



Universidad Autónoma de Querétaro  
Facultad de Contaduría y Administración  
Maestría en Administración

ALIANZAS ESTRATEGICAS COMO VENTAJA COMPETITIVA EN EL SECTOR  
TRANSPORTE

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de

Maestro en Administración

**Presenta:**

Alicia Yáñez Ruiz

**Dirigido por:**

Dr. León Martín Cabello Cervantes

SINODALES

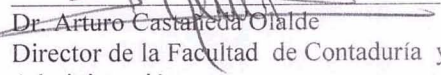
Dr. León Martín Cabello Cervantes  
**Presidente**

Dra. Josefina Morgan Beltrán  
**Secretario**

Dra. Elia Socorro Díaz Nieto  
**Vocal**

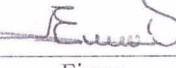
M en A. Julia Pérez Bravo  
**Suplente**

Dra. Jovita Georgina Neri Vega  
**Suplente**

  
Dr. Arturo Castañeda Olalde  
Director de la Facultad de Contaduría y  
Administración


  
Firma

  
Firma

  
Firma

  
Firma

  
Firma

  
Dr. Elnco Torres Pacheco  
Director de Investigación y  
Posgrado

Centro Universitario  
Santiago de Querétaro  
Octubre / 2013

**México**

## RESUMEN

Las alianzas estratégicas son un fenómeno que ha conmovido al entorno empresarial a nivel mundial. Las empresas se alían para cooperar y obtener un mayor grado de competitividad, el abandono de la vida individual es para obtener un valor agregado. La rapidez con que suceden los cambios, ha hecho que los recursos que se afectan sean más escasos, por lo que la coordinación de esfuerzos materiales y humanos con otras empresas ha popularizado las alianzas permitiendo a sus integrantes obtener una compensación mayor de encararlo en solitario. El objetivo de crecimiento obliga a explorar otras líneas de productos o buscar nuevos mercados, su consecuencia es respondida a través de la complementación de recursos y capacidades individuales. Para la presente investigación se seleccionó a una empresa ubicada en el Estado de Querétaro, la cual ve como estrategia de crecimiento para hacer frente a los requerimientos del mercado las alianzas estratégicas. Para tal efecto se recurrió al método cualitativo seleccionando la estrategia de estudio de caso. El análisis de las entrevistas, los documentos internos y la observación de la empresa estudiada permitieron establecer que la empresa hace esfuerzos importantes para ser una empresa competitiva en el mercado. La empresa transportista con la aplicación del modelo de administración estratégica generará competitividad a través de las alianzas, aprovechará las oportunidades de negocio y mejorará su posición competitiva con la premisa de que cada socio contribuye con sus fortalezas para que el todo sea altamente competitivo.

**(Palabras clave:** Alianzas estratégicas, administración estratégica, competitividad)

## SUMMARY

Strategic alliances are a phenomenon which has stirred the business environment around the world. Companies join forces to cooperate and obtain a greater degree of competitiveness. In order to obtain an added value, individual life is abandoned. The speed with which change happens has made the affected resources scarce; therefore the coordination of human and material efforts with other companies has made alliances popular, allowing members to obtain greater compensation than when facing this alone. The objective of growth requires exploring other product lines or looking for new markets. The consequence are seen through the complementation of resources and individual abilities. Selected for this study was a company located in the State of Querétaro, which sees strategic alliances as a growth strategy for confronting market requirements. For this purpose the qualitative method was employed, using the case study strategy. The analysis of interviews, internal documents and the observation of the company under study made it possible to establish that the company is making important efforts to be a competitive company in the market. This transport company, using the application of the strategic administration model, will create competitiveness through alliances, will take advantage of business opportunities and will improve its competitive position with the premise that each partner contribute his/her strengths so that the whole will be highly competitive.

**(Key words:** Strategic alliances, strategic administration, competitiveness)

## **DEDICATORIAS**

**Por su apoyo y comprensión incondicional**

**A mis padres**

Clara Beatriz Ruiz González y Antonio Yáñez Pérez

**A mi esposo**

Jorge Cuauhtémoc Lomelí Cisneros

**Y en especial a mi hija**

Regina Lomelí Yáñez

## **AGRADECIMIENTOS**

**A la:**

Universidad Autónoma de Querétaro.

**Especialmente a**

Dr. León Martín Cabello

**Por su paciencia, por su capacidad de transmitir el conocimiento y su apoyo incondicional para culminar este proyecto.**

## ÍNDICE

|  |     |
|--|-----|
| Resumen  | i   |
| Summary  | ii  |
| Dedicatorias   | iii |
| Agradecimientos  | iv  |
| Índice   | v   |
| Índice de tablas   | vii |
| Índice de figuras  | ix  |
| 1. INTRODUCCION  | 1   |
| 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA  | 3   |
| 2.1 Antecedentes de competitividad   | 3   |
| 2.2 Descripción del problema   | 6   |
| 2.2.1 Importancia de la competitividad en el sector transport              | 6   |
| 2.2.2 Importancia de la administración estratégica en el sector transporte | 10  |
| 2.2.3 Importancia de las alianzas estratégicas en el sector transporte     | 12  |
| 2.3 Delimitación del problema  | 14  |
| 2.4 Justificación del trabajo  | 15  |
| 2.4.1 Alcance y aplicación   | 16  |
| 2.4.2 Impulso a otras investigaciones                                      | 16  |
| 2.4.3 Contribuciones del problema  | 16  |
| 2.4.4 Aportaciones a la operación del problema                             | 17  |
| 2.4.5 Productos de la investigación  | 17  |

|  |    |
|--|----|
| 2.5 Proceso de investigación                         | 18 |
| 2.5.1 Investigación cuantitativa                     | 18 |
| 2.5.2 Investigación cualitativa                      | 19 |
| 2.5.3 Características de la investigación            | 20 |
| 2.5.4 Investigación en acción                        | 20 |
| 2.5.5 El desarrollo metodológico de la investigación | 22 |
| 2.5.6 Objetivos de la investigación                  | 23 |
| 3. MARCO   | 26 |
| 3.1 Competitividad                                   | 26 |
| 3.1.1 Antecedentes de la competitividad              | 26 |
| 3.1.2 Conceptos de competitividad                    | 28 |
| 3.1.3 Factores determinantes de la competitividad    | 31 |
| 3.1.4 Niveles de competitividad                      | 33 |
| 3.1.5 Modelo de competitividad                       | 36 |
| 3.2 Administración estratégica                       | 40 |
| 3.2.1 Evolución de la administración estratégica     | 40 |
| 3.2.2 Concepto de administración estratégica         | 43 |
| 3.2.3 Proceso de administración estratégica          | 45 |
| 3.3 Alianzas estratégicas                            | 48 |
| 3.3.1 Antecedentes de las alianzas estratégicas      | 49 |
| 3.3.2 Conceptos de alianzas estratégicas             | 51 |
| 3.3.3 Características de las alianzas estratégicas   | 53 |

|   |     |
|---|-----|
| Alianzas Estratégicas como Ventaja Competitiva en el Sector Transporte            | vii |
| 3.3.4 Tipos de alianzas estratégicas  | 55  |
| 3.3.5 Clasificación de las alianzas estratégicas                                  | 57  |
| 3.3.6 Motivos y razones para formar alianzas estratégicas                         | 58  |
| 3.3.7 Ventajas de las alianzas estratégicas                                       | 61  |
| 3.3.8 Riesgos de las alianzas estratégicas  | 62  |
| 3.3.9 Modelo de creación y desarrollo de una alianza estratégica                  | 63  |
| 4. Modelo de administración estratégica para la generación de ventaja competitiva | 69  |
| 4.1 La competitividad en el transporte en México                                  | 69  |
| 4.2 Análisis de las acciones emprendidas por los transportistas en México         | 75  |
| 4.3 Estudio del caso en la empresa Yañez Logistic                                 | 80  |
| 4.3.1 Historia de la empresa  | 81  |
| 4.3.2 Modelo de alianzas estratégicas propuesta para la empresa Yañez Logistic    | 82  |
| 4.3.3 Recomendaciones para la aplicación del modelo de alianza estratégica        | 84  |
| <b>CONCLUSIONES</b>   | 96  |
| <b>REFERENCIAS</b>  | 99  |
| <b>APÉNDICES</b>  | 103 |



## ÍNDICE DE TABLAS

| <b>Tabla</b>                                  | <b>Páginas.</b> |
|---|-----------------|
| 1. Principios de competitividad mundial       | 5               |
| 2. Tabla de congruencias                      | 25              |
| 3. Clasificación de las alianzas estratégicas | 58              |
| 4. Modelo de alianzas estratégicas            | 83              |

## ÍNDICE DE FIGURAS

| <b>Figura.</b>   | <b>Páginas</b> |
|--|----------------|
| 1. Niveles concéntricos jerarquizados de competitividad              | 33             |
| 2. Modelo de competitividad y ambiente empresarial nacional          | 37             |
| 3. Modelo de competencias de las cinco fuerza                        | 40             |
| 4. Proceso de administración estratégicas                            | 45             |
| 5. Menú de opciones estratégicas de una empresa                      | 47             |
| 6. Pirámide de creación y desarrollo de las alianzas                 | 64             |
| 7. Estructura de carga domestica movilizada por medio del transporte | 72             |
| 8. Estructura de la oferta de autotransporte                         | 73             |
| 9. Tabla de costos promedio  | 74             |

## 1. INTRODUCCIÓN

Ante la apertura comercial del mundo empresarial se han experimentado cuantiosos cambios. La competitividad a nivel mundial eleva los estándares de calidad, innovación, productividad y valor para el consumidor claves del éxito comercial. Los desafíos y oportunidades son numerosos y diversos, motivo por el cual las organizaciones tienen que aplicar estrategias que le permitan generar una ventaja competitiva.

Las empresas requieren ser rentables para permanecer en el mercado y ofrecer productos y servicios que satisfagan las necesidades de los consumidores. Las alianzas estratégicas han probado su efectividad en la dinámica de negocios actuales que se caracteriza por la velocidad del cambio, el poder de los consumidores y la utilización de la tecnología en las actividades cotidianas en las que relaciones entre empresas, clientes y consumidores generan una interacción permanente en donde la comunicación, la confianza y el valor agregado son indispensables para permanecer en el mercado.

El objetivo de este proyecto consiste en diseñar un modelo que contenga los elementos necesarios para fortalecer las actividades de una empresa transportista y así obtener una ventaja competitiva en el mercado.

En el capítulo uno se introduce al lector en el tema de las alianzas estratégicas en el transporte de carga.

Así mismo, en el capítulo segundo se abordan aspectos sobre la importancia del sector transporte en la competitividad, la administración estratégica y las alianzas estratégicas. La importancia es útil para lograr un acercamiento a la realidad que vive el

transporte, pues a través de esto será posible evaluar la viabilidad de la aplicación del modelo propuesto.

En el capítulo tercero se plantean conceptos, características y procesos teóricos que servirán de base para el desarrollo del modelo propuesto.

Los resultados se presentan en el capítulo cuarto, se describen particularidades de una empresa del sector transporte que se encuentra ubicada en el Estado de Querétaro; la organización posee diversos conocimientos sobre las alianzas estratégicas por lo que pudo encontrarse que la empresa realiza esfuerzos importantes por ser una empresa que tenga una ventaja competitiva sostenible, actualmente se mantiene en análisis de la viabilidad de la aplicación de la alianza estratégica. Por lo cual, se concluye que con la propuesta de un modelo de alianzas estratégicas como herramienta para crear una ventaja competitiva en el sector transporte. El principal reto de la empresa es el constante cambio de los gustos y preferencias de los clientes en el mercado y las normas impuestas por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, así como las empresas grandes que cuentan con recursos necesarios para ofrecer diversidad de productos y servicios para poder satisfacer las necesidades del mercado.

## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 2.1. Antecedentes de competitividad

No es reciente el concepto de competitividad, sus orígenes se remontan a la época mercantilista y las teorías del comercio. A pesar de ser un concepto que ya se discutía desde el siglo XVI, el término representa un factor importante en la política económica de una nación, la competitividad de las naciones se ha relacionado con variables como el tipo de cambio, el interés y el déficit presupuestario; se asocia con la disponibilidad de mano de obra barata y abundante (Krugman, 1990).

Los orígenes del concepto de competitividad se cree que surgió paralelamente en dos ámbitos: desde la perspectiva macroeconómica, desde el punto de vista de la administración gubernamental y de cómo se puede ejercer los instrumentos de política económica con el objeto de crear un medio ambiente favorable para el desempeño de las empresas en la región; y desde una óptica microeconómica, donde las empresas por sí mismas se imponen para incrementar su eficiencia, productividad, calidad entre otras. Con el fin de obtener un grado de desempeño superior al de sus competidos.

En la perspectiva macroeconómica el objetivo primordial de la política económica es mantener la balanza de pagos con saldo positivo y con comercio internacional como principal mecanismo para lograrla. Con esta visión una empresa competitiva es aquella que exporta productos y compite en el mercado a nivel mundial.

La perspectiva microeconómica corresponde a la óptica de los empresarios, administradores o asesores de empresas, donde su objetivo no se dan en función del país o la creación de un ambiente favorable al desarrollo industria, sino de manera directa a

los intereses naturales de la empresa privada como obtener mayor grado de eficiencia o mejor calidad para lograr ampliar la participación el mercado y obtener mejores rendimientos sobre el capital invertido. En este caso se dice que una empresa es competitiva cuando posee factores que le permitan disponer de ventajas para lograr un desempeño superior al competidor.

En la búsqueda de la competitividad se habla del enfoque gubernamental, centrado en mecanismos del ambiente que ayuda a las empresas a aumentar las ventas en el exterior y en consecuencia, mejora la balanza comercial, complementaria a la visión empresarial que busca recursos y potencialidades internas; en formas particulares y novedosas para mejorar el desempeño comercial económico. Todo esto en la búsqueda de un objetivo común y complementario: mejorar el desempeño de las empresas nacionales frente a competidores, nacionales o internacionales (Morales & Maria y Pech, 2000).

La actividad de exportación de un país en mercados extranjeros, la actividad de importación de bienes y servicios competitivos en mercados domesticos y la actividad macroeconómica global están influidas por parámetros micro y macro de competitividad. El international Institute for Management Development (2001), establece principios de competitividad mundial basados en la actividad económica, eficiencia del gobierno, eficiencia de la empresa, estos principios se detallan a continuación.

Tabla 1

*Principios de competitividad mundial*

|  |
|--|
| <p>I. Actividad económica.</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. La prosperidad de un país refleja su actividad económica.</li><li>2. La competencia gobernada por las fuerzas del mercado mejora la actividad económica de un país.</li><li>3. Cuanta más competencia exista en la economía doméstica, más competitivas serán las empresas domésticas en el exterior.</li><li>4. El éxito de un país en el comercio internacional refleja la competitividad económica del país.</li><li>5. La apertura hacia actividades económicas internacionales incrementa la actividad económica del país.</li></ol> <p>II. Eficiencia del gobierno.</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. La intervención estatal en las actividades empresariales debería ser minimizada, aparte de crear las condiciones competitivas para las empresas.</li><li>2. El gobierno debe proporcionar condiciones macroeconómicas y sociales que hagan previsible y minimicen los riesgos externos para la empresa.</li><li>3. El gobierno deber ser flexible en adaptar sus políticas económicas a un entorno internacional cambiante.</li></ol> <p>III. Eficiencia de la empresa.</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. La eficiencia de la actividad económica y la capacidad para adaptarse a los cambios en un entorno competitivo son atributos directivos cruciales para la competitividad de las empresas.</li><li>2. Las finanzas facilitan las actividades de valor añadido.</li><li>3. Capacidad emprendedora crucial para la actividad económica en sus etapas.</li><li>4. La mano de obra capacitada incrementa la competitividad de un país.</li><li>5. La productividad refleja el valor añadido a corto plazo.</li></ol> |
|--|

Fuente: International Institute for management development (2001, P.60)

La competitividad es la capacidad de crear un entorno que favorezca el crecimiento sostenido de la productividad, que se refleja en niveles de vida más elevados de la población; incorporando factores macroeconómicos y microeconómicos en un marco de integración en la economía global.

La industria, la región y el país proporcionan un entorno que favorece el desarrollo de las ventajas competitivas y la empresa en su papel de agente económico básico responderá al entorno al perfeccionar sus capacidades de transformar insumos de bienes y servicios con la máxima utilidad.

## **2.2. Descripción del problema**

### ***2.2.1. Importancia de la competitividad en el sector transporte***

En el mundo globalizado la capacidad de competir lo es todo. La competitividad es lo que permite a una empresa ser exitosa en el mundo en el que se desenvuelven. Una empresa es competitiva cuando logra desarrollar productos y servicios cuyo costo y calidad son comparables o superiores a los de sus competidores en el resto del mundo.

Aún cuando las empresas compiten en función de los productos o servicios que elaboran, el éxito depende de la eficiencia de sus procesos productivos (lo que incluye tecnología, personal y capital), la calidad de sus productos y el precio de los mismos. Una empresa puede ser productiva y tecnológicamente exitosa en lo interno, pero si las condiciones externas le imponen diversos costos su competitividad termina siendo limitada.



La competitividad es polémica, alrededor de la cual se han desarrollado diferentes debates como la “competitividad del transporte de carga en México”, la cual surge de aquel sector de la economía que logra participar en el mercado internacional y nacional, atrayendo inversión, generando empleo, ofreciendo una mejor calidad de vida a quienes están inmersos e incluso en cohesión social.

El transporte de carga es un sector que incide directamente en la economía nacional y regional; de empresa e intercambio con el exterior, así como en las actividades sociales, culturales y políticas. En el caso de las grandes y medianas empresas y el hombre camión, las condiciones de competitividad están dadas no sólo por la capacidad económica acorde a su tamaño, sino por las condiciones de producción, de intercambio de bienes y servicios, precios oficiales, leyes, normas oficiales, intereses de grupos, entre otras, que pueden ser elementos sustanciales y esenciales para alcanzar la competitividad.

En este sentido (Yoguel, 2007), afirma que cuando el sistema local funciona bien el desarrollo de la capacidad innovadora de las firmas y por lo tanto su competitividad no dependerá del tamaño de la empresa, ya que el sistema local actúa como un cuasi mercado que tiene efecto palanca, aumentando las competencias técnicas y organizacionales de las firmas.

La ubicación geográfica y el poco tiempo de tránsito son factores clave para que México disfrute de una ventaja competitiva. Sin embargo, la competitividad no debe estar basada en la cercanía con Estados Unidos (principal socio comercial), sino en tener costos competitivos y un servicio de calidad internacional. La proporción

del gasto en el sector transporte de carga con respecto al PIB es menor que en Estados Unidos, para México corresponde al 3.9% mientras que en Estados Unidos es menos de la mitad, 1.8%. No obstante el modo de transporte utilizado en mayor proporción en México con un 75% es el transporte de carga. Generando un incremento en los costos nacionales y una subutilización del transporte ferroviario (Newell, 2005).

La planeación estratégica no se ha impulsado en el sector del transporte federal de carga por razones de presión política; falta de recursos financieros accesibles y oportunos; cambios de poder; costos elevados de insumos y servicios; falta de visión empresarial y educación. Por lo tanto, deberá formar parte de las estrategias de competitividad que diseñan las autoridades y empresarios para promover el desarrollo económico del sector.

La competitividad en el transporte se ha expandido desde la década de los noventa hasta el presente, donde no sólo se debe tomar en cuenta las características de la empresa en busca de utilidades sino la capacidad para crear un entorno económico social, tecnológico ambiental e institucional propicio, que impulse mejoras regulatorias, promoción de redes y cooperación empresarial, planeación estratégica, vínculos entre universidades y empresa. Es decir la competitividad reclama cooperación.

México está viviendo una etapa en la que no se puede darse el lujo de posponer la mejora de la competitividad en el transporte. La globalización está fomentando en todo el mundo menores costos, mayor calidad y mejor servicio; la responsabilidad del gobierno es iniciar esta tarea y los prestadores de servicio deben participar e involucrarse en la implementación.

México se ubica en la posición 32 de los 48 países que se miden en el Índice General de Competitividad (Newell, 2005), se explica por la pérdida de confianza y la falta de estabilidad en sistema político; aunando a un menor dinamismo económico en los sectores de servicio y de alta tecnología. Los problemas en la rigidez observada en el sector energético, laboral y en la tenencia de la tierra; la falta de agua y el manejo que se hace ante los recursos naturales; alta dependencia comercial con Estados Unidos y un sistema político con una crisis de representatividad.

En el estado de Querétaro, el sector transporte está orientando su actuación para lograr la competitividad en el mercado para hacer frente a la doble presión que para ellos significa el tener que prestar servicios de traslado de mercancías con un nivel de calidad cada vez más exigente a tarifas que no cubren los costos operativos, debido a la presencia de competidores como economías de escala, uso eficiente de los modos, penetración de mercados, economías de densidad y aumentos de productividad. Las medidas descritas se han debido a imperativo de contar con un transporte más flexible, competitivo y responsivo a las necesidades del aparato productivo y distributivo nacional; ahora no sólo orientado hacia el mercado doméstico, sino también hacia el exterior. La integración de la economía mexicana al mundo y la previsible incorporación de México a la Zona de Libre Comercio de Norteamérica son factores que refuerzan la necesidad de contar con un transporte con capacidad de oferta y calidad de servicio competitivos.

### ***2.2.2. Importancia de la administración estratégica en el sector transporte***

Son variados los aspectos en los cuales la administración estratégica ha centrado su atención en los últimos años que están de acuerdo con nuevas formas de hacer negocios, y donde los cambios de diversa índole son la constante que se acentúa y pone a prueba a las organizaciones respecto de las nuevas formas de competencia, las cuales requieren de diferentes formas de adecuarse a las nuevas condiciones.

La administración estratégica ayuda al equipo directivo a decidir con éxito la estrategia, considerando distintos factores dependientes de la estrategia formulada; agregando complejidades que deben considerarse para controlar los efectos que surgen de la dinámica competitiva de un sector a la hora de definir la estrategia. La estrategia se formula para la búsqueda de soluciones modeladas que se aplica cuando se presentan oportunidades en el mercado frente a las cuales la empresa puede hacer valer ventajas competitivas (Morris, 2005).

La empresa debe prepararse con respuestas oportunas a las exigencias que le requieran sobre bases de tiempo breves para responder, poniendo condiciones que la empresa debe cumplir si ha desarrollado previamente un conjunto de recursos y capacidades que responden en forma dinámica a las exigencias del ambiente.

Con el desarrollo de tecnologías han surgido nuevas formas de administrar para hacer frente a oportunidades, las cuales pueden aspirar las empresas, y donde pueden presentarse distintas formas de integración mediante asociaciones, “*joint venture*”, alianzas estratégicas, entre otras. Para esto es necesario replantear la estrategia para explorar las oportunidades de negocios. Estos acontecimientos obligan a la empresa a

estudiar en forma crítica su cadena de valor para analizar en que parte es posible lograr ventajas competitivas.

En los últimos años el tema que ha tomado relevancia dentro de la administración estratégica es el análisis de las capacidades y recursos con los que cuenta la organización, con el objetivo de analizar la futura estrategia y lograr una ventaja competitiva en el capital intelectual. La administración estratégica ha tenido que profundizar en su análisis, para proponer y seleccionar estrategias válidas para competir con éxito en un determinado sector.

La administración en el sector transporte es una necesidad actual, debido a la situación que prevalece con la marginación de apoyos de cámaras o institucionales, limitada tecnología, carencia de personal capacitado, concientización del gobierno en la alza desmedida de los energéticos, entre otros. Algunos de estos problemas son originados por la capacidad de actuación de los directivos de las empresas; por ser personas que manejan todos los aspectos de la administración y se resisten al cambio y modernización de la empresa.

