanos,
- Finanzas,
- Tesorería,
- Operaciones,
- Seguro interno (Denominación del departamento jurídico y de gestoría),
- Taller de Servicio.

Del Gerente General dependen también los Jefes de oficina de las diferentes terminales, quienes a su vez trabajan de manera coordinada con las diferentes gerencias y departamentos.

**Universidad Nacional Autónoma de México**



**\*Organigrama tradicional de una empresa a autotransporte de pasaje foráneo**

Las funciones de cada área son:

- **Recursos Humanos:** se encarga de la selección, contratación y capacitación del personal; elaboración de nómina, pago de operadores y control de impuestos; relaciones laborales, asignación de operadores a unidades y recorridos específicos y negociaciones con el sindicato. Asimismo, se encarga de labores de seguridad e higiene, vigilancia, inspección, recepción y servicio médico. También se apoya a las terminales para la elaboración de sus nóminas.
- **Finanzas:** realiza la gestión de los recursos económicos de la empresa a través del seguimiento de ingresos y egresos; contabilidad; pago a proveedores externos (Cuentas por pagar), realización de cuentas con los operarios relativas a la venta de boletos y gastos para cada viaje, y pago a socios; Liquidación; así como Cobranzas a operador, lleva un control de las cuentas y pago a operadores, además lo relativo a vacaciones, utilidades, etc.
- **Tesorería:** Se encarga de la administración de los ingresos y, las cuentas bancarias y la planeación de los flujos de efectivo.
- **Operaciones:** Este departamento tiene dos departamentos, por un lado Tráfico; se encarga de elaborar la logística de la operación, y Servicios, el cual es el departamento que coordina las ventas de la empresa, las salidas y asistencia de los autobuses desde la base principal de la empresa.
- **Seguro Interno:** Se encarga de todo lo referente a la legislación del sector, pago de infracciones, trámites legales de siniestros y pago de seguros, trámite de placas, etc.
- **Taller de Servicio:** Realiza las actividades de mantenimiento mínimo para operación; lavado, engrasado, cambio de aceite, revisión visual de partes mecánicas y de interiores.

## **EL ESTATUS JURIDICO**

La mayoría de las empresas se rigen bajo la figura de Sociedad Anónima de Capital Variable permite que cada socio maneje de manera independiente a la administración de la empresa en lo referente a mantenimiento de las unidades, en detrimento de la ejecución de políticas de mantenimiento más eficientes y económicas.

## **SISTEMA DE OPERACION**

La función de operación es la conjunción de los vehículos y conductores para brindar un servicio de transporte que permita satisfacer la demanda de movimiento de pasajeros. Requiere el diseño y la adecuación constante de un sistema de viajes, con horarios y rutas adecuadas a las necesidades de los usuarios.

El subsistema de operación se enmarca dentro de la función logística de la empresa. Se entiende por logística, la función de movimiento (respaldo con un flujo de información) de bienes o personas, con los atributos de calidad requeridos, del punto donde se demanda el movimiento al punto de destino deseado, con la oportunidad y el tiempo necesario y con el precio que el usuario este dispuesto a pagar por el servicio.

### **3.4.4 DESVANTAJAS DEL ESTILO DE ADMINISTRACION TRADICIONAL**

Se puede decir que este esquema de administración presenta por demás desventajas para los propietarios de las empresas, pues existe un desgaste de recursos innecesario, los factores que explican esta situación los mencionamos como sigue:

- Diferencias importantes de mantenimiento y de presentación de las unidades en detrimento del servicio.
- Cada Socio o Permisionario tiene un taller con varios tipos y modelos de autobuses, en contra de la optimización de los gastos que esto implica.
- No existen las especialidades y por lo tanto no hay propuestas de mejora sistemáticas.
- El control de los gastos resulta en demasia deficiente.

### **3.4.5 EL MODELO DE ORGANIZACIÓN MODERNO**

Por otro lado, no todo es desorganización. Existen empresas como: Grupo Flecha Amarilla, ADO, Grupo Senda, por mencionar algunas, que tienen todo un esquema organizacional diferente, de donde las demás empresas se han apoyado para llevar a cabo sus cambios organizacionales.

En las nuevas propuestas de organización existen departamentos que en el sistema tradicional no existían:

- a) **MERCADOTECNIA:** Este departamento en la actualidad es demasiado importante, pues nos define desde que tipo de equipo se debe utilizar por categoría de servicio, los horarios que se deben brindar, el servicio, las necesidades del pasaje, el nivel de satisfacción de los mismos, y cual es nuestra ventaja competitiva contra nuestra competencia, entre muchos más.
- b) **SISTEMAS:** Este departamento de inmediato ocupa un lugar importantísimo dentro de este tipo de empresas, pues la gran variedad de variables involucradas en el negocio, necesitaban una

## **Universidad Nacional Autónoma de México**

herramienta de almacenamiento procesamiento, de información, hoy en día los grandes grupos constantemente, están innovando en nuevos programas de informática y cuentan con especialistas del mejor nivel para desarrollo e implementación de las mejoras en esta área.

c) **COMPRAS:** Este Departamento como en todos las empresas tienen gran importancia, pues la variedad de insumos de una organización debe adquirirse de manera especializada.

### **3.5 FACTORES QUE HAN DETERMINADO LA FORMACION Y CRECIMIENTO DE LOS GRANDES GRUPOS**

A lo largo del tiempo en nuestro país, por sus mismas características se han ido integrado las empresas de Autotransporte, en una primera etapa para la gestión gubernamental y la defensa de las concesiones logradas ante el gobierno, para posteriormente pasar a la etapa de coordinación operativa, donde se ponían de acuerdo en la asignación de viajes los espacios en las terminales de autobuses hasta llegar a integrarse a manera de fusión o adquisición para proteger sus mercados regionales e implementar la estrategia de crecimiento hacia otros posibles mercados.

En la actualidad existen cuatro grandes grupos, los cuales se dividen el mercado nacional, en base de mecanismos de competencia, cada uno por su cuenta se cimentado su crecimiento en una estrategia muy específica, logrando lo que a la fecha tienen, estos grandes grupos se les conocen como:

**Estrella Blanca**  
**ADO**  
**Flecha Amarilla**  
**Toluca**

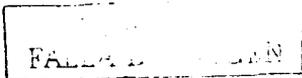
### **LOS FACTORES QUE HAN FAVORECIDO LA FORMACION DE GRUPOS SON:**

- Gestión Política
- Administración
- Planeación
- Desarrollo económico de la región concesionada
- Diversificación del capital
- Alianzas Estratégicas

**A continuación hacemos una breve descripción de cada uno de los factores antes mencionados:**

**Gestión Política:** En general el Autotransporte de pasaje foráneo en nuestro país, nace, crece y se desarrolla bajo el cobijo de la política tal vez por su importancia estratégica, para el desarrollo de nuestro país y el nulo cambio de partido en el gobierno, además de la falta de normas de competencia que permitieran el concesionamiento de una u otra ruta o recorrido para cada empresa.

**Administración:** La historia de nuestro sector de autotransporte foráneo de pasaje nos muestra, que ha habido grandes diferencias, pocas son las empresas que realmente han invertido en esquemas modernos de administración, revisión de procesos administrativos internos o en su



### **Samuel García Sáenz**

personal, el caso más diferenciado es el del grupo ADO Autobuses de Oriente, el cual ha sido pionero en la mayoría de las innovaciones técnico-administrativas.

**Planeación:** La planeación estratégica, es la herramienta que menos se ha utilizado en el sector, tomando en cuenta que el negocio siempre se ha administrado al estilo familiar y bajo la tutela del gobierno además de los tradicionales beneficios, como el bajo costo del combustible por y las comodidades fiscales, en los casos donde se ha implementado han obtenido excelentes resultados, léase Grupo ADO, Flecha Amarilla y Grupo Toluca.

**Desarrollo económico de la región concesionada:** En algunos casos, como es en las empresas de autotransporte del centro del país (Flecha Amarilla), las cuales se han desarrollado en gran medida gracias al impulso económico de la región y el crecimiento de la infraestructura carretera.

**Diversificación del capital:** El sector del autotransporte de pasaje foráneo tiene una gama interesante de diversificación del capital, ya sea de manera horizontal como vertical; por ejemplo la construcción de terminales las cuales ofrecen una variedad de servicios a los pasajeros, la paquetería es otro de las importantes oportunidades de negocio, además de la comercialización de grandes escalas de los insumos (refacciones) para el consumo de las empresas del mismo grupo y de externos principalmente.

**Alianzas Estratégicas:** Este aspecto que es tema de esta tesis, es de los más importantes y se puede decir que los pioneros en esta actividad son los grupos más consolidados en el sector. Que quede claro que las Alianzas Estratégicas desde la perspectiva de la planeación de negocios, es muy diferente a las alianzas tradicionales donde las empresas se integran para protegerse o cuidar sus propias rutas, en la actualidad estas alianzas se efectúan para el aprovechamiento de todas las ventajas que brinda una verdadera alianza estratégica.

### **3.6. EL CASO ADO**

Seleccionamos como uno de los casos al corporativo **ADO Autobuses de Oriente**, por muchas razones, principalmente, por ser hoy por hoy uno de los grupos mejor organizados, de grandes dimensiones, y el mejor posicionado dentro de su mercado.