En México, la relevancia de la gestión empresarial y la capacitación de la mano de obra son relevantes para el desarrollo económico del país. La experiencia, el nivel académico de los directivos, el conocimiento y la aplicación de métodos administrativos y organizacionales resultan un elemento clave para formular estrategias.

La administración enfrenta tres interrogantes centrales para la evaluación de proyectos de las compañías como: ¿cuál es la situación actual de la empresa? ¿Hacia dónde necesita dirigirse? ¿Cómo debe llegar? (Thompson, 2008).

### ***2.2.3. Importancia de las alianzas estratégicas en el sector transporte***

En el futuro las empresas buscaran ser parte de una alianza o se estará compitiendo contra ellas. (The Economist, 2000). En los últimos años se han generalizando las alianzas como movimientos defensivos u ofensivos prara reaccioanr ante condiciones cambiantes en los mercados. Las alianzas estrategicas son estructuras de negocios de una significación estratégica importante, pero no tan contundente como las fusiones y adquisiciones. Actualmente los empresarios se inclinan por las alianzas, se estima que por cada negocio de fusión que existente se dan tres alianzas (Aguillos, 2000).

La importancia de las alianzas radica en los procesos de globalización económica, la internacionalizacion de las economías, las privatizaciones, los cambios tecnológicos, los competidores, grupos economicos, desregularización y ausencia de protecciones legales, la acción de los fondos nacionales o extranjeros, entre otras.

De acuerdo a Porter (1990), las empresas cruzan por problemas para funcionar adecuadamente. Los problemas más comunes son los relacionados a la competitividad, y escasa asociatividad, marco legal limitado, falta de capital financiero, calidad de los productos no acorde a los estándares mundiales, tecnología obsoleta, mano de obra poco calificada, carencia de abastecimiento de insumos de calidad y carencia de infraestructura de calidad y actividades de investigación. Los factores descritos forman parte del valor agregado, cuya importancia en las economías desarrolladas es de primera magnitud (Porter, 1990).

El sistema de transporte en México se enfrenta a grandes desafíos en un entorno cambiante e incierto a causa del entorno macroeconómico que prevalece en el país. Este

es un sector que por su naturaleza es prioritario y estratégico ya que por este medio se traslada alrededor del 82 % de la carga tanto a nivel nacional como internacional y de él dependen directa o indirectamente más de 4 millones de familias. (Newell, 2005)

Las empresas de transporte, cualquiera que sea su actividad tienen como objetivo obtener utilidades que les permitan recuperar la inversión realizada, por otro lado solventar los gastos de operación que les permita asegurar su presencia en el mercado.

Para alcanzar estos objetivos se debe tener un balance positivo entre ingresos y egresos requeridos para ofrecer el servicio, esto conlleva a la empresa al establecimiento de una buena organización, tanto en aspectos administrativos como técnicos para lograr un alto nivel de productividad y una mayor rentabilidad.

Dicha situación conduce a definir directrices operativas que posibiliten la concertación de esfuerzos para procurar un recurso humano que se adapte a los cambios y avances científicos y tecnológicos, que esté preparado para enfrentarlos con eficiencia.

Surge la necesidad de acceder a nuevos mercados, aumentar la participación en los actuales, reducir costos, mejorar el tiempo de entrega, acceder a nuevas tecnologías y conocimientos e inversiones; teniendo como opción las alianzas estratégicas con compañías con intereses similares teniendo como objetivo beneficiarse de la cooperación, reducir el alcance competitivo, reconfigurar sus actividades de valor en todo el mundo para lograr las ventajas necesarias de coste y diferenciación necesarias para hacer frente a los retos que plantea la competencia global.

### **2.3. Delimitación del problema**

La globalización y la apertura económica rigen las pautas de la economía a nivel mundial han obligado a las empresas a buscar un solo objetivo la competitividad. El proceso de la globalización económica y tecnológica han llevado a las empresas mexicanas a sumar esfuerzo con el objetivo de reducir costo, mejorar la calidad, productividad y brindar un mejor servicio a los clientes, complementando sus propias iniciativas estratégicas y fortalecer su competitividad en mercados nacionales e internacionales. Las alianzas estratégicas son un fenómeno que se expanden a ritmo frenético por el mundo, tuvo su origen en los Estados Unidos.

Sin embargo, México ingresa a la nueva era, en la cual las alianzas estratégicas en el sector transporte juegan un papel importante, las empresas se enfrentan ante la competencia nacional; compartiendo sus recursos y experiencias con socios nacionales con el fin de desarrollar nuevos servicios, lograr economías de escala y poder acceder a nuevas tecnologías y mercados.

Las alianzas estratégicas llegan a México y traen consigo a través de sus beneficios, la competitividad que necesitan las empresas mexicanas. En esta investigación se abordan los temas de competitividad, administración estratégica y la alianzas estratégicas, lo que nos permitirá analizar las condiciones en que se encuentra el sector de transporte de carga.

Se analiza la región del estado de Querétaro y el caso específico de una empresa transportista localizada en el municipio de San Juan del Río.



Esta empresa cuenta con 25 trabajadores y tiene clientes en el interior de la República en los estados de Querétro, Baja California, Estado de México, Guanajuato, Colima y Jalisco, entre otros.

#### **2.4. Justificación del trabajo**

El sector de transporte es afectado por la crisis financiera directamente al sector estratégico para la economía y desarrollo de México. En los últimos meses el mercado ha caído entre el 35% y 40% provocando que alrededor del 35% de la flota vehicular este parada, situación que ha llevado a la quiebra de muchos negocios (De Buen, 1992).

Aunado a lo anterior, las empresas contratantes del servicio no se concientizan de este problema y se niegan a incrementar el precio del flete. Las empresas transportistas tienen como meta final, al igual que para el resto del sector productivo, la obtención de utilidades suficientes que permitan financiar el capital, retribuir el trabajo y el desarrollo de la empresa.

Como medida para construir y fortalecer a la empresa en una posición en el mercado, las empresas del sector transporte han recurrido a crear y manejar las asociaciones o alianzas estratégicas con el objetivo de aprovechar ventajas competitivas, intercambio organizacional, incremento de disponibilidad de servicios, capital y disminución de costos operativos. Así mismo, enfrentar a la competencia y modernidad, y que su éxito dependa del aprovechamiento de oportunidades que les brinde el nuevo entorno.

#### ***2.4.1. Alcances y aplicación***

Esta investigación se encuentra relacionada con el pequeño transportista “hombre camión” y medianas empresas de transporte de carga en el estado de Querétaro, su alcance se proyecta a los socios que conformaran la alianza estratégica brindando recursos, tecnología y conocimientos.

Se pretende mejorar la competitividad marcando la diferencia del servicio de la competencia, dando un servicio oportuno, diversificado, con precios competitivos en el mercado nacional, siendo la mejor opción para el traslado de mercancía.

#### ***2.4.2. Impulso a otras investigaciones***

Las alianzas estratégicas en la alta dirección es el enfoque que lleva a esta investigación, dejando pauta para posibles investigaciones desde perspectivas diferentes. Dentro de esta investigación, se obtiene la ventaja competitiva ante el entorno de retos para el medio empresarial, en la búsqueda de permanecer y crecer en el mercado del sector transporte en el estado de Querétaro

#### ***2.4.3. Contribuciones del problema***

Las contribuciones tanto directas como indirectas tendrán un impacto en el cumplimiento de los objetivos como empresa. Las alianzas estratégicas han probado su eficiencia en la dinámica de negocios actual que se caracteriza cada vez más por la velocidad del cambio, el poder de los consumidores y la utilización de la tecnología en las actividades cotidianas en las que las relaciones entre empresas,

clientes y consumidores generan una interacción permanente donde la comunicación, la confianza y el valor agregado son indispensable para permanecer en el mercado.

Las alianzas estratégicas aprovechan recursos valiosos y ventajas competitivas en formas nuevas e innovadoras, con relativa rapidez y poco efectivo, representan un enfoque de extensión que mantiene a las empresas involucradas íntimamente conectadas.

#### ***2.4.4. Aportaciones a la operación de la empresa***

La aportación de esta investigación es generar un nuevo conocimiento, almacenarlo y distribuirlo dentro de la organización de tal manera que contribuya al incremento de la competitividad. El modelo propuesto permitirá la creación de un manual de información con el fin de conocer el análisis del ambiente interno y externos, socios potenciales, modelos de alianzas estratégicas con el fin de dar a conocer los problemas actuales y posibles rutas de solución y las personas que participan.

#### ***2.4.5. Productos de la investigación***

El resultado que se obtiene de esta investigación es establecer un modelo de administración estratégica para la generación de la competitividad través de las alianzas estratégicas en el sector de transporte de carga que permita generar ventaja competitiva; crecer para convertirse en empresa competitiva y rentable encontrando como resultado la disminución de costos; incremento de mercado meta y la especialización de fortalezas.

Esta investigación será considerada manual sobre el análisis de las alianzas estratégicas como herramienta para generar ventaja competitiva, con el fin de lograr la

diferenciación del servicio y hacer frente a las exigencias que impone el proceso de globalización.

## **2.5. Proceso de investigación**

El trabajo de investigación comienza con los antecedentes sobre la competitividad, antecedentes de la administración estratégica, antecedentes de las alianzas estratégicas y la importancia de estas en la competitividad de la organización. En el planteamiento del problema se redactan los objetivos de la investigación, así como las variables dependientes e independientes que marcan el objeto de la tesis y sirven como plataforma principal para la investigación.

Se muestran los avances que han tenido las alianzas estratégicas, la importancia que las empresas le vienen dando a la ventaja competitiva con el fin de alcanzar mayor participación en el mercado y como pueden utilizarse los modelos de alianzas estratégicas permitiendo crear una ventaja competitiva, crecer y así convertirse en empresas competitivas y rentables encontrando como resultado la disminución de costos; incremento del mercado meta; desarrollo tecnológico, entre otros.

### ***2.5.1. Investigación cuantitativa***

Este tipo de investigación se fundamenta principalmente en la ciencia y en el racionalismo. Es una investigación con apego directo a la ciencia y utiliza la neutralidad valorativa como criterio de objetividad por lo que el conocimiento está fundamentado en los hechos, presentando poca atención a la subjetividad de los individuos.

Hurtado y Toro (1998) citados en un ensayo llamado Proceso de Investigación,

“dicen que la investigación cuantitativa tiene una concepción lineal, es decir que hay claridad entre los elementos que conforman el problema, que tenga definición, limitarlos y saber con exactitud donde se inicia el problema, también le es importante saber qué tipo de incidencia existe entre sus elementos” (s. p).

Los elementos a considerar en la investigación cuantitativa se mencionan a continuación:

1. La teoría es elemento fundamental de la investigación social, le aporta su origen, su marco y su fin.
2. Comprensión explicativa y predictiva de la realidad, bajo una concepción unitaria, estética y reduccionista.
3. Concepción lineal de la investigación a través de una estrategia deductiva.

Con lo antes descrito se comprende el objetivo de la investigación cuantitativa.

### **2.5.2. Investigación cualitativa**

El principal objetivo de la investigación cualitativa es la descripción de las cualidades de un fenómeno. Busca un concepto que pueda abarcar una parte de la realidad. No se trata de probar o de medir en qué grado una cualidad se encuentra, sino en describir tantas cualidades como sea posible.

En investigaciones cualitativas se debe hablar de entendimiento en profundidad en lugar de exactitud; se trata de obtener un entendimiento lo más profundo posible.

Toda investigación, incluyendo la investigación cualitativa, es y debe ser guiada por un proceso continuo de decisiones y elecciones del investigador (Frausin & y Román, 2005 p.17).

La investigación cualitativa es la que estudia la calidad de las actividades, relaciones, asuntos, medios, materiales o instrumentos en una determinada situación o problema. La misma procura por lograr una descripción holística, esto es, que intenta analizar exhaustivamente, con sumo detalle, un asunto o actividad en particular.

### ***2.5.3. Características de la investigación***

Una primera característica de estos métodos se manifiesta en una estrategia para tratar de conocer los hechos, procesos, estructuras y personas en su totalidad, y no a través de la medición de algunos de sus elementos. La misma estrategia indica el empleo de procedimientos que dan un carácter único a las observaciones.

La segunda característica es el uso de procedimientos que hacen menos comparables las observaciones en el tiempo y en diferentes circunstancias culturales, es decir, este método busca menos la generalización y se acerca más a la fenomenología y la forma de interacción simbólico.

Una tercera característica estratégica importante para este trabajo se refiere al papel de investigación para entenderlas.

### ***2.5.4. Investigación acción***

Se puede definir como una amplia gama de estrategias realizadas para mejorar el sistema de investigación emprendido, indica la importancia de las perspectivas comunes, como prerequisites de las actividades compartidas en el proceso de investigación.

Bisquerra (2009) en el documento que habla sobre la investigación acción comenta que el conocimiento práctico no es el objetivo de la investigación acción sino el

comienzo, el descubrimiento se transforma en la base del proceso de concientización, en el sentido de hacer que alguien sea conciente de algo, es decir, darse cuenta de la concientización como idea central y meta en la investigación, la acción es la producción de conocimientos en las experiencias concretas de acción.

El concepto tradicional de investigación acción esta citado por Bisquerra (2009) que proviene del modelo de lewis, quien, clasifica las tres etapas del cambio social: descongeamiento, movimiento, recongelamiento. En ellas el proceso consiste en:

1. Insatisfacción con el actual estado de las cosas.
2. Identificación de un área problemática.
3. Identificación de un problema específico.
4. Formulación de varias hipótesis
5. Selección de una hipótesis
6. Ejecución de la acción a comprobar la hipótesis
7. Evaluación de los efectos de la acción
8. Generalizaciones.

Las fases del método son flexibles ya que permiten abordar los hechos sociales como dimamicos y cambiantes.

### ***2.5.5. El desarrollo metodológico de la investigación***

A continuación se describe la metodología de la investigación:

1. Los objetivos, preguntas de investigación y cuadro de congruencia del proyecto se plantearon correctamente.

2. La revisión de la literatura se realizó de acuerdo a los temas involucrados en la investigación con palabras claves como, alianzas estratégicas, administración estratégica y competitividad.

3. Las fichas textuales se redactaron, de acuerdo con el método APA (American Psychological Association) cuando así se requería.

4. La organización del material de trabajo de investigación se hizo de acuerdo al orden de las variables dependientes e independientes según su orden de importancia e impacto de los objetivos principales.

5. El material de investigación se examinó de forma congruente de acuerdo con su contexto original, y se eliminó el material incongruente respecto al objetivo principal de la tesis.

Como se vio anteriormente éste es el proceso que comprende la metodología de la investigación.



### ***2.5.6. Objetivos de la investigación***

#### *Objetivo general de la investigación*

Diseñar un modelo de administración estratégica para generar competitividad a través de las alianzas estratégicas en el sector de transporte de carga

#### *Objetivos específicos*

Se consideran herramientas y procedimientos que contribuyan a la relación existente de la competitividad con las alianzas estratégicas y la administración estratégica. Los objetivos específicos son:

1. Definir los antecedentes, conceptos, factores, niveles y modelo de competitividad.
2. Definir la evolución, conceptos y proceso de la administración estratégica.
3. Definir los antecedentes, conceptos, características, tipología, clasificación, ventajas, riesgos y el modelo de creación y desarrollo de las alianzas estratégicas.
4. Analizar las alianzas estratégicas con la administración estratégica en el proceso de generación de la competitividad.

#### *Preguntas de investigación*

Para una diferente perspectiva sobre la investigación se plantea una serie de preguntas que orientan en el mismo sentido la investigación.

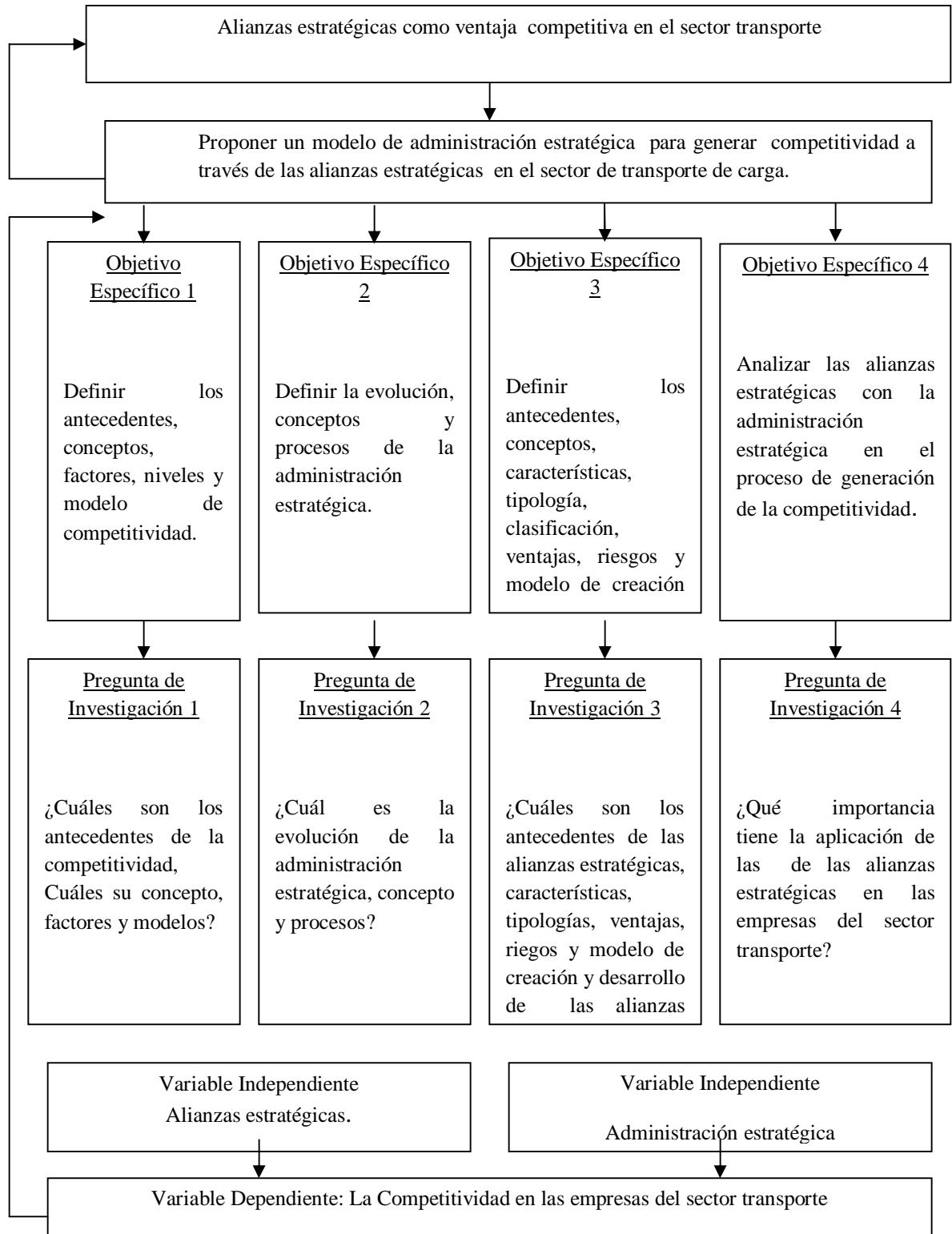
1. ¿Cuáles son los antecedentes de la competitividad? ¿Qué es la competitividad?  
¿Cuáles son los factores de competitividad? ¿Cuáles son los modelos de competitividad?
2. ¿Cuál es la evolución de la administración estratégica? ¿Qué es la administración estratégica? ¿Cuales es el proceso de la administración estratégica?
3. ¿Cuáles son los antecedentes de las alianzas estratégicas? ¿Cuáles son las características de las alianzas estratégicas? ¿Cuáles son las tipologías de las alianzas estratégicas? ¿Cuáles son las ventajas de las alianzas estratégicas? ¿Cuales son los riesgos de las alianzas estratégicas? ¿cuál es el modelo de creación y desarrollo de las alianzas estratégicas?
4. ¿Qué importancia tiene la aplicación de las de las alianzas estratégicas en las empresas del sector transporte?

Las preguntas antes descritas muestran el sentido de la investigación a desarrollar.

A continuación en la tabla 2 se presentan los objetivos y preguntas de la investigación a desarrollar.

Tabla 2

Tabla de congruencia de la investigación



Fuente: Elaboración propia a partir de Rivas (2004, s.p)

### **3. MARCO TEORICO**

#### **3.1. Competitividad**

Las personas consideran que la competitividad es algo vinculado exclusivamente a las grandes corporaciones empresariales, a los proyectos gigantescos y que por lo tanto es ajena a su realidad cotidiana. La competitividad debe considerarse como un estilo de vida, un camino de generación y disfrute de bienestar.

Los países, las instituciones, las empresas y los individuos necesariamente están afectados por la competitividad. La pequeña empresa enfrenta un enorme desafío en relación con su significado y práctica concreta.

##### ***3.1.1. Antecedentes de la competitividad***

Los procesos de globalización económica han hecho imperativo el estudio y la conceptualización de la competitividad, el análisis teórico y aplicado de su significado y de sus factores determinantes se plantea la interrogante de que es lo que hace competitivas a las naciones.

Los orígenes de la competitividad se remontan a la época mercantilista y a las teorías del comercio.

Desde los 90 diversos autores (Esser, Hilebrand, Messner y Meyer – Stamer,1990) desarrollaron el concepto de competitividad en contraposición directa de Michel Porter. Estos autores sostienen que la competitividad requiere incluir niveles macro, micro, meso y meta que afectan a las empresas en el plano local, regional, nacional y supernacional. De acuerdo a estos autores la competitividad no surge espontáneamente

al modificarse el contexto ni se crea recurriendo exclusivamente al espíritu de empresas a nivel macro.

La competitividad de una nación se había explicado a través de la teorica clásica de ventajas comparativas, la cual pone énfasis en la abundancia de los recursos naturales y factores de producción.

Para Adam Smith (1999) la ventaja comparativa y competitiva absoluta entre naciones productoras reside en los productores del país que tuvieran el menor costo. Para David Ricardo, las fuerzas del mercado asignan los recursos de una nación a aquellos sectores en donde es relativamente más productiva (Krugman 2001). Para el siglo XX las tesis continuaron vigentes en el estudio de la competitividad. Con productos que producen a un costo menor que el resto del mundo, y que estos dependen de las ventajas comparativas en los costos de los factores de producción, recursos naturales, capital y trabajo y también de las economías de escala.

La principal meta económica de una nación es producir un alto y creciente nivel de vida para los ciudadanos. La capacidad de conseguirlo depende no de la noción de la competitividad, sino la productividad con que se emplean los recursos de una nación (Porter, 1990).

La productividad es el valor del producto generado por una unidad de trabajo o capital. La productividad es el principal determinante del nivel de vida de una nación, por ser la causa radical del ingreso nacional per cápita. La productividad de los recursos humanos determina sus salarios mientras que la productividad con que se emplea el capital determina el rendimiento que consigue para sus poseedores.

El aspirar a lograr el desarrollo económico se traduce en bienestar calidad de vida para ciudadanos, circunstancias a las que se hace referencia y son condición necesaria pero no suficiente. Hoy en día se requiere generación de riqueza a través de la continua mejora de la competitividad, en los ámbitos de la vida nacional, empresarial e individual.

### ***3.1.2. Conceptos de competitividad***

De acuerdo a Porter (1990) la definición de competitividad es la capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales con una elevación paralela del nivel de vida de la población. El único camino sólido para lograrlo es en el aumento de la productividad.

El término competitividad se aplica en la actualidad a una empresa, un sector económico o a un país. Aún cuando puede afirmarse que la idea general de ese concepto es similar, no es fácil encontrar un acuerdo absoluto en cuanto a su definición. De hecho Porter (1990), reconoce que su significado puede ser diferente cuando se habla de una empresa, una nación, una especialidad o enfoque que la defina.