Los antecedentes de esta como de todas las empresas, tienen mucho de anecdótico. "El histórico primer viaje de ADO, se realizó a las 22:00 hrs. del 23 de diciembre de 1939, recorriendo la ruta de México-Puebla-Perote-Jalapa-Veracruz, 450 kilómetros que se recorrieron en 10 horas."<sup>12</sup> En aquellos tiempos el D. F. estaba poblado por 2 millones de habitantes, por lo tanto, la necesidad de transporte no era tan grande, todo lo relacionado con el transporte era demasiado limitado, a pesar de esto, ADO fue el primero en vender asientos numerados, posteriormente introduce los autobuses "Spartan", los cuales alcanzaban una velocidad de 120 Km/h, con un cupo de 22 personas, lo más sofisticado de la época, ADO tenía 32 autobuses, con lavabo para el servicio de pasajeros.

En 1948 la empresa construyó el terminal en Buenavista, D. F., ya en los años cincuentas, Don Severino Pérez y el Sr. Adolfo Castellanos, pilares inamovibles de la naciente organización, integran y consolidan la directiva y continúan con la construcción de nuevas terminales en Puebla, Veracruz, Jalapa, Orizaba, Córdoba, San Andrés y Coatzacoalcos. "En esta misma década empieza a funcionar la refaccionaría y taller Orozco y Berra, dándose así los primeros pasos para implantar el mantenimiento colectivo de autobuses, el concepto de "chofer" se cambia por el de "conductor" a partir de allí todos ellos son uniformados. Con el transcurso del tiempo a la empresa

## **Universidad Nacional Autónoma de México**

se le integran varias empresas, consolidando un importante grupo, instalando talleres en las principales terminales de ruta".<sup>13</sup>

En 1962 se registran dos eventos importantes para la empresa. Se inaugura la nueva autopista México-Puebla y se da la introducción a la línea ADO de los autobuses DINA flexible, bautizados por los conductores como los 'jorobados', los primeros de fabricación nacional, la combinación de estos dos elementos trajo varias ventajas, entre ellas: la reducción de 1 hora por trayecto, y el incremento de la seguridad y comodidad para el pasajero.

Más tarde en 1970 se inauguran las Oficinas Generales de ADO en la calle de Sol, colonia Guerrero, la cual sería la sede de la compañía durante 14 años, domicilio en el cual se instalaría el sistema de mantenimiento y se crean las fosas de recepción. ADO, es la primera empresa que adopta este sistema, en el cual se da mantenimiento a los autobuses en lo que se refiere a engrase, frenos y lavado. Otros pasos importantes es la proyección de conductores a puestos administrativos, y la creación del sistema de flotillas, actualmente divisiones. Este último se forma como necesidad de implantar un mejor control acorde al crecimiento de la compañía.

En diciembre de 1973 se concluye la Central de Autobuses del Norte, posteriormente en mayo de 1976 se inaugura la división Noreste, con la intención de proporcionar mantenimiento mecánico a los autobuses cerca del sitio que se brinda el servicio a los pasajeros, en 1979 se crean las divisiones Sureste y Sotavento, en mayo de este año, se termina la Terminal de Autobuses de Pasajeros de Oriente, (TAPO). Desde donde ADO comunica al Distrito Federal con los Estados de Puebla, Tlaxcala, Oaxaca, Veracruz, Tabasco, Chiapas, Campeche, Yucatán, y Quintana Roo. Meses después, ADO inaugura las Divisiones Oriente, Peninsular, Centro y Golfo.

En los ochentas los accidentes carreteros motivan a ADO a mejorar el concepto de seguridad, optando por un sistema de 2 conductores. El 1º de mayo de 1983 se inició oficialmente, y se da comienzo paralelamente, un sistema totalmente innovador de monitoreo de la operación conocido hasta la fecha como tacografía, en ADO, muy pronto se superaron todas las expectativas más optimistas, el índice de accidentes se redujo en un 95%, además de mejorarse la calidad del servicio y los factores de rendimiento mecánico. En 1984 se inauguran las actuales instalaciones corporativas a pocos metros de la terminal de autobuses TAPO para estar cerca de la operación. "Con más de 15 talleres distribuidos en todo el sur y sureste del país, hasta 1996 el conjunto de empresas que integran este grupo, concentran fuerzas para abatir los costos de soporte técnico, crearon la coordinación de mantenimiento corporativo. La cual ha desarrollado una nueva tecnología llamada "manejo técnico", con la que se ahorra al máximo el rendimiento de combustible".<sup>14</sup>

Para esta fecha, el costo del mantenimiento de las unidades varía de acuerdo a las aplicaciones del vehículo, si se trata de un camión de lujo que tiene video a bordo, Aire Acondicionado y otros aditamentos de servicio para el pasajero. Su costo es de 35 centavos el KM recorrido, sin embargo un autobús que no tiene estos aditamentos pagaba sólo 28 centavos el Km., y el consumo del combustible, pues ya representaba el 70% de los gastos más importantes del transporte. El 12 de agosto de 1999 ADO cumplió 60 años dando empleo a más de 18,000 personas, y cubriendo más de 10 estados de la RPM. En la actualidad este importante grupo tiene 22 líneas nacionales y regionales y prácticamente domina el sureste, entre sus marcas más importantes están ADO, GL, Cristóbal Colón, UNO, Maya de Oro, Plus, y AU. Se estima que actualmente administra cerca de 5,000 autobuses.

Una de las grandes ventajas del grupo ADO, ha sido aprovechar lo que llaman las mejores prácticas de sus socios, por ejemplo, del grupo AU tomó su eficiencia técnica. Y de Cristóbal Colón, la experiencia en el servicio de lujo entre otras cosas, logrando una gran integración de sus empleados a todos los medios con sus socios estratégicos.

### **Samuel García Sáenz**

El crecimiento del grupo ADO entre otras cosas, se finca en el gran control que tiene sobre su mercado diferenciándose por entre muchos atributos lo ordenado y especializado que es su servicio, y las grandes adquisiciones que ha realizado de muchas empresas regionales de todo el sureste mexicano, además la gran inversión que ha efectuado en el desarrollo profesional y técnico de su personal, que a la postre le ha permitido obtener muchos beneficios económicos y de mercado.

La diversificación de Capital de este gran grupo, se ha enfocado principalmente a la paquetería y a la inversión en terminales de pasajeros, además de la integración regional adquiriendo muchas de las empresas alimentadoras, esto es, los minibuses y transporte colectivo que traslada a la gente de los poblados a la central de autobuses, enfocada a absorber el pasaje desde su punto de origen.

La especialización técnica del grupo ADO, se remonta antes de los ochenta. Sin embargo, fue en esta década donde solicitan bajo sus propias especificaciones los autobuses AVANTE de DINA Camiones, a partir de ahí todas sus adquisiciones han pasado indistintamente por este proceso de validación técnica, esto es de suma importancia, pues sus gastos de mantenimiento se reducen al máximo, y todos sus esfuerzos se enfocan a pocos modelos de camión.

El control de calidad de sus servicios, es otra de las cualidades que se han convertido en una de las grandes fortalezas de este grupo y además otro de sus grandes ofertas, mostrando la gran importancia que tiene para su dirección, esta área de responsabilidad, la cual se complementa con su estrategia de mercadotecnia, rompiendo con todos los esquemas tradicionales.

### **3.7 EL CASO FLECHA AMARILLA**

Posterior a la revolución Mexicana y viviendo plena guerra de los Cristeros, principalmente ubicada en el Centro del país, hicieron su aparición los primeros vehículos automotrices en el Estado de Guanajuato, en la década de 1920-1930, los cuales fueron desplazando a los carruajes, carretas diligencias y tranvías.

El origen de este gran grupo se remonta a la posrevolución mexicana "El 12 de noviembre de 1932 en la ciudad de León del estado de Guanajuato se da la primera salida de un camión de pasajeros a las 17:30 hrs., con destino a la ciudad de Irapuato del mismo estado. Este camión es más parecido a una camioneta actual, con carrocería cuadrada de madera, el chasis modelo 1932, marca Dodge el asiento delantero para dos personas y en la parte trasera dos bancos en línea a los costados con capacidad para 12 personas sentadas, el resto (los que cupieran de pie), dicho camión portaba en sus laterales una FLECHA AMARILLA. Punto de partida del símbolo FLECHA AMARILLA".<sup>15</sup>

Después de múltiples negociaciones el 18 de abril de 1942, se allan la mayoría de los camioneros del estado de Guanajuato y forman "AUTOTRANSPORTE FLECHA AMARILLA LINEA LEON QUERETARO, con el logotipo ya mencionado y el slogan EL MEJOR SERVICIO DEL CENTRO DEL PAIS. "Poco a poco, van incorporándose otros camioneros, los cuales van incrementando las rutas o servicios, y el 18 de junio de 1948 después de intensas negociaciones se llega a un acuerdo entre las partes de crear "AUTOBUSES MÉXICO FLECHA AMARILLA", como anécdota dentro de las negociaciones como no se llegaba a un acuerdo sobre cual sería el logotipo, este se decidió en "un volado" el ganador fue FLECHA AMARILLA".<sup>16</sup>

## **Universidad Nacional Autónoma de México**

Dando seguimiento a la última alianza, y después de diversas formulas el 03 de diciembre de 1957, se constituye "AUTOBUSES CENTRALES MEXICO FLECHA AMARILLA", como sociedad anónima de capital variable, siendo este el despegue para lograr la estructuración actual.

Seguendo con la crónica: El 23 de julio de 1965 se constituye la inmobiliaria Flecha Amarilla, para el control de bienes raíces de la empresa. Se funda "EL CENTRO DE CAPACITACION DE OPERADORES DE FLECHA AMARILLA", el 11 de Agosto de 1968, siendo el primero en esa especialidad, en toda la República Mexicana. Entre los años 1971-1972 se realizan los primeros servicios a Guadalajara, Jalisco.

En el periodo 1985-1988 el director general corporativo, Rafael Herrera Fernández, siendo presidente crea la sección "SERVICIOS COORDINADOS" (primera clase), introduciendo innovaciones en la prestación de los servicios y en la administración general, promoviendo la modernización de la empresa en todos sus ramos y niveles. El 30 de Abril de 1986 se estructura la empresa "TRANSPORTES TURISTICOS DEL BAJIO" especializada en esta industria tan importante. A partir del 04 de septiembre de 1992 se construyen en la Ciudad de León Guanajuato las instalaciones corporativas, en una superficie de 75,540 m<sup>2</sup> perfectamente equipadas y donde se encuentran las áreas de mayor importancia del grupo. Actualmente Flecha Amarilla, opera mas de 2,500 autobuses, solo en el año 2000 compró 300 Volvo 7,550 y 500 Mercedes Benz con Carrocería Marcopolo.

Hoy por hoy, se considera a Flecha Amarilla el comprador número uno de autobuses en el país, pues ha renovado la mayoría de sus flotas. Este grupo en gran medida debe su gran crecimiento de los últimos años al desarrollo económico de las últimas dos décadas de toda la región central del país, lo cual ha sabido aprovechar de manera planeada y organizada. Cuenta con 600 Socios los cuales respaldan a su directiva en todos los proyectos de inversión.

Flecha Amarilla ha sido uno de los grandes precursores de las Alianzas y en la actualidad la integran casi todas las empresas regionales que existieron en el bajo y occidente del país:

### **Actualmente, las Sociedades que conforman la empresa son:**

Autobuses de la Piedad, S. A de C. V.  
Autobuses Flecha de Oro S. A de C. V.  
Autotransportes Cortazar, S. A de C. V.  
Ómnibus del Bajío, S. A de C. V.  
Transportes Cuernamaro, S. A de C. V.  
Autobuses Puruandiro-Irapuato, S. A de C. V.  
Autotransportes La piedad Cabadas, S. A de C. V.  
Autobuses de la Costa, S. A de C. V.  
Autotransportes la Altiña, S. A de C. V.  
Autobuses Tecomán Cerro de Ortega, S. A de C. V.  
Ómnibus de Jerulito, S. A de C. V.  
Ómnibus Flecha Blanca, S. A de C. V.  
Unión de Permisarios de Autobuses Azules y Triangulo, S. A de C. V.  
Transportes Turísticos del Bajío, S. A de C. V.  
Autobuses Regionales de Querétaro, S. A de C. V.  
Ómnibus Libertadores del Bajío, S. A de C. V.  
Autobuses unidos de Jalisco "Costa Alegre", S. A de C. V.  
Transportes Turísticos Azteca de Oro, S. A de C. V.  
Lineas Azteca de Oro, S. A de C. V.  
Transportes Amealcenses, S. A de C. V.  
Cardenal, S. A de C. V.

## EMPRESAS CONVENIDAS

Ciénega de Chapala  
Transportes Colimenses

## CON PARTICIPACION PORCENTUAL (COINVERSIONES)

Auto transportes Sur de Jalisco, S. A de C. V.  
Auto transportes Tapalpa, S. A de C. V.  
Autobuses de Atoyac, S. A de C. V.  
Soc. Coop. De Carga y Pasaje C. Guzmán- Tuxpan- Tecatitlan S. C. L.  
Soc. Coop. De Carga y Pasaje C. Guzmán- Zapotitlic-Tamazula S. C. L.  
Enlaces Terrestre Nacionales, S. A de C. V.  
Destinos Parhikuri, S. A de C. V.  
Omnibus de México, S. A de C. V.  
Nuevo Horizonte, S. A de C. V.  
Transportes y Autobuses del Pacífico, S. A de C. V.  
Transportes y pasaje del Pacífico  
Auto transportes, Purepecha

### La misión de Flecha Amarilla:

"Ser una empresa competitiva en el transporte terrestre de pasajeros, y de paquetería que satisfaga, plenamente las necesidades y expectativas del cliente, brindando seguridad, comodidad y oportunidad en el servicio, a través del trabajo en equipo y la capacitación constante de todos sus colaboradores, que le permita la mejor administración de todos sus recursos para la obtención de márgenes apropiados de rentabilidad que posibilite la adquisición de equipo e instalaciones modernas y funcionales; en si una empresa donde todos los colaboradores estén orgullosos de pertenecer a ella consientes de su compromiso social y ecológico".<sup>17</sup>

La planta laboral se conforma por: Funcionarios, Ejecutivos, Personal de Oficinas, Paquetería, Talleres, Taquillas .Además del personal a bordo y conductores (Operadores), lo cuales ascienden a 2,837 personas, derivado de esto un alto número de familias dependen en forma directa de la empresa agregando una cantidad mucho mayor de los que tienen dependencia indirecta como son el comercio , taxis refaccionarías Hoteles, las personas relacionadas directamente ascenderían a 20,000 personas.

En la actualidad El grupo Flecha Amarilla en coordinación con Grupo Toluca lleva a cabo grandes coinversiones capitalizando nuevas empresas, las cuales son rescatadas de la quiebra y reorganizadas con administraciones eficientes, incluyéndolas desde este momento dentro de la coordinación operativa de los dos grupos. El primer gran ejemplo de esta coordinación estratégica fue la Empresa Omnibus de México, una gran inversión, pues este empresa cuenta con más de 700 autobuses y sus recorridos cubren desde el D. F. Guadalajara- Cd. Juárez Chihuahua-San Luis Potosí, pasando por muchos estados del norte y centro occidental del país, esta empresa hoy en día tiene más de 4000 Km. de ruta, "la estrategia de ODEM inicio con la reovación del total de su parque vehicular por autobuses de modelo 1993 y 1994, mejorando la cromática de la empresa, sin modificar el logotipo original modificaron la fisonomía en las taquillas, dieron un nuevo impulso a la capacitación de los trabajadores, y reforzaron el mantenimiento de los autobuses. Una gran ventaja competitiva es que su parque vehicular es de un solo tipo de autobús"<sup>18</sup>. (Hoy en día esta renovando el total de su flota vehicular por autobuses VOLVO), un solo tipo de servicio el cual ha caracterizado históricamente a la empresa el de primera clase. En la Actualidad Omnibus de

## **Universidad Nacional Autónoma de México**

México cuenta con una importante división de negocio que es la paquetería, la cual son pioneros dentro de su propio grupo, la empresa se denomina "Omnicarga" y es administrada por personal directivo de ODEM.

Para el 2001, La empresa de Omnicarga cuenta con una infraestructura integrada por 214 unidades, las cuales se dividen en:

|     |              |
|-----|--------------|
| 155 | Camionetas   |
| 9   | Tractos      |
| 11  | Utilitarios  |
| 22  | Torton       |
| 17  | Motocicletas |

Otra empresa que vale la pena mencionar producto de la alianza estratégica entre Grupo Flecha Amarilla y Grupo Toluca es **Enlaces Terrestres Nacionales**. "Con una inversión inicial de 100 millones de dólares diseñada para operar con 300 autobuses. Equipado con los adelantos más sofisticados en tecnología de seguridad y confort para el pasajero Enlaces Terrestres Nacionales inicio el 20 de marzo de 1991 con servicios directos a las ciudades de México León y Guadalajara".<sup>19</sup> Lo más interesante de esta **co inversión** se encuentra; en la asignación de rutas destinos y horarios, pues perfectamente se identifica, la gran colaboración de los dos grupos involucrados demostrando una gran madurez y colaboración pues recorre los mejores horarios y destinos controlados tanto de Flecha Amarilla como de Grupo Toluca, además a diferencia de Omnibus de México es administrada por Directivos de Grupo Flecha Amarilla.

En resumen, el grupo Flecha Amarilla es uno de los grupos que tiene más perspectivas de crecimiento a nivel nacional, pues sus proyectos de inversión, la dinámica de crecimiento económico, de infraestructura carretera de su principal mercado el centro-occidente del país y la gran visión de negocio de su principal socio "El grupo Toluca", hace pensar que en pocos años Flecha Amarilla será todavía más importante en el sector del Autotransporte de pasaje foráneo y en la economía nacional.

### **3.8 PERSPECTIVAS DE LAS ALIANZAS ESTRATEGICAS EN EL SECTOR EN LOS PROXIMOS CINCO AÑOS**

"Uno de los retos mas importantes en el subsector es adaptarse al cambio y auxiliar en este proceso de la tecnología. Esta adaptación implica encontrar esquemas más eficientes de competencia y administración como la transición hacia las sociedades anónimas por acciones".<sup>20</sup> En la actualidad la mayoría de las empresas de autotransporte, tienen en sus niveles ejecutivos a personas de edad media que llevan varios años trabajando dentro de la industria y que principalmente han llegado a ella por haber heredado el negocio familiar, o trabajando como empleados. Quizás una de las mayores diferencias con los pioneros del negocio es la profesionalización de los directivos y empleados.

La amenaza de competidores, su rivalidad y la posibilidad de sustitutos han determinado el comportamiento de las empresas transportistas hacia el mercado para mejorar su servicio. Por otro lado, las compañías tienen tendencia natural de querer evitar la competencia y resguardar lo que han ganado, por tal motivo, a partir de la desregulación se han practicado convenios informales que permiten mantener su mercado entre las firmas y evitar la competencia desleal y ruinosas.