La utilización del término competitividad se ha propagado como una moda, lo cual provoca un grado de confusión. La competitividad se asocia con el concepto de competencia y la acción de competir. La competencia se ha incrementado en las últimas décadas a diferentes niveles (empresa, sector y país), así el término competitividad ha ido cobrando importancia.

Los entornos macro y microeconómicos han modificado las características de los distintos mercados, la apertura ha significado nuevas oportunidades de crecimiento, pero

también una dramática competencia. Es evidente la transformación en el patrón de industrialización que comprende la lucha por nuevos mercados con requerimientos más estrictos en la relación calidad, precio, cambios en los procesos productivos industriales y en la relación entre empresas. Todas estas transformaciones han originado formulaciones conceptuales que tratan de interpretar la competitividad de un país y de las empresas. A continuación se exponen definiciones de competitividad.

- Conquistar, mantener y ampliar la participación en los mercados. (Porter M. E., 1990)
- Capacidad de un país, un sector o una empresa en particular, de participar en los mercados externos (Feenstra, 1989)

Para Porter (2005), la competitividad se define por la productividad con la que un país utiliza sus recursos humanos, económicos y naturales. Para comprender la competitividad, el punto de partida son las fuentes subyacentes de prosperidad que posee cada país. El nivel de vida de un país se determina por la productividad de su economía, que se mide por el valor de los bienes y servicios producidos por unidad de recursos humanos, económicos y naturales. La productividad depende tanto del valor de los productos y servicios de un país (medido por los precios que se pagan por ellos en los mercados libres) como por la eficiencia con la que pueden producirse. La productividad también depende de la capacidad de una economía para movilizar recursos humanos disponibles.

A nivel empresarial, se define la competitividad como la capacidad que tiene una organización pública o privada con o sin fines de lucro de lograr y mantener ventajas

que le permitan consolidar y mejorar su posición en el entorno socioeconómico en el que se desenvuelve. Estas ventajas están definidas por sus recursos y habilidad para obtener rendimientos mayores a los de sus competidores. Como señala Porter (1990), el concepto de competitividad conlleva al concepto de excelencia, que implica eficiencia y eficacia por parte de la organización (Krugman, 1994).

Una empresa es competitiva por ser capaz de ofrecer continuamente productos y servicios con atributos valorados por sus clientes. Los mercados cambian, las exigencias de los consumidores también y es clave que la empresa se adapte permanentemente a los cambios, a fin de mantener o mejorar sus niveles de competitividad.

A nivel individual es aplicable el concepto de competitividad, el ser competitivo significa tener características particulares como valores, formación, capacidades gerenciales y otros, que posibilitan que algunos sean escogidos entre varias opciones en el mercado.

La competitividad es un concepto relativo, la competitividad se refiere a la capacidad que cada nación tiene de atraer las decisiones de inversión de propios y extraños por el potencial de crecimiento interno y de participar de manera exitosa en los mercados a través del comercio.

La Ley para el desarrollo de la Competitividad de la Micro Pequeña y Mediana Empresa, emitida el 30 de diciembre del 2002, por el gobierno mexicano, define a la competitividad, como la capacidad de mantener y fortalecer la rentabilidad y participación en los mercados (Economía, 2006).



Las empresas mexicanas enfrentan hoy en día la influencia de un medio ambiente modificado que le impulsa a reforzar mecanismos estructurales que le permitan soportar estas nuevas condiciones ambientales. Las empresas pequeñas y medianas sufren los cambios que implican la apertura comercial y la globalización económica. Por lo tanto la globalización económica es el cambio más significativo para nuestra época.

### ***3.1.3. Factores determinantes de la competitividad***

Actualmente las organizaciones están enfrentando cambios originados por las condiciones internas y externas, como la competencia, la tecnología, los cambios económicos y la globalización de la economía. En este sentido la competitividad se ha convertido en una exigencia para sobrevivir y un requisito para obtener resultados.

La competitividad exitosa es la capacidad de lograr una mejor posición en el mercado en relación a los demás competidores del sector obteniendo buenos resultados de manera sostenible.

Los estudios de competitividad se han enfocado desde dos perspectivas, una de ellas considera a las organizaciones como sistemas abiertos que se ven influidos por factores externos sobre los que la empresa tiene poco control. Desde el punto de vista del ambiente externo determinará el éxito o fracaso de la empresa. Sin embargo Porter, (1990), opino que las características estructurales del sector son inestables y que el comportamiento de este influye de manera decisiva. Desde la perspectiva determinada por factores internos de la empresa, apoyada por la teoría de los recursos y capacidades de las empresas, sosteniendo que el éxito competitivo se debe al conjunto de recursos y capacidades que esta posee y que la hacen diferente de los demás competidores del

sector, siendo los factores a determinar los recursos humanos, la planeación estratégica, innovación, tecnología y certificación de calidad.

Según el pensamiento estratégico, los factores que favorecen la competitividad pueden clasificarse como factores internos y externos a la empresa, es decir, determinados por el medio ambiente en el cual se desenvuelve, y factores internos, aquellos en los que la administración de la empresa tiene la opción de decidir sobre ellos.

Menciona k. Abd-el Rahman, (1995) en su artículo titulado “Especialización y competitividad”:

“La eficiencia de las firmas condiciona el desempeño intrasectorial en términos de productividad, de tasa de ganancias, de exportación; debido a un diferente aprovechamiento por parte de las firmas de los elementos competitivos. Las condiciones sectoriales globales, aun si son favorables, no pueden asegurarla competitividad para todas las empresas en el sector. De manera similar, las empresas que operan en un medio ambiente sectorial desfavorable no necesariamente están todas condenadas a un desempeño interior. Las empresas se diferencian entre ellas por eficiencias e ineficiencias específicas. Así puede existir firmas competitivas en condiciones sectoriales desfavorables y también firmas no competitivas aun en condiciones sectoriales favorable” (p.24)

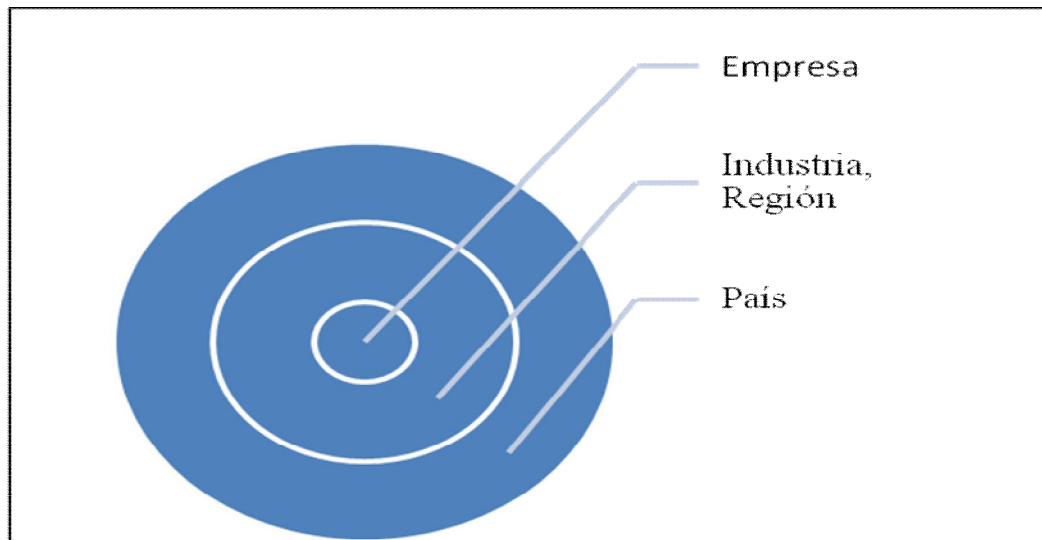
Cuando las condicionantes del medio ambiente sectorial son de suma importancia por su influencia positiva o negativa en mejores niveles de competitividad las empresas, mediante un mejor desempeño, pueden contrarrestar o superar las condiciones de su entorno aun cuando estas resulten adversas o bien obtener un mejor desempeño si son favorables.

Existen dos enfoques que centran su análisis en la obtención de la ventaja competitiva con base al aprovechamiento y acumulación de bienes, habilidades o recursos internos de la empresa, el de las competencias esenciales y el enfoque basado en costos.

### 3.1.4. Niveles de competitividad

Para encontrar el sentido del término competitividad es preciso aclarar en qué ámbito se aplica: empresas, industrias, regiones o países, los cuales, además, se clasifican en una estructura de niveles concéntricos jerarquizados de competitividad.

*Figura 1.* Niveles concéntricos jerarquizados de competitividad



Fuentes: México competitivo, Villareal (2002, p.203).

Los niveles de análisis micro (la empresa), meso ( la industria y la región) y macro (el país). Gráficamente, se representan en forma de anillos concéntricos para ilustrar la idea de que la competitividad de la empresa influyen las condiciones que imperan en la industria y la región. Al mismo tiempo, la competitividad de la empresa, industria y regiones la determinan las condiciones nacionales.

El ámbito empresarial, el significado de la competitividad de una empresa se deriva de su ventaja competitiva en los métodos de producción y organización (precio y calidad del producto final) frente a sus competidores específicos. Así, la pérdida de

competitividad se traduciera en una baja en las ventas, menor participación en el mercado y finalmente el cierre de la planta.

La capacidad de competir se basa en una combinación de precio y calidad de bienes o servicios proporcionados, de manera que cuando la calidad es la misma en mercados competitivos, los proveedores seguirán siendo competitivos si sus precios son tan bajos como los precios de sus competidores. por otra parte, las empresas que han logrado establecer una reputación de calidad superior pueden destacar del resto y mantenerse competitivos incluso a precios más elevados.

Existe una estrecha relación entre la administración de una empresa y la competitividad, pues una adecuada administración de los recursos de la empresa conlleva a la obtención de su buen desempeño.

Por su parte Pérez (1996) afirma que la competitividad de la empresa es la capacidad para ingresar con éxito al mercado, para obtener una participación y sostenerla o incrementarla con el tiempo.

Los aspectos esenciales de este nivel es que la competitividad es la capacidad de una empresa para disponer de atributos que le permitan desempeño superior y le otorguen ventaja sobre sus competidores gracias a la creación de productos o servicios de valor.

Con referencia a la ventaja competitiva en las empresas, Porter M. E (1990) señala que para alcanzar el éxito se requiere poseer una ventaja competitiva en forma de costos inferiores, productos diferenciados que obtengan precios superiores. A precios iguales o parecidos a los competidores, el costo inferior se traduce en rendimientos superiores. La

diferenciación es la capacidad de brindar al comprador un valor superior y singular en términos de calidad, características especiales y servicio posventa. La ventaja competitiva se traduce en productividad más alta que los competidores y en mayor valor para el consumidor.

En la ventaja competitiva es importante el análisis de la cadena de valor, la cual se integra por aquellas actividades que contribuyen a acrecentar el valor para el comprador. Una empresa es más que la suma de sus actividades y la cadena de valor de una empresa es un sistema interdependiente o red de actividades conectada mediante enlaces que exigen que las actividades estén coordinadas. El adquirir ventaja competitiva exige que la cadena de valor de una empresa se gestione como un sistema y no como colección de partes. Los enlaces no sólo conectan actividades internas, sino que crean interdependencias entre una empresa, proveedores y canales.

Los factores determinantes de la competitividad en los diferentes niveles Esser & W. Messner, (1996) son: capacidad de gestión, estrategias empresariales, gestión de la innovación, mejores prácticas en el ciclo de producción, producción y comercialización, integración de redes de cooperación, tecnología, logística empresarial, integración de proveedores y productores y usuarios.

La competitividad de las empresas puede lograrse modificando las condiciones prevalecientes en el entorno en el cual se desenvuelven, así mismo deben conjuntar situaciones que interactúen a diferentes niveles.

### ***3.1.5. Modelo de competitividad***

La perspectiva de la escuela de negocios de la competitividad representada por Michael Porter (1990), para quien la competitividad de un país depende de la capacidad de sus industria para innovar y mejorarse continuamente. Aún cuando Porter analiza la competitividad nacional, su marco de análisis es sistémico en el sentido de que incorpora de manera implícita los niveles empresarial, regional e industrial y país.