La actual dinámica de innovación y profesionalización de esta industria, nos motiva a pensar que el futuro inmediato, esto es a cinco años, el subsector de Autotransporte Foráneo, se encontrara

**Samuel García Sáenz**

mucho más concentrado. Además de una diversificación de capital mucho más amplia, pues como mencionamos anteriormente, el negocio tiene toda una gama de posibilidades de inversión, tanto de manera vertical, como horizontalmente.

Se conoce la posibilidad de las inversiones en sistemas de transporte masivo, tipo ferrocarril de medianas distancias por ejemplo al interior del Bajío, y existen algunos proyectos de este tipo para el mediano plazo, los cuales hoy en día no son considerados un problema para esta industria y en su momento se sabrán integrar o especializarse en los segmentos de mercado que no sean cubiertos por tal sustituto.

**CITAS TEXTUALES CAPITULO III**

- 1.- García Falcón , Arturo y Valdez, Rafael (1986) *Transporte Aéreo y Transporte Terrestre Turístico*. México :Limusa.
- 2.- Vargas Carlos y Del Río (1988) *El Autotransporte*. México SCT
- 3.- García Falcón, Arturo y Valdez, Rafael (1986) *Transporte Aéreo y Transporte Terrestre Turístico*. México: Limusa.
- 4.- García Falcón, Arturo y Valdez, Rafael (1986) *Transporte Aéreo y Transporte Terrestre Turístico*. México: Limusa.
- 5.- CANAPAT (1999) "Autotransporte, Toda una Historia" De interés Vol. 1 N. 38 pp. 8-9
- 6.- CANAPAT (1999) "Autotransporte, Toda una Historia" De interés Vol. 1 N. 38 pp. 8-9
- 7.- Transportes y Turismo (2001) "Autobuses foráneos la Reconstrucción de un mercado" La grafica. Vol. 1 N. 1077 pp. 42-43
- 8.- Transportes y Turismo (2001) "Autobuses foráneos la Reconstrucción de un mercado" La grafica. Vol. 1 N. 1077 pp. 42-43
- 9.- Automotores (1997) "Adecuada Reestructuración Financiera De las Líneas de Autobuses". *Automotores Informa*, Vol. 2 no 23, pp. 40-42.
- 10.- Cal y Mayor Rafael (1982) *Ingeniería en Tránsito*. México: Representaciones y Servicios de Ingeniería.
- 11.- Vargas Carlos y Del Río (1988) *El Autotransporte*. México SCT
- 12.- CANAPAT (1994 ) "ADO, Recuerdos de una Historia en el Sureste Mexicano". *Autobuses*. Vol. 2 no 4, pp. 18-20.
- 13.- CANAPAT (1994 ) "ADO, Recuerdos de una Historia en el Sureste Mexicano ". *Autobuses*. Vol. 2 no 4, pp. 18-20.
- 14.- CANAPAT (1999) " ADO 60 años en servicio" *Autobuses* Vol. 1 N. 41 pp. 23
- 15.- Motor a DIESEL (1999) " Flecha Amarilla Pionera del Transporte de Pasaje en México " *Ayer* Vol.. 1 s/n pp.3
- 16.- Motor a DIESEL (1999) " Flecha Amarilla Pionera del Transporte de Pasaje en México " *Ayer* Vol.. 1 s/n pp.3
- 17.- Pagina de Internet de Flecha Amarilla
- 18.- CANAPAT (1995) " El prestigio de una tradición que se renueva" *Autobuses* Vol. 1 N. 17 pp.14-15
- 19.- Autotransporte 2000 (1998) "ETN Dinamismo y Calidad " *Pasajeros* Vol. 1 N. 29 pp. 4

**Samuel García Sáenz**

20.- Hernández Reta Javier (1998) Análisis del Autotransporte Foráneo de Pasajeros en México bajo tres perspectivas: El Enfoque de Mercadotecnia, La Calidad en el Servicio y la mercadotecnia interna. México ITAM

**ANEXOS**

Anexo 1

**RAZONES FINANCIERAS PARA EL ANÁLISIS DE LOS GASTOS DE UNA EMPRESA DE AUTOTRANSPORTE.**

**GASTOS FIJOS**

1.- amortización o reserva para reposición.

$$A = \frac{\text{Costo inicial} - \text{valor de venta}}{\text{Años de vida útil} \times \text{Km. recorridos anuales}}$$

2.- Interés del capital. Producto mínimo seguro si el capital se invirtiera en valores.

$$I = \frac{\text{Costo inicial} \times 8\% \times \text{número de años útiles}}{\text{Kilometraje recorrido en esos años.}}$$

3.- Impuestos.

$$IP = \frac{\text{Tenencia} + \text{placa} + \text{impuesto mercantil} + \text{etc.}}{\text{Km. recorridos en un año}}$$

4.- Seguro y gestoría.

$$S = \frac{\text{Gasto anual de pagos fijos y eventuales.}}{\text{Km. recorridos en un año}}$$

**GASTOS VARIABLES (S/Km.)**

5.- Combustible.

$$C = \frac{\text{Costo por litro}}{\text{Rendimiento en Km. por litro}}$$

6.- Lubricantes.

$$L = \frac{\text{Costo cambio aceite, filtro y lubricantes}}{\text{Km. entre cambios de aceite}}$$

7.- Llantas .

$$LI = \frac{\text{Costo juego} + 2 \text{ renovadas}}{\text{Km. de vida útil juego} + \text{Km. vida 2 renovadas}}$$

8.- Servicio y reparaciones menores.

$$SR = \frac{\text{Gasto anual ajustes y reparaciones menores}}{\text{Km. recorridos en un año}}$$

**Samuel García Sáenz**

9.- Reparaciones mayores

RM=  $\frac{\text{Gasto anual incluyendo reparaciones por accidente}}{\text{Km. recorridos en un año}}$

10.- Operador.

S=  $\frac{\text{Salario + prestaciones y gratificaciones}}{\text{Km. recorridos en un año}}$

11.- Pensión y cuota administrativa en terminal

P=  $\frac{\text{Gasto total en el año}}{\text{Km. recorridos en un año}}$

Fuente: Alceda Hernández Ángel (1997) La operación de Los Transportes. México: SCT

## CUADRO I

### EL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE INGENIERIA FINANCIERA

|   |  |
|---|--|
| EMPRESA:  | GRUPO AZTECA   |
| SECUCENCIA DE LAS FIGURAS:<br>UTILIZADAS EN LA ESTRATEGIA   | ASOCIACIÓN-FUSION-EMISION DE CAPITAL   |
| OBJETIVO:   | Fortalecer presencia en el mercado y obtener sinergia corporativa.   |
| <b>EFFECTOS EN LAS VARIABLES ESTRATEGICAS DE LA EMPRESA</b> |  |
| - Ventas:   | Aumentan por la mayor presencia en el mercado.   |
| - Costos:   | Disminuyen los costos de capital.  |
| - Utilidades:   | Aumentan producto del incremento en ventas y disminución de costos.  |
| - Activos:  | Aumentan efecto de consolidación corporativa y del aumento de capital.   |
| - Pasivos:  | Disminuyen consecuencia del aumento de capital.  |
| - Rentabilidad:   | Crece al incrementarse las utilidades respecto a las ventas.   |
| - Valor de la empresa:                                      | Aumenta efecto de mayores utilidades, activos y rentabilidad.  |
| - Valor de las tendencias<br>accionarias de socio:          | Se incrementa al ser mayor la tasa de crecimiento en las utilidades respecto a la menor participación (%) en el capital de la empresa.                         |
| - Riesgos potenciales:                                      | - De secuencia: considerando la conveniencia de fusionar antes de asociar.<br>- De emisión: Dificultad para colocar por temores de conflictos institucionales. |

Cuadro tomado del Manual de Ingeniería Financiera de: Aguirre Mora Octavio

## CUADRO II

### EL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE INGENIERIA FINANCIERA

|   |  |
|---|--|
| EMPRESA:  | CIA. DE MEZCLILLA, S.A.  |
| SECUECIA DE LAS FIGURAS: UTILIZADAS EN LA ESTRATEGIA        | COINVERSION-ASOCIACION   |
| OBJETIVO:   | Logro de un mayor fortalecimiento corporativo.   |
| <b>EFFECTOS EN LAS VARIABLES ESTRATEGICAS DE LA EMPRESA</b> |  |
| - Ventas:   | Aumentan al tener mayor participación en los mercados.   |
| - Costos:   | Permanecen indiferentes.   |
| - Utilidades:   | Aumentan efecto del crecimiento en las ventas.   |
| - Activos:  | Crecen por las nuevas inversiones realizadas.  |
| - Pasivos:  | Disminuyen en términos relativos..   |
| - Rentabilidad:   | Se incrementa efecto de las mayores ventas y utilidades.   |
| - Valor de la empresa:                                      | Se reevalúa consecuencia del mayor fortalecimiento.  |
| - Valor de las tendencias accionarias de socio:             | Se obtiene una plusvalía de capital derivado de la revalidación de la empresa.   |
| - Riesgos potenciales:                                      | De cultura corporativa: Lo que pudiera reflejarse en desacuerdos sobre la forma de conducir la empresa entre los socios fundadores y los nuevos accionistas que participaron en la co conversión y en la asociación. |

Cuadro tomado del Manual de Ingeniería Financiera de : Aguirre Mora Octavio

## CUADRO III

| <b>OTRAS ALTERNATIVAS FACTIBLES DE APLICACIÓN</b>   |  |   |
|---|--|---|
| <b>ALTERNATIVA "X"</b>  | <b>ALTERNATIVA "Y"</b>   | <b>ALTERNATIVA "Z"</b>  |
| <b>FUSIÓN-COINVERSIÓN</b><br><br>A través de la fusión y la conversión se logra la fortaleza y la sinergia corporativa ambicionada. | <b>FUSIÓN - ASOCIACIÓN</b><br><br>Mediante la fusión en primera instancia y la asociación a posteriori, la empresa está en posibilidad de lograr un fortalecimiento corporativo. | <b>FUSIÓN</b><br><br>Realizando solamente el acto de fusión, la empresa adquiere una mejor consolidación corporativa. |

Cuadro tomado del Manual de Ingeniería Financiera de : Aguirre Mora Octavio

## CUADRO IV

RED DE INFORMACIÓN DE INGENIERÍA FINANCIERA

PROYECTO: JOINT VENTURES

GUIÓN INFORMATIVO

La información básica requerida para el desarrollo de este proyecto contempla:

El perfil de los participantes en el Joint Ventures

La duración del Joint Ventures.