La ventaja competitiva es creada y sostenida mediante un proceso altamente localizado. Las diferencias en los valores, cultura, estructura económica, instituciones e historia de los distintos países contribuyen a sus éxitos competitivos. Las naciones tienen éxito en industrias específicas debido a que su entorno interno se percibe como avanzado, dinámico y presenta desafíos.

De acuerdo a Porter (1990) menciona que el diamante cuenta con cuatro factores determinantes de la ventaja competitiva:

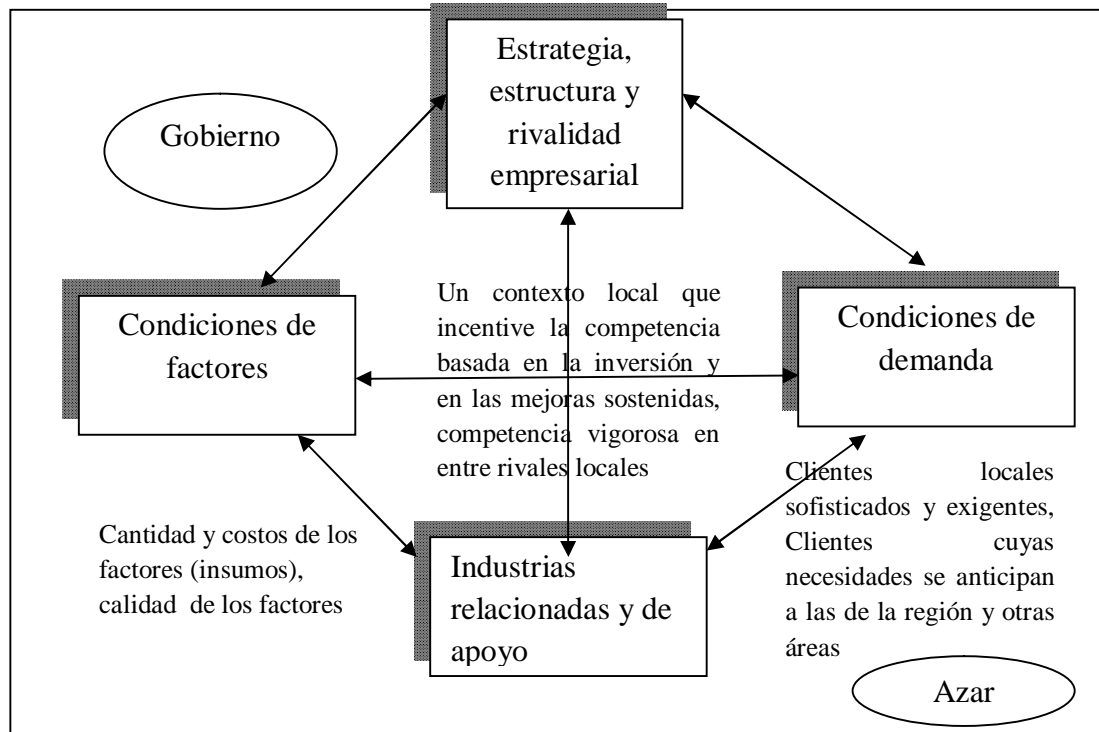
1. Las condiciones de los factores. Incluyen los factores de producción (mano de obra calificada, infraestructura, financiamiento).

2. Condiciones de la demanda. Refiriéndose al grado de complejidad de la demanda en el mercado para los bienes o servicios producidos por una industria determianda.

3. Industrias asociadas y de apoyo. La presencia de proveedores y de industrias conexas que sean internacionalmente competitivas aumenta la influencia de aquellas que las rodean.

4. Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa: Las condiciones que impone la manera como las firmas son creadas, organizadas y dirigidas, así como la naturaleza de la competencia doméstica. Una fuerte competencia interior nutre el éxito al exterior.

Figura 2. Modelo de Competitividad y el ambiente empresarial nacional.



Fuente: Centro latinoamericano para la competitividad y desarrollo sostenible (2001, p. 59).

El papel del gobierno en el modelo del diamante de Porter (2001) actúa como un catalizador y desafiador, es animar a empujar a las compañías para que levanten sus aspiraciones y se muevan a niveles más altos de desempeño competitivo. Debe animar a las compañías para que levanten su desempeño, estimulen la demanda primaria por productos avanzados, se enfoquen en la creación de factores especializados; y estimular la rivalidad local limitando la cooperación directa y haciendo cumplir las regulaciones anticompetitivas.

El azar en el diamante de Porter (2001). Los eventos imprevistos han jugado un papel en la historia de la mayoría de las empresas exitosas. Algunos ejemplos de eventos imprevistos que influyen en la ventaja competitiva son los derivados de la innovación pura, las grandes discontinuidades tecnológicas, virajes significativos en los mercados financieros mundiales o en las tasas de cambio, y las guerras. Los eventos repentinos son importantes porque crean discontinuidades que permiten hacer cambios en la posición competitiva. Estos pueden anular la ventaja de competidores previamente establecidos y ayudar a las nuevas empresas a obtener ventaja competitiva en respuesta a nuevas y diferentes condiciones. Los eventos súbitos hacen su efecto alterando parcialmente condiciones en el diamante

Las empresas logran obtener ventajas competitivas al exterior de su mercado de origen, dice Porter (1990) cuando en su propio país dispone de un ambiente de competencia dinámica, que se caracteriza por una acumulación de ventajas de un cierto *Know How* ( experiencia y conocimientos) especializado, así como un constante estímulo por mejorar sus productos y sus métodos. Para triunfar es importante que existan “*agrupamientos*” (clusters) industriales que se refuercen mutuamente.

En lo referente a competitividad dentro de un sector de actividad, Porter ( 1990) apunta que en cualquier sector la naturaleza de la competencia se compone por cinco fuerzas competitivas:

1. Presiones competitivas asociadas a la maniobrabilidad del mercado y a la competencia por la preferencia de los compradores presentes entre vendedores rivales en la industria.



2. Presiones competitivas asociadas a la amenaza de los nuevos actores en el mercado.

3. Presiones competitivas producto de las medidas de las empresas de otras industrias para obtener compradores para sus propios productos sustitutos.

4. Presiones competitivas por el poder de negociación del proveedor y la colaboración proveedor – vendedor.

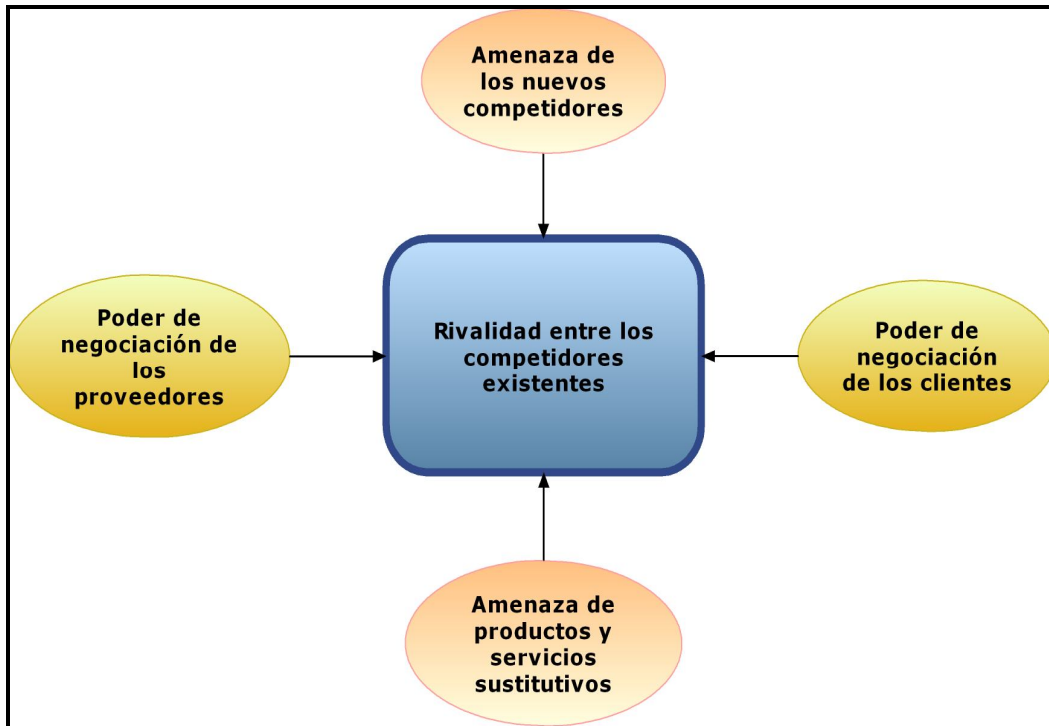
5. Presiones competitivas por el poder de negociación del comprador y la colaboración vendedor – comprador.

Porter (1982), describe que la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los que compiten.

El entorno en el cual se encuentran las empresas determina su funcionamiento interno y, por lo tanto, inciden directamente en sus resultados.

La figura 3 muestra el modelo de análisis de la competencia de las cinco fuerzas, el cual es usado por las industrias como instrumento para la elaboración de la estrategia, se puede decir que la naturaleza de la competencia de una industria esta compuesta por las cinco fuerzas.

Figura 3. Modelo de competencias de cinco fuerzas: herramienta analítica básica



Fuente: How competitive forces shape strategy, Porter M. E., (1990, p.137).

Se hace necesario comprender el funcionamiento del entorno y de las fuerzas que lo componen y la manera como se relaciona con la forma en que la empresa opera. La interacción con el sector de las cinco fuerzas determina la ventaja competitiva de las empresas existentes.

### 3.2. Administración estratégica

#### 3.2.1. Evolución de la administración estratégica

El concepto de estrategia deriva del campo militar y viene de la palabra griega “*strategos*”, cuyo significado es “*jefe del ejército*” (Clearyth, 2003) y corresponde denominar así a quien esté a cargo de un grupo de personas a las cuales dirige debidamente entrenadas para lograr objetivos específicos. Este concepto se aplica en la

administración estratégica cuando se hace referencia a organizaciones empresariales, en el sentido de adaptar conjuntamente recursos y capacidades de ellas a un entorno permanentemente variable, en el cual se desempeña dicha organización. (Andrews, 1976).

La aplicación de la administración estratégica se inicia en la década de 1970, luego de producirse una serie de hechos y por circunstancias que tuvieron su origen en los años posteriores a 1960, como el estancamiento en la economía mundial después de un ciclo de crecimiento, post segunda guerra mundial, hizo surgir un ambiente competitivo en los diferentes sectores industriales, dado que la oferta de bienes en las principales economías superaba a la demanda en forma permanente. Además la primera alza significativa en el precio del petróleo, agregándose un marcado proceso inflacionario con las consecuentes alzas en las tasas de interés, lo que obligó a las organizaciones a buscar respuestas adecuadas, por medio de una administración que recogía estas situaciones, y pudiera guiar a las empresas con eficiencia en este marco de turbulencias que preocupaba a la economía mundial. Así el enfoque de la administración estratégica identifica las principales fortalezas y capacidades competitivas que poseían las organizaciones, de esta manera pudieron hacer frente a las dificultades que se presentarían en el entorno (Certo, 2001).

Diversos autores diferencian la evolución de la administración estratégica, identificando una primera etapa de inicios y avances entre los años de 1960 y 1990 (Hermida, J, Serra, R, Kastika, E 1992). Estos autores hacen ver que las ideas sobre los conceptos de estrategia pueden visualizarse como pertenecientes a dos áreas: las que se denominan “*hard*” conceptos relativos a problemas de mercado, competencia y

relacionados con las características del medio que se enfrentan; y “soft” los pertenecientes a la participación y creatividad del equipo directivo, conducta de las personas, motivación hacia logros y características propias de una empresa determinada.