El conjunto de normas bajo las cuales opera el Joint Ventures.

Las ventas, costo, utilidades y flujos de efectivo proyectados del Joint Ventures.

Las tasas de rentabilidad esperadas del proyecto de inversión.

La forma de finiquito del Joint Ventures.

El inventario de riesgos inherente a cada proyecto.

Cuadro tomado del Manual de Ingeniería Financiera de : Aguirre Mora Octavio

## CUADRO V

RED DE INFORMACIÓN DE INGENIERÍA FINANCIERA

PROYECTO: COINVERSIONES.

GUIÓN INFORMATIVO.

La información básica requerida para el desarrollo de una coinversión es la siguiente:

El perfil de los coinversores.

Duración de la coinversión.

Términos de la coinversión.

Derechos y obligaciones de los coinversores.

Fortaleza y debilidades de los coinversores.

Vitalidad técnica del proyecto de coinversión.

Situación financiera de los coinversores.

El marco normativo de la coinversión.

Forma en que se finiquita la coinversión.

Riesgos inherentes al proyecto de coinversión.

Cuadro tomado del Manual de Ingeniería Financiera de : Aguirre Mora Octavio

## CUADRO VI

| RED DE INFORMACIÓN DE INGENIERÍA FINANCIERA   |   |
|---|---|
| PROYECTO: ALIANZAS ESTRATÉGICAS<br>GUIÓN INFORMATIVO.   |   |
| La información básica requerida para llevar a cabo una alianza estratégica es la descrita a continuación: |   |
| -   | Perfil de los aliados.  |
| -   | Premisas técnicas consideradas para llevar a cabo la alianza estratégica.           |
| -   | Estudio técnico de viabilidad de la alianza.  |
| -   | Marco normativo que regulará a la alianza estratégica.                              |
| -   | Proyecciones financieras a corto, mediano y largo plazo de la empresa post-alianza. |
| -   | Valor del capital posterior a la alianza estratégica.                               |
| -   | Inventario de riesgos relativos a la alianza.                                       |

Cuadro tomado del Manual de Ingeniería Financiera de : Aguirre Mora Octavio

## CUADRO VII

| MANUAL DE FUNCIONES DE INGENIERÍA FINANCIERA |  |
|--|--|
| PROYECTO: COINVERSIONES.                     |  |
| DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:                    |  |
| 1.   | Integración del comité de estrategia encargado de evaluar e proyecto de coinversión. |
| 2.   | Definición del perfil de la coinversión.   |
| 3.   | Búsqueda de opciones de coinversión.   |
| 4.   | Identificación de alternativas de coinversión.                                       |
| 5.   | Selección del perfil del coinversor.   |
| 6.   | Definición del perfil del coinversor.  |
| 7.   | Búsqueda de coinversores.  |
| 8.   | Negociación de coinversores.   |
| 9.   | Elaboración del marco normativo relativo a la coinversión.                           |
| 10.  | Definición del tipo de la coinversión.   |
| 11.  | Precisión del plazo de la coinversión.   |
| 12.  | especificación de la forma de finiquito de la coinversión.                           |
| 13.  | cuantificación monetaria del proyecto objeto de coinversión.                         |
| 14.  | determinación de la rentabilidad del proyecto de inversión.                          |
| 15.  | selección de financiamiento de la coinversión.                                       |
| 16.  | análisis de los riesgos de la coinversión.   |
| 17.  | análisis de los efectos corporativos de la coinversión.                              |
| 18.  | elaboración del prospecto técnico de la coinversión.                                 |

Cuadro tomado del Manual de Ingeniería Financiera de: Aguirre Mora Octavio

## CUADRO VIII

| MANUAL DE FUNCIONES DE INGENIERIA FINANCIERA |   |
|--|---|
| PROYECTO: ADQUISICIONES DE EMPRESAS.         |   |
| DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:                    |   |
| 1.   | Definición del perfil de la adquisición.                              |
| 2.   | Búsqueda de opciones.   |
| 3.   | Investigación y evaluación de las opciones de adquisición.            |
| 4.   | Selección de la empresa objeto de adquisición.                        |
| 5.   | Evaluación del momento oportuno para llevar a cabo la adquisición.    |
| 6.   | Determinación del porcentaje del capital social objeto de adquirirse. |
| 7.   | Cálculo del precio técnico de la empresa.                             |
| 8.   | Determinación de la rentabilidad de la adquisición.                   |
| 9.   | Selección de la fuente de financiamiento para la adquisición.         |
| 10.  | Análisis de los riesgos de la adquisición.                            |
| 11.  | Determinación de los aspectos corporativos.                           |
| 12.  | Elaboración del prospecto técnico de la adquisición.                  |

Cuadro tomado del Manual de Ingeniería Financiera de : Aguirre Mora Octavio

## CUADRO IX

| MANUAL DE FUNCIONES DE INGENIERIA FINANCIERA |   |
|--|---|
| PROYECTO: ALIANZAS ESTRATÉGICAS              |   |
| DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:                    |   |
| 1.   | Elaboración de la carta de intención de la alianza.   |
| 2.   | Elaboración del cuaderno de salvaguardas de la alianza.   |
| 3.   | Análisis de las opciones viables para establecer la alianza estratégica.                              |
| 4.   | Realización del inventario de riesgos inherentes a la alianza.  |
| 5.   | Práctica del estudio técnico de factibilidad de la alianza estratégica.                               |
| 6.   | Proyección de la empresa en el tiempo una vez realizada la alianza.                                   |
| 7.   | Definición del perfil de los aliados.   |
| 8.   | Formulación del prospecto técnico de la alianza estratégica.  |
| 9.   | Desarrollo del marco de premisas técnicas que fundamentan la formalización de la alianza estratégica. |

Cuadro tomado del Manual de Ingeniería Financiera de : Aguirre Mora Octavio

**CUADRO X**

SELECCIÓN DE LA FIGURA CONVENIENTE.

| VARIABLES<br>ESTRATÉGICAS                 | EFECTOS DE LA ALIANZA ESTRATÉGICA VIA UNA |            |        |             |                             |
|---|---|------------|--------|-------------|-----------------------------|
|   | COINVERSIÓN                               | ASOCIACIÓN | FUSIÓN | ADQUISICIÓN | COMBINACIÓN<br>DE OPCIONES. |
| * VENTAS                                  |   |            |        |             |                             |
| * COSTOS                                  |   |            |        |             |                             |
| * UTILIDADES                              |   |            |        |             |                             |
| * FLUJOS DE<br>EFECTIVO                   |   |            |        |             |                             |
| * RENTABILIDAD<br>FINANCIERA              |   |            |        |             |                             |
| * PRODUCTIVIDAD<br>CORPORATIVA            |   |            |        |             |                             |
| * VALOR DE LAS<br>TENENCIAS DE<br>CAPITAL |   |            |        |             |                             |

Cuadro tomado del Manual de Ingeniería Financiera de : Aguirre Mora Octavio

**CUADRO XI**

Las 15 Operaciones más importantes de empresas extranjeras en México (2000)

| Comprador<br>País                           | Empresa adquirida  | Sector                                   | Contributor<br>País                     | Valor   |
|---|--|--|---|---------|
| Telefónica<br>(España)                      | Motorola (Cedotel, Baja Celular, Movitel, Nortel y Portatel) | Telecomunicaciones                       | Motorola Inc. (EU)                      | 2,644.5 |
| Banco Santander Central Hispano<br>(España) | Grupo Financiero Serfin                                      | Banca y Servicios Financieros            | México (México)                         | 1,542.6 |
| BBVA (España)                               | Grupo Financiero Bancomer                                    | Banca y Servicios Financieros            | Grupo Financiero Bancomer México)       | 1,400.0 |
| ING GROEP NV<br>(Holanda)                   | Valores consolidados   | Servicios Financieros excepto Banca      | Pulsar Internacional (México)           | 555.0   |
| ING GROEP NV<br>(Holanda)                   | Valores consolidados   | Servicios Financieros excepto Banca      | Pulsar Internacional (México)           | 253.0   |
| ING GROEP NV<br>(Holanda)                   | Afore Bital  | Seguros                                  | Grupo Financiero Bital                  | 196.0   |
| Francia<br>(Francia)                        | Energía Mayakan  | Distribución de electricidad, gas y agua | TransCanada Pipelines Ltd (Canadá)      | 150.0   |
| BBVA (España)                               | Grupo Financiero BBVA Bancomer                               | Banca y Servicios Financieros            | Grupo Financiero BBVA Bancomer (México) | 126.7   |
| General Motors Corp (EU)                    | Aba seguros  | Seguros                                  | Abaco Grupo Financiero (México)         | 100.0   |
| Banco Santander Central Hispano<br>(España) | Serfin   | Servicios Financieros excepto Banca      | Inversionistas locales (España)         | 76.0    |
| Willamette Industries Inc (EU)              | COTESA   | Hule y plástico                          | Valores Industriales (México)           | 71.0    |
| Investor Group (España)                     | SEMSA  | Distribución de electricidad, gas y agua | SEMSA (México)                          | 68.9    |
| BBVA (España)                               | Afore Bital  | Seguros                                  | Grupo Financiero Bancomer (México)      | 66.3    |
| Wall-Mart Stores Inc (EU)                   | Wall-Mart de México  | Comercio al menudeo de alimento y ropa   | Wall-Mart de México (México)            | 63.6    |
| Plexus Corp (EU)                            | Elamex   | Distribución de electricidad, gas y agua | Accel (México)                          | 53.7    |

\* millones de dólares

FUENTE: Expansión, con cifras de Thomson Securities Data company.

**CUADRO XII**

| Comprador país              | Sector             | Empresa adquirida            | Sector                | Vendedor país                  | Valor | % del total |
|-----------------------------|--------------------|------------------------------|-----------------------|--------------------------------|-------|-------------|
| Grupo de inversionistas     | Inversión privada  | Altos Hornos de México       | Metal y sus productos | Grupo Acero del Norte          | 530.0 | Nd          |
| GF BBVA Bancomer            | Banca              | Afore Bancomer               | Seguros               | Grupo Financiero Bancomer      | 433.0 | 49.0        |
| Carso Global Telecom..      | Telecomunicaciones | GT 2000                      | Inversión privada     | GT 2000                        | 286.0 | Nd          |
| Industrias CH               | Metal              | Grupo Simec                  | Metal y sus productos | Grupo Sidek                    | 285.0 | Nd          |
| GF BBVA Bancomer            | Banca              | Seguros Bancomer             | Seguros               | Grupo Financiero Bancomer      | 242.0 | 49.0        |
| Grupo BAL                   | Seguros            | Afore Profuturo GNP          | Seguros               | Grupo BAL                      | 190.5 | Nd          |
| Grupo Televiscentro         | Medios             | Editorial Televisa           | Imprenta y editorial  | Grupo Televiscentro            | 180.1 | 35.00       |
| Alejandro Burillo Azcárraga | Inversión Privada  | Pegaso Telecom.              | Telecomunicaciones    | Pagaso Telecomunicaciones      | 126.1 | 12.10       |
| Grupo Televiscentro         | Medios             | Grupo Acir Com.              | Medios                | Grupo Acir Comunicaciones      | 101.0 | Nd          |
| Azteca Holding              | Medios             | Televisión del Valle de Méx. | Medios                | Televisión del Valle de México | 100.0 | Nd          |

Las diez 10 Adquisiciones más importantes entre empresas mexicanas.

\* millones de dólares

FUENTE: Expansión con cifras de Thomson Securities Data Company.

**CUADRO XIII**

ASI HAN SIDO LAS VENTAS DE AUTOBUSES INTEGRALES 1994-1999

|                      | 94   | 95  | 96  | 97  | 98   | 99  |
|----------------------|------|-----|-----|-----|------|-----|
| Dina Autobuses       | 298  | 21  | 23  | 267 | 355  | 116 |
| Fab Nac. Autobuses   | 6    | 0   | 0   | 0   | 0    | 0   |
| Mercedes-Benz        | 956  | 18  | 2   | 0   | 2    | 0   |
| Masa                 | 578  | 87  | 189 | 425 | 813  | 296 |
| Omnibuses Integrales | 202  | 48  | 47  | 68  | 137  | 97  |
| Total                | 2040 | 174 | 261 | 760 | 1307 | 509 |

FUENTE: ANPAC

**CUADRO XIV**

UNIDADES DEL SERVICIO PÚBLICO FEDERAL DE AUTOTRANSPORTE DE PASAJE SEGÚN MODALIDAD (1980-1999)

| ANO  | TOTAL | DE LUJO | EJECUTIVA |
|------|-------|---------|-----------|
| 1980 | 21840 | ND      | ND        |
| 1985 | 26326 | ND      | ND        |
| 1990 | 31811 | ND      | ND        |
| 1991 | 34360 | 735     | 395       |
| 1992 | 36140 | 1000    | 495       |
| 1993 | 39997 | 1175    | 598       |
| 1994 | 44109 | 1290    | 674       |
| 1995 | 47711 | 1304    | 674       |
| 1996 | 46427 | 1333    | 648       |
| 1997 | 37643 | 1308    | 647       |
| 1998 | 40846 | 1432    | 636       |
| 1999 | 40197 | 1407    | 667       |

FUENTE: Anuario Estadístico INEGI 2000

TEJIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### CUADRO XV

EMPRESAS Y UNIDADES DEL SERVICIO PUBLICO FEDERAL DE AUTOTRANSPORTE DE PASAJE Y TURISMO (1980-1998)

| AÑO  | EMPRESAS |         | UNIDADES  |           |         |         |    | NOESPE-<br>CIFICADO |
|------|----------|---------|-----------|-----------|---------|---------|----|---------------------|
|      | TOTAL    | AUTOBUS | AUTOMOVIL | CAMIONETA | MINIBUS | MIDIBUS |    |                     |
| 1980 | 587      | 24910   | 21680     | 1970      | 1230    | 20      | ND | ND                  |
| 1985 | 930      | 30060   | 26362     | 2278      | 1339    | 21      | ND | ND                  |
| 1990 | 718      | 36593   | 30570     | 3077      | 2937    | ND      | ND | ND                  |
| 1991 | 840      | 39385   | 33137     | 3198      | 3050    | ND      | ND | ND                  |
| 1992 | 890      | 41621   | 35427     | 3381      | 2813    | ND      | ND | ND                  |
| 1993 | 933      | 43237   | 40769     | 889       | 1779    | ND      | ND | ND                  |
| 1994 | 1078     | 49585   | 46154     | 1145      | 2288    | ND      | ND | ND                  |
| 1995 | 1054     | 50648   | 47254     | 1828      | 1786    | ND      | ND | ND                  |
| 1996 | 1404     | 53133   | 43533     | 3180      | 1848    | 4450    | ND | 142                 |
| 1997 | 1417     | 44372   | 37661     | 2661      | 1935    | 2067    | ND | 28                  |
| 1998 | 2223     | 52639   | 43777     | 3601      | 3278    | 1964    | ND | 21                  |

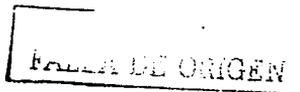
FUENTE: Anuario Estadístico INEGI 2000

### CUADRO XVI

PASAJEROS TRANSPORTADOS POR EL SERVICIO PUBLICO FEDERAL DE AUTOTRANSPORTE DE PASAJE SEGÚN MODALIDAD (1980-1995) Millones

| AÑO  | UNIDADES |         |           |         |           |       |                                 |
|------|----------|---------|-----------|---------|-----------|-------|---------------------------------|
|      | TOTAL    | DE LUJO | EJECUTIVA | PRIMERA | ECONOMICA | MIXTA | HACIA PUERTOS<br>Y AEREOPUERTOS |
| 1980 | 1094     | ND      | ND        | 236     | 756       | 87    | 15                              |
| 1985 | 1458     | ND      | ND        | 328     | 995       | 119   | 16                              |
| 1990 | 1965     | ND      | ND        | 380     | 1309      | 149   | 27                              |
| 1991 | 1965     | 39      | 21        | 401     | 1319      | 158   | 27                              |
| 1992 | 2066     | 52      | 26        | 452     | 1343      | 168   | 25                              |
| 1993 | 2212     | 56      | 34        | 597     | 1424      | 85    | 16                              |
| 1994 | 2426     | 66      | 38        | 650     | 1570      | 83    | 19                              |
| 1995 | 2457     | 67      | 38        | 623     | 1631      | 78    | 20                              |