Es un mito los inicios formales del surgimiento de la aplicación de conceptos de la administración estratégica, dentro de la administración de empresas tradicional, al estudio de planes curriculares de Escuelas de Negocios, propiciado por la Fundación Ford, durante la década de 1950 y dentro de sus conclusiones se propuso un curso denominado “*Política Empresarial*”, que más adelante derivó en un curso de “*Administración estratégica*”. (Andrews, 1976)

La administración estratégica ha ido evolucionando en forma secuencial, siendo posible identificar determinadas fases: (Certo, 2001).

Fase 1: La atención de la administración tradicional, enfoque centrado en el control operativo de las actividades de una empresa, utilizando como base el planteamiento financiero básico.

Fase 2: Verificación del planteamiento de actividades, agregándose el análisis ambiental y el proceso presupuestario y de asignación de recursos.

Fase 3: Incorporar el análisis completo de los mercados objetivos que la empresa ha definido, proponiéndose una evaluación competitiva, agregándose la evaluación.

Fase final: Denominada de la administración estratégica, que consiste en la formulación de la estrategia de una empresa basada en la creación de un conjunto de ventajas competitivas, como parte de un sistema de planteamiento sistemático.

El desarrollo de la disciplina de la administración estratégica, ha tenido etapas demarcadas y donde, por diversas circunstancias y cambios del medio, ha hecho que dentro de la evolución se presenten etapas bien caracterizadas.

### ***3.2.2. Concepto de administración estratégica***

Los administradores de éxito (eficientes y eficaces), siempre han tenido buenas practicas. Desde 1962, los estudiosos de la administración reconocieron a la estrategia como factor clave en el éxito organizacional.

Hoy en día las empresas requieren de formular y aplicar estrategias, además de información relevante derivada del análisis del medio ambiente interno y externo.

La administración estratégica también llamada politica de negocios es dinámica y está formada por compromisos, decisiones y actos que la empresa necesita para alcanzar la competitividad y obener utilidades superiores al promedio. La competencia global es la parte critica del proceso de la administración estrategica.

El enfoque sistémico, lógico y objetivo para la toma de decisiones y los elementos como intuición, juicio y sentimientos. Además de la comunicación eficiente como clave del éxito en las interacciones humanas y sistemáticas, globalización y capacidad de adaptación a cambios del entorno, son elementos del la administración estratégica.

Certo (2001), define la administración estratégica como “ *el proceso que se sigue para asegurar que una organización posea estrategia organizacional y se beneficie de sus uso*”. (p.16)

La dirección estratégica ha centrado su atención en nuevas formas de hacer negocios, y donde los cambios son la constante y pone a prueba a las organizaciones. La administración estratégica ha emigrado desde los recursos y capacidades tangibles a aspectos que se manifiestan en formas distintas de conocimientos, tecnologías, procesos de información, inteligencia de mercado. Constituyendo un gran desafío para la administración estratégica ante la necesidad de comprender, analizar, formular y proponer una estrategia adecuada a los nuevos requerimientos a los que se enfrentan las organizaciones. Fred (2003) define que la administración estratégica:

*“es el arte y la ciencia de formular, implementar, las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. Integra a la administración, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y los sistemas de información para el éxito de la empresa” (p. 4)*

La administración estratégica se define como el proceso que se sigue para asegurar de que una organización posea una estrategia organizacional apropiada y se beneficie de su uso (Nosnik y Rebeil, 2006).

Cuando la estrategia es idónea y se poseen habilidades para que se ejecute, se obtendrá el éxito de la administración estratégica y de la empresa en el mercado.

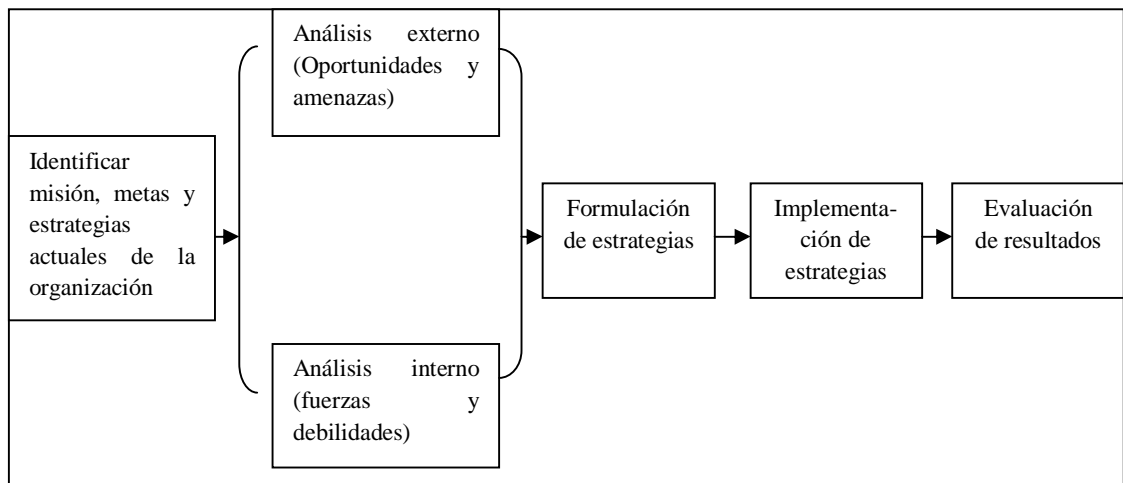
Administración estratégica es el arte y ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos, integrando a la administración, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas computarizados de información para el éxito de la empresa (Fred, 2003).

**3.2.3. Proceso de administración estratégica**

El proceso de administración indica que la organización prepara planes estratégicos y después debe actuar conforme a ellos. Toda empresa realiza administración estratégica, por que formula estrategias para las operaciones que realiza diariamente cumpliendo así metas y objetivos.

El siguiente diagrama muestra el procesos de administración estratégica.

*Figura 4.* Proceso de la administración estratégica



Fuente: Administración, Robins/ Coutler ( 2005, p.42)

La visión estratégica, los objetivos y la estrategia de una empresa constituyen un plan estratégico para enfrentar las condiciones competitivas sacar de la competencia a los rivales y abordar los retos y problemas que obstaculizan el logro del éxito.

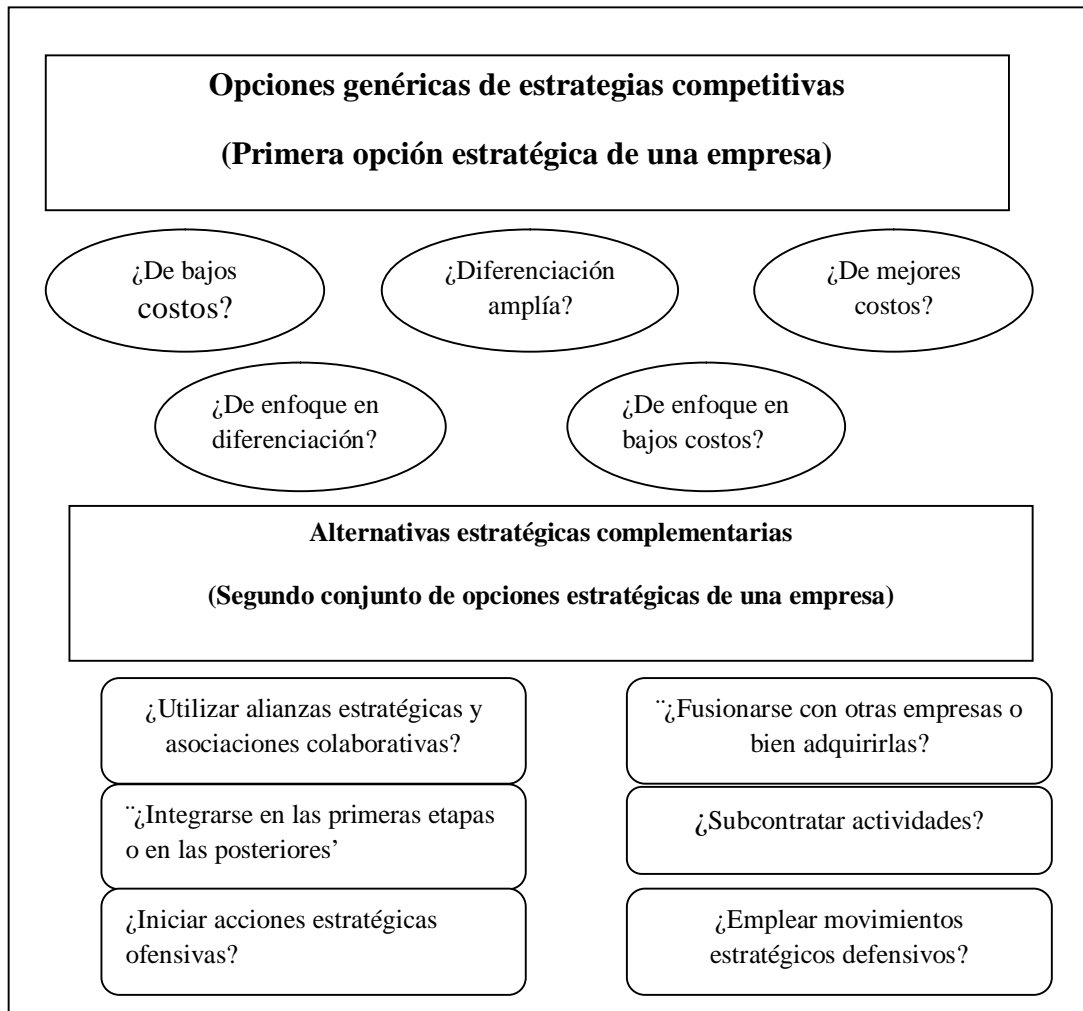
Existen cinco opciones básicas de estrategias competitivas, la elección principal al idear una estrategia general y comenzar con la búsqueda por una ventaja competitiva.

Robins (2005) menciona que una estrategia competitiva tiene que ver con las especificaciones del plan de la directiva para competir con éxito y asegurarse una ventaja competitiva sobre sus rivales.

Una empresa obtiene una ventaja competitiva siempre que tenga algo mejor que sus rivales para atraer compradores y enfrentar las fuerzas competitivas. Existen diversas rutas para la ventaja competitiva, implicando dar a los compradores lo que perciben como un valor superior en comparación con el de los rivales (Figura 5). El valor superior puede ser producto con un precio menor, producto o servicio superior por el cual vale la pena pagar más, oferta de mayor valor, que representa una combinación atractiva de precio, características, calidad, servicio y atributos.



Figura 5. Menú de opciones estratégicas de una empresa



Fuente: Thompson Jr y Strickland A,J (2008, p. 162).

Las empresas seleccionan estrategias competitivas basadas en la búsqueda de ventajas competitivas y estas pueden ser complementadas.

Los directivos emplean alianzas estratégicas y sociedades de colaboración para contribuir a la construcción de un mercado global o para ser líderes industriales en el futuro, las alianzas son un medio atractivo, flexible y a menudo rentable para ganar acceso a tecnología experiencia y capacidades comerciales de las cuales carecen.

Sin embargo las fusiones y adquisiciones son otra opción estratégica para fortalecer la competitividad de la empresa.

Al tomar las alternativas estratégicas de mayor nivel, se debe emprender la tarea de idear estrategias funcionales y de nivel operativo para desarrollar los detalles de las estrategias de negocios y competitiva de la empresa.

### **3.3. Alianzas Estratégicas**

Porter (2005) comenta que ante la apertura comercial el mundo empresarial ha experimentado cuantiosos cambios. La competencia a nivel mundial eleva los estándares de calidad, innovación productividad y valor para el consumidor “claves del éxito comercial” en el campo de acción individual se ve restringido para las empresas.

El elemento importante para lograr la competitividad global son las alianzas o asociaciones estratégicas. El mayor grado de interdependencia ha enseñado a las empresas nacionales que en un mundo cada vez más complejo e incierto, resulta mejor contar con aliados. Las alianzas estratégicas herramientas indispensables en el arsenal de todo empresario, especialmente en un mundo en el que la globalización avanza cada vez con mayor rapidez.