FUENTE: Anuario Estadístico INEGI 2001



**CUADRO XVII**

**TOTAL DE LAS UNIDADES DE PASAJE POR MODELO Y MODALIDAD DE SERVICIO  
HASTA EL 2000**

| MODELO       | DE LUJO      | EJECUTIVO  | PRIMERA      | ECONÓMICO     | MIXTO      | PUERTOS Y AEROPUERTOS | TOTAL         |
|--------------|--------------|------------|--------------|---------------|------------|-----------------------|---------------|
| - 1960       | 1            | 0          | 7            | 28            | 1          | 1                     | 38            |
| 1961         | 0            | 0          | 0            | 0             | 0          | 0                     | 0             |
| 1962         | 0            | 0          | 0            | 2             | 1          | 0                     | 3             |
| 1963         | 0            | 0          | 0            | 3             | 0          | 0                     | 3             |
| 1964         | 0            | 0          | 0            | 1             | 0          | 0                     | 1             |
| 1965         | 0            | 0          | 0            | 1             | 0          | 0                     | 1             |
| 1966         | 0            | 0          | 0            | 3             | 0          | 0                     | 3             |
| 1967         | 0            | 0          | 2            | 5             | 0          | 0                     | 7             |
| 1968         | 0            | 0          | 2            | 7             | 1          | 0                     | 10            |
| 1969         | 0            | 0          | 14           | 50            | 5          | 0                     | 69            |
| 1970         | 0            | 0          | 5            | 63            | 1          | 0                     | 69            |
| 1971         | 0            | 0          | 14           | 86            | 2          | 0                     | 102           |
| 1972         | 0            | 0          | 28           | 127           | 9          | 0                     | 164           |
| 1973         | 0            | 0          | 27           | 184           | 8          | 0                     | 219           |
| 1974         | 0            | 0          | 55           | 227           | 11         | 1                     | 294           |
| 1975         | 1            | 0          | 102          | 299           | 11         | 0                     | 413           |
| 1976         | 0            | 0          | 59           | 232           | 7          | 1                     | 299           |
| 1977         | 0            | 0          | 63           | 567           | 10         | 0                     | 640           |
| 1978         | 0            | 0          | 56           | 608           | 12         | 5                     | 681           |
| 1979         | 0            | 0          | 70           | 815           | 20         | 3                     | 908           |
| 1980         | 0            | 0          | 64           | 1,258         | 21         | 4                     | 1,347         |
| 1981         | 0            | 0          | 66           | 1,265         | 18         | 7                     | 1,356         |
| 1982         | 0            | 0          | 71           | 876           | 5          | 13                    | 965           |
| 1983         | 0            | 0          | 10           | 345           | 5          | 3                     | 366           |
| 1984         | 0            | 0          | 81           | 633           | 4          | 15                    | 733           |
| 1985         | 0            | 0          | 151          | 875           | 12         | 9                     | 1,047         |
| 1986         | 0            | 0          | 136          | 623           | 7          | 9                     | 775           |
| 1987         | 0            | 0          | 71           | 308           | 4          | 12                    | 395           |
| 1988         | 0            | 0          | 223          | 431           | 3          | 8                     | 565           |
| 1989         | 0            | 0          | 349          | 608           | 7          | 24                    | 988           |
| 1990         | 0            | 0          | 653          | 1,184         | 16         | 44                    | 1,897         |
| 1991         | 246          | 0          | 1,077        | 2,395         | 19         | 199                   | 3,906         |
| 1992         | 287          | 396        | 971          | 2,847         | 14         | 700                   | 5,215         |
| 1993         | 455          | 179        | 2,036        | 2,604         | 13         | 882                   | 6,169         |
| 1994         | 116          | 20         | 1,072        | 1,851         | 8          | 578                   | 3,645         |
| 1995         | 0            | 0          | 105          | 644           | 4          | 363                   | 1,117         |
| 1996         | 4            | 0          | 122          | 299           | 6          | 159                   | 590           |
| 1997         | 1            | 0          | 279          | 823           | 3          | 224                   | 1,330         |
| 1998         | 234          | 18         | 482          | 813           | 1          | 424                   | 1,972         |
| 1999         | 207          | 83         | 571          | 827           | 1          | 362                   | 2,051         |
| 2000         | 12           | 50         | 204          | 236           | 1          | 155                   | 668           |
| 2001         | 73           | 0          | 160          | 432           | 0          | 72                    | 737           |
| <b>TOTAL</b> | <b>1,647</b> | <b>746</b> | <b>9,459</b> | <b>25,355</b> | <b>274</b> | <b>4,277</b>          | <b>41,758</b> |

Fuente: Anuario Estadístico INEGI 2001

## **CONCLUSIONES**

A partir de lo anteriormente expuesto podemos concluir lo siguiente.

Las Alianzas Estratégicas, como tales son excelentes formas de cooperación empresarial dentro del sistema económico vigente, pues rompen con muchos esquemas tradicionales, donde sólo era posible que dos empresas trabajaran juntas, si una tomara el control parcial o total de la otra, llegando así a una adquisición.

Hoy por hoy en el mundo entero se observa las Alianzas Estratégicas por todos lados, adoptando diferentes esquemas de colaboración, ya sea por Joint Ventures, Fusiones, coinversiones, u otras formas de cooperación interempresarial, contribuyendo de esta manera a la formación de los grandes grupos trasnacionales.

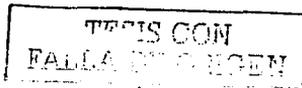
No es difícil describir todas las ventajas que conlleva aliarse; ya sea en reducción de costos, eficiencia, desarrollo tecnológico, o absorción de nuevos mercados, obteniendo muy buenos resultados para los involucrados. Claro ha habido algunos fracasos, los cuales no son tan significativos, como han sido los éxitos.

Del marco jurídico y fiscal en nuestro país, encontramos un gran rezago, pues solo existe reglamentado en los dos ámbitos la figura de fusión que en sentido práctico es una adquisición, lo mismo en el Código Fiscal de la Federación o en la Ley de Sociedades Mercantiles. Mientras que el aspecto financiero es totalmente diferente, pues existe en el país toda una gama de formas de cooperación desde las coinversiones, asociaciones, hasta las compras conjuntas donde se obtienen grandes beneficios para los involucrados.

En cuanto al autotransporte foráneo en nuestro país, como se dijo en el desarrollo de este trabajo el sector tiene una gran tendencia a la concentración, por lo que podemos esperar, una mayor integración de empresas en diversas formas de colaboración económica y comercial principalmente, tomando en cuenta, que la reglamentación nacional en este aspecto, no tiene muy definidas las dimensiones que puedan llegar tener las alianzas de este tipo de negocios.

Es importante mencionar que las alianzas en este sector son muy peculiares, pues se manejan de manera muy discreta, pues tiene que pasar un tiempo considerable para que esto sea de manejo común al interior del mismo sector, por lo tanto es difícil conocer los montos económicos o porcentajes de participación de los involucrados, es por lo cual, en toda las fuentes consultadas en esta investigación no se encontró ninguna información del tipo.

La profesionalización de los recursos humanos así como de los procesos internos o de la implementación de áreas estratégicas como Mercadotecnia, y la renovación vehicular han sido por demás trascendentales, para el desarrollo a grandes pasos de este sector, es impresionante comparar dos empresas, una de administración tradicional y otra de administración de vanguardia, son polos totalmente distantes.



**Universidad Nacional Autónoma de México**

El crecimiento económico del sector en general se espera continúe con la misma tendencia que el crecimiento de la infraestructura carretera, pues en la actualidad el servicio esta cubierto, esto es no hay rutas sin servicio y en algunos casos, las rutas mas comerciales la oferta de servicio es excesiva. Por otro lado en los próximos años se espera la creación de algún sustituto del autotransporte foráneo, que puede ser el ferrocarril, que recorra distancias medias, desplazando una gran cantidad de gente (pasaje) en un tiempo relativamente corto, este sustituto aun no preocupa a las empresas del autotransporte, pues no hay planes concretos en marcha, aunque existen expectativas de iniciar con la región Central del país (El Bajío) principalmente, los estados de Guanajuato, Guadalajara Querétaro y Aguas Calientes, por ser una región de relieve muy plano y de poblaciones relativamente cercanas, muy poblado, de un gran desarrollo económico e industrial.

Gracias.  
SGS.

**GLOSARIO**

**ACCIONES:** Partes iguales en que se divide el capital social de una empresa.

**ADQUISICIONES OUTWARD:** (firmas mexicanas que compran en el extranjero)

**AUTOBÚS:** Vehículo automotor de seis o más llantas, de estructura Integral o convencional con capacidad para más de 30 personas.

**AUTOBÚS INTEGRAL:** vehículo chasis con una Carrocería integrada, destinado para el transporte de más de diez personas, con un peso bruto vehicular de más de 6864 kilogramos.

**CAMION CHASIS PARA PASAJE:** Vehículo pesado con chasis destinado para el transporte de más de diez personas, con un peso bruto vehicular de más de 7258 kilogramos (Clase 5 a 8)

**CAPACIDAD DE CARGA UTIL:** Número máximo de personas sentadas, más peso del equipaje que un vehículo destinado al servicio de pasajeros puede transportar y para el cual fue diseñado por el fabricante.

**CARROCERÍA:** Elementos que conforman la configuración del vehículo, tales como: costados, toldos, puestas, piso, accesos, ventanillas, asientos, sistema de luces, entre otros.

**COMPETITIVIDAD:** Es la suma de capacidades para colocar en un mercado nuestros productos y/o servicios, con oportunidad, precio, calidad, diseño y valor agregado.

**COMPRAS INWARD:** (extranjeros que compraron en México)

**CHASIS:** Bastidor de un vehículo automotor formado por dos largueros (vigas) rígidos que soportan o incluyen todas las partes mecánicas de la unidad tales como. Tren moriz, suspensión, dirección sistema de frenos neumáticos, entre otros.

**CHASIS CORAZA:** Unidad de fábrica integrada por el chasis y el cofre del motor y que normalmente se destina al servicio de Autotransporte de pasaje

**CUENTAS POR COBRAR:** Dinero adeudado a la empresa por los clientes

**CUENTAS POR PAGAR:** Dinero que la empresa debe a sus proveedores

**ESTADO DE RESULTADOS:** Reporte financiero que resume el desempeño de una empresa a lo largo de un periodo especificado.

**FLUJO DE EFECTIVO:** Efectivo generado por la empresa y pagado a los acreedores y a los accionistas.

**INGENIERÍA FINANCIERA:** Es la técnica que permite incrementar la productividad financiera de la empresa mediante la obtención de mayores tasas de rentabilidad de los activos y menores costos de capital, situación que se refleja en un aumento del valor de la empresa y por ende en una plusvalía de capital para los accionistas.

**INVENTARIO:** Activo circulante, compuesto por las materias, primas que se usarán en la producción.

**Universidad Nacional Autónoma de México**

**LIQUIDACIÓN:** Terminación de la empresa como un negocio en marcha. La liquidación implica la venta de activos de la empresa a su valor de rescate.

**LIQUIDEZ:** Facilidad y rapidez con la cual los activos se pueden convertir en efectivo

**PARTICIPANTES DE LA EMPRESA:** Se refiere tanto a accionistas, como a tenedores de bonos.

**PASIVOS:** Deudas de una empresa bajo la forma de derechos financieros sobre los activos.

**PERMISIONARIO:** Se le llamaba a la persona que dueña de uno o más permisos para la circulación por carreteras nacionales urbanas o foráneas.

**PESO BRUTO VEHICULAR:** Peso real de un vehículo expresado en kilogramos, sumado al de su máxima capacidad de carga conforme a las especificaciones del fabricante y al de su tanque de combustible lleno.

Se clasifican de acuerdo a la siguiente tabla:

| CLASE | KILOGRAMOS    | LIBRAS        |
|-------|---------------|---------------|
| 1     | 2721 o menos  | 6000 o menos  |
| 2     | 2722 a 4536   | 6001 a 10000  |
| 3     | 4537 a 6350   | 10001 a 14000 |
| 4     | 6351 a 7257   | 14001 a 16000 |
| 5     | 7258 a 8845   | 16001 a 19500 |
| 6     | 8846 a 11793  | 19501 a 26000 |
| 7     | 11794 a 14968 | 26001 a 33000 |
| 8     | 14969 o mas   | 33001 o más   |

**QUIEBRA LEGAL:** Procedimiento legal para liquidar o para reorganizar una empresa.

**SINERGIA:** del griego. Synergia, cooperación.

**TREN MOTRIZ:** Conjunto de sistemas y elementos de un vehículo que permiten su propulsión, tales como: motor embrague, transmisión flecha cardán, ejes y llantas.

**BIBLIOGRAFÍA**

1. Alceda Hernández Ángel (1997) *La operación de Los Transportes*. México: SCT
2. Aguilar Alcárreca José Humberto. (1999) "la ingeniería civil y su compromiso social en el desarrollo del Autotransporte". México Colegio Ingenieros Civiles.
3. Aguirre Mora Octavio (2000) *El Manual De Ingeniería Financiera*. México
4. INEGI (2001) *Anuario Estadístico 2001 Vol. 1 pp. 453-461*
5. INEGI (1999) *XIII Censo de Transportes y Comunicaciones: Censos Económicos 1999. Tomo I Transportes. Pp 213, 304-307*
6. Automotores (1997) "Adecuada Reestructuración Financiera De las Líneas de Autobuses". *Automotores Informa*, Vol. 2 no 23, pp. 40-42.
7. Automotores y Turismo (1993) "El grupo Flecha Amarilla Contribuye en la Modernización del País" *Autobuses Vol. 1 N. 990 pp.13-14*
8. Automotores y Turismo (1999) "¿Qué Pasa en el Autotransporte de Pasajeros?" Vol. 1 N. 1060 pp. 46-48
9. Automotores y Turismo (2001) "Autobuses Foráneos I Reconstrucción de un Mercado" Vol. 1 N. 1077 pp. 42-43
10. Autotransporte 2000 (1998) "ETN Dinamismo y Calidad" *Pasajeros Vol. 1 N. 29 pp. 4*
11. Autotransporte 2000 (1994) "Autobuses unidos (AU) Mueve el 45% del Pasaje a Puebla" *Pasajeros Vol. 1 N. 47 pp. 17-18*
12. Autotransporte 2000 (1995) "Suicidio del Autotransporte de Pasajeros" *Calidad Vol. 1 N. 57 pp. 33*
13. B. Lewis Jordan (1993) *Alianzas Estratégicas*. Buenos Aires Argentina: Javier Vergara
14. Bassi Eduardo (1997) *Globalización de Negocios*. México: Limusa Noriega
15. Cal y Mayor Rafael (1982) *Ingeniería en Tránsito*. México: Representaciones y Servicios de Ingeniería.
16. CANAPAT (2001) "Nace Transportes y Autobuses del Pacífico" *Autobuses Vol. 1 N. 49 pp. 25-28*
17. CANAPAT (1995) "El prestigio de una tradición que se renueva" *Autobuses Vol. 1 N. 17 pp.14-15*
18. CANAPAT (1998) "Inicia ETN la renovación de su flota vehicular" *Autobuses Vol. 1 N. 32 pp.18-19*
19. CANAPAT (2000) "Flecha Amarilla Presentó en León sus Autobuses Vol.vo 7550" *Autobuses Vol. 1 N. 47 pp. 12-13*

**Universidad Nacional Autónoma de México**

20. CANAPAT (1999) "ADO 60 años en servicio" Autobuses Vol. 1 N. 41 pp. 23
21. CANAPAT (1996) "Autobuses UNO La supremacía de un estilo que reta la adversidad" Autobuses Vol. 1 N. 19 pp. 25-27
22. CANAPAT (1996) "Cristóbal Colon Inauguró oficinas y Talleres en Tuxtla Gtz., Chis." Autobuses Vol. 1 N.24 pp. 20-21
23. CANAPAT (2000) "Guía Oficial de Autobuses de México." México: Canapat
24. CANAPAT (1999) "Autotransporte, Toda una Historia"De interés Vol. 1 N. 38 pp. 8-9
25. CANAPAT (1993) "ADO GL, Valores Humanos Que Expresan Calidad". *Autobuses*. Vol. 1 no 6, pp. 17-18.
26. CANAPAT (1994) "ADO, Recuerdos de una Historia en el Sureste Mexicano". *Autobuses*. Vol. 2 no 4, pp. 18-20.
27. CANAPAT (1994) "Los Autotransportistas han Cumplido con su Compromiso de Modernizar el Sector". *Autobuses*. Vol. 1 no 6, pp. 17-18.
28. Colaiácovo Juan Luis y Avaro (1992) Joint Ventures: y Otras formas de Cooperación Empresaria Internacional. Buenos Aires, Argentina: Macchi
29. Condusef (2002) Sistema Financiero: Glosario
30. Ejecutivos de Finanzas (1998) Alianzas Estratégicas y Cooperación Empresarial: Financieros Mes 7 pp.18-24
31. Excelsior (1996) "Alianzas Estratégicas, Medio Para Alcanzar la Competitividad"Financiera.: Lunes 04 Nov.1996
32. Expansión (2001) Comer es un Arte. Fusiones y Adquisiciones. Portada Vol. 1N. 810 pp. 28-49
33. García Falcón, Arturo y Valdez, Rafael (1986) *Transporte Aéreo y Transporte Terrestre Turístico*. México:Limusa.
34. Hernández Reta Javier (1999) Análisis del Autotransporte Foráneo de Pasajeros en México bajo tres perspectivas: El Enfoque de Mercadotecnia, La Calidad en el Servicio y la mercadotecnia Interna. México ITAM
35. Motor a DIESEL (1998) "Flecha Amarilla invertirá 100 mdd en su infraestructura" Ayer Vol. 1 s/n pp. 4
36. Motor a DIESEL (1999) "Flecha Amarilla Pionera del Transporte de Pasaje en México " Ayer Vol.. 1 s/n pp.3
37. Motor a DIESEL (1998) "ADO Moderniza su Flota Vehicular" Hoy Vol... 1 s/n pp. 14
38. Mundo Ejecutivo (2001) "Grandes Fusiones y Adquisiciones: Megadesembolsos por 3.4 bdd." Vol. xxxv pp.16-26



**Samuel García Sáenz**

39. Mundo Ejecutivo (2001) "Fusiones y Adquisiciones: ¿El inicio de los Monopolios?"
40. Oseguera Franco José Pablo. (1995) "México: la promoción y apertura de la ied como base del desarrollo de la economía y la industria manufacturera durante el periodo 1982-1993 el caso de las Alianzas Estratégicas" México UNAM
41. Otero Rodríguez Guillermo y Rubio (1998) Algunos Aspectos Interesantes Desde el Punto de Vista Fiscal de La Fusión De Sociedades. México: Pac
42. Poirier Charles y F. Houser (1994) Alianzas Empresariales Para la Mejora Continua. México: Panorama
43. Porter Linch Robert (1995) Guía de las Alianzas en los Negocios: El arma Secreta de la Competitividad. México Continental
44. Practica Fiscal (2002) "Tratamiento Legal de la Fusión de Sociedades Mercantiles" Vol. 1 pp. B1-B3
45. Ross Stephen y Westrrfield (1999) Finanzas Corporativas. México: Mc Graw Hill
46. SCT. (1997) El transporte de América del Norte en Cifras Vol. 1 pp. 176-177
47. Simonetta J. Richard (2000) El futuro del Transporte Público: Análisis internacional pp1-3
48. Transportes y Turismo (2000) "Clemex Wefa: ¿A dónde va el Autotransporte Mexicano? Nuevos Esquemas Para Competir. Vol. 1 N. 1075 pp. 80-81
49. Transportes y Turismo (1999) "¿Qué pasa en el Autotransporte de Pasajeros?" Ecos de Expo foro 99. Vol. 1 N. 1060 pp. 46-48
50. Transportes y Turismo (2001) "Autobuses foráneos la Reconstrucción de un mercado" La grafica. Vol. 1 N. 1077 pp. 42-43
51. Vargas Carlos y Del Río (1988) El Autotransporte. México, S.C.T.