Las reestructuración en la empresa en general mediante el reciente recurso de las alianzas estratégicas, que se celebran entre firmas de todos tamaños; brinda resultados favorables para algunas de ellas, pues representa un medio para formar empresas más eficientes y competitivas.

### ***3.3.1. Antecedentes de las alianzas estratégicas***

Los fenicios establecían las alianzas para compartir los riesgos de la navegación, las ciudades – estado italianas en el siglo XV se aliaban para distribuir los costos del comercio de la seda y los holandeses levantaron su imperio comercial merced a una modélica alianza entre artesanos, armadores, navegantes, comerciantes y colonos. Las alianzas históricamente inciden en cuestiones de costos, riesgos y tecnología (conocimiento). Por lo tanto, la esencia de las alianzas ha sido y sigue siendo reducir las posibilidades de fracaso y adquirir conocimientos.

La aparición de las alianzas estratégicas está íntimamente relacionada con la creciente globalización de la economía que se ha venido produciendo en los últimos años. En efecto, la progresiva desaparición de las barreras en la actividad comercial internacional ha supuesto en primera instancia la aparición de una feroz competencia global que ha obligado a las empresas a revisar en profundidad sus objetivos estratégicos. La necesidad de innovación constante en todos los sectores de la actividad empresarial como elemento crucial de competitividad y que afecta a áreas tan diversas como el desarrollo de tecnología y procesos de producción hasta el marketing y la distribución ha supuesto la obsolescencia de las estrategias sencillas basadas en una economía no globalizada estableciendo la necesidad imperiosa de revisarlas a la luz de la nueva situación y sustituirla por otras de mayor alcance.

La llegada de un mercado global integrado en el que ni las fronteras nacionales, organizativas, tecnológicas, deben constituir limitaciones en el campo de las actuaciones empresariales tanto internas, como externas. Parece claro que en un mundo de continuas innovaciones las empresas deban conseguir una flexibilidad organizativa que les

permita la rápida adaptación a los cambios inducidos por la innovación constante y el nivel de certidumbre reinante en los mercados. (Aguillos, 2000)

Áreas tales como la tecnología, el marketing, los canales de distribución, entre otras; han de ser las primeras receptoras de una capacidad organizativa flexible, estableciendo una cultura empresarial que facilite la comprensión de la necesidad de una reestructura constante de la estrategia competitiva global de las empresas.

En las dos últimas décadas, las fuerzas de la globalización han venido transformando las relaciones empresariales, la estructura y las características competitivas de todo tipo de empresas, prácticamente en todos los sectores de la actividad económica. Secuencialmente, el proceso se ha producido de la siguiente forma: la globalización de la demanda, la globalización de la oferta, la globalización de la competencia y la globalización de las empresas (Aguillos, 2000).

La globalización de la demanda ha venido inducida por la aparición de mercados, en las áreas económicas desarrolladas, mostrando una tendencia a la homogeneización con una creciente convergencia a la demanda de consumo en dichas áreas que originan un efecto de emulación en los países de otras áreas menos desarrolladas; esta convergencia se debe a factores como: tendencia relativa a la homogenización en los niveles de renta per cápita y la renta familiar disponible, existencia de grandes mercados de consumo y grandes mercados industriales y la existencia de infraestructuras físicas sociales y tecnológicas relativamente homogéneas, como reducciones importantes de costos de comunicación y transporte elevando el grado de movilidad e información de

los consumidores, fomentando la rápida difusión de las recientes modas y otras tendencias de consumo.

Respecto a la globalización de la oferta, los factores de homogenización y convergencia de la demanda, han impulsado a la oferta en el mismo sentido. Haciendo que las empresas que se mueven en el ámbito internacional estandaricen los productos y busquen la economía a escala.

El fenómeno se ha favorecido por acontecimientos económico políticos estructurales tales como el desarrollo de un orden internacional de carácter neoliberal, la mejora de los medios de comunicación y transporte y la creciente paridad tecnológica.

La globalización de la competencia surge en el momento que las empresas reconocen la posibilidad de competir a escala mundial y reconfiguran sus estrategias competitivas. El factor clave de de la competencia es la interdependencia competitiva.

Estos factores conducen a la globalización de las estrategias competitivas de las empresas, cuyo alcance y evolución tienen relación directa y creciente interdependencia de los mercados.

### **3.3.2. Conceptos de alianzas estratégicas**

Mintzberg cita a James Brian Quinn (1997) donde define a la estrategia como:

“El plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.”(p.7)

Las empresas de todo tipo de industrias en el mundo deciden formar alianzas y asociaciones estratégicas para complementar sus propias iniciativas estratégicas y fortalecer su competitividad en los mercados nacionales e internacionales.

Hoy en día, muchas empresas se encuentran insertas en dos carreras competitivas muy exigentes como: la carrera global para forjar una presencia comercial en muchos mercados nacionales y unirse a la categoría de las compañías reconocidas como líderes comerciales mundiales y la carrera para aprovechar las oportunidades en las fronteras de la tecnología de punta y hacerse de las fortalezas y capacidades de negocios para competir con éxito en las industrias y participaciones de mercado del futuro.

En el ensayo de la lógica global de las alianzas estratégicas Mintzber (1997) menciona:

“Las empresas están empezando a aprender lo que los países siempre han sabido: en un mundo complejo e incierto, lleno de contrincantes peligrosas, es conveniente no atacar solo. Los directivos han sido muy lentos para experimentar con alianzas auténticamente estratégicas. Claro está que ha habido una empresa en participación con otra. Sin duda también las relaciones contractuales a largo plazo. Pero pocas veces se han establecido entes. Una alianza real compromete la independencia fundamental de los actores económicos, y a los directivos no les gusta eso. Después de todo, para ellos, la administración ha adquirido el significado de un control total. Las alianzas significan compartir el control. Uno excluye al otro. La globalización impone alianzas, las hace verdaderamente esenciales para la estrategia.” (p. 403).

Thompson, (2008) citado en el capítulo de cómo complementar la estrategia competitiva seleccionada menciona *“las alianzas estratégicas como acuerdos de colaboración en donde dos o más empresas unen sus fuerzas para obtener resultados estratégicos mutuamente benéficos”* (p. 163)

Existen cinco factores en la alianza estratégica en contraste con un mero arreglo de negocios conveniente:

- Es básica para que la empresa alcance un objetivo importante.
- Ayuda a forjar, sustentar o aumentar una competencia básica o ventaja competitiva.
- Ayuda a bloquear una amenaza competitiva.
- Ayuda a abrir nuevas oportunidades comerciales importantes.
- Disminuye el riesgo significativo de una empresa.

Las empresas de muchas industrias en todo el mundo establecen alianzas estratégicas como parte central de su estrategia general.

Las empresas que forman alianzas tienen necesidad de administrarlas como un portafolio, terminar las que no cumplen con el propósito, formar nuevas alianzas prometedoras y reestructurar las actuales para corregir problemas de desempeño y redefinir las medidas de colaboración.

### ***3.3.3. Características de las alianzas estratégicas***

En las alianzas estratégicas se establecen una relación de colaboración entre dos o más empresas independientes cada una con su propio programa, estrategia y cultura para generar valor en su actividad manteniendo un grado de equilibrio entre competencia y cooperación. En definitiva trata de aumentar la eficiencia de las empresas competitivas

de las empresas participantes haciendo posible el intercambio de beneficios de tecnología y cualificaciones o los productos que poseen.

Las alianzas estratégicas deben reunir las siguientes notas características según Aguallos, ( 2000):

1. Las empresas que establecen la alianza para alcanzar una serie de objetivos comunes siguen siendo independientes tras la formación de la alianzas.
2. Las empresas participantes comparten los beneficios de la alianza y controlan los resultados de las tareas asignadas.
3. Las empresas participantes establecen una contribución mutua y continua en áreas estratégicas clave.
4. Las empresas cooperan por una necesidad mutua y comparten riesgos con el fin de alcanzar un objetivo común a largo plazo.

De acuerdo con las tres notas que caracterizan a las nuevas y más recientes alianzas, a saber:

1. Las interrelaciones entre las empresas, sus proveedores y sus distribuidores dejan paso cada vez más a unas relaciones que traspasan las barreras nacionales.
2. Las alianzas se producen entre empresas rivales.
3. Las alianzas se producen entre empresas de diferentes sectores a los que, con una visión clásica, se considera que no tienen relación alguna entre si.



Este tipo de alianzas tiende a contener elementos competitivos y de colaboración en un clima compartido.

### ***3.3.4. Tipos de alianza estratégica***

Las alianzas constituyen un medio para el fortalecimiento y para el logro de ventajas competitivas para la empresa y no es un fin en si mismo. Louffat (2004) propone dos tipos básicos de redes / alianzas estrategicas. Con la intención de clarificar y sentar bases de las relaciones interorganizaciones.

1. Red / alianza horizontal: constituida por organizaciones competidoras que ofrecen el mismo servicio, operación o producto final, desarrollando relaciones de co-opetition. Relación paradójica de cooperación versus competición permitiendo que por un lado, las organizaciones rivales acuerden estrategias, estructuras y operaciones específicas y, por otro lado, preserven su independencia e identidad.

2. Red / alianza vertical: Constituida por organizaciones que actúan de forma complementaria en una cadena de valor, ofreciendo una parte del servicio, operación o producto final. Este tipo de alianza un conjunto de proveedores y distribuidores /clientes dirigen sus operaciones para atender a una organización central (productora/organizadora de la red), la cual coordina las acciones de las diversas organizaciones que forman parte de la cadeana.

Porter Lynch, (1995) analiza los tipos de alianzas estratégicas en base a patrones y diseños:

1. Alianzas de mercadotecnia: es utilizado en el sistema de distribución de una compañía para incrementar las ventas de un socio que provee productos o servicios, careciendo de un mecanismo de distribución efectivo y fuerza de ventas, tiene como propósito estratégico el incrementar las ventas sin hacer nuevas inversiones o incrementos sustanciales en costos indirectos.

Al ingresar a nuevos mercados la alianza logra lealtad de la clientela como protección contra incursiones de la competencia.

2. Alianzas sobre productos pueden ser de dos tipos:

- Cuando se enlazan compradores con proveedores, para obtener entregas oportunas, mejor calidad y reducción de costos.

- Las asociaciones de manufactura conjunta, por razón de costos de escala, tiene sentido construir una planta con capacidad, donde no sea posible que la demanda de una sola compañía pueda absorber la capacidad productiva total.

3. Alianzas para el desarrollo de tecnología: el desarrollo y aplicación de tecnología nueva tienen riesgos y es costosa. Cuando se requiere para el desarrollo de productos u otras tecnologías, las cuales requieran de un capital mayor al que una empresa disponga. Por lo cual es conveniente el joint venture y las sociedades con aportaciones de capital.

4. Alianzas de investigación y desarrollo de productos: utilizadas para reducir riesgos de desarrollar una nueva tecnología y aplicarla al desarrollo de productos o de procesos.

Aguillos (2000) distingue los tipos de alianzas de acuerdo a la relación de las empresas colaboradoras:

1. Alianza competitiva.
2. Alianza complementaria.

Sin la aparición de la competencia global las alianzas estratégicas se hubieran reducido a casos puntuales. Las alianzas estratégicas es un fenómeno que está presente en el acontecer económico, con importancia creciente y carácter irreversible.

### ***3.3.5. Clasificación de las alianzas estratégicas***

Se hace en función de dos dimensiones propiedad de los socios en la alianza y creación de una nueva empresa. De acuerdo con esta clasificación (Porter Lynch, 1995), menciona que las alianzas se pueden agrupar en cuatro tipos, (ver tabla 3):

- En las que hay propiedad de los socios de por medio y se crea una nueva entidad.
- En las que hay propiedad pero no se crea una nueva entidad.
- En las que no habiendo propiedad de los socios se crea una nueva entidad.
- En las que no hay propiedad de los socios ni se crea una nueva identidad.

Tabla 3

Clasificación de las alianzas estratégicas

|                                    |           | <b>CREACIÓN DE UNA NUEVA ENTIDAD</b>   |   |
|------------------------------------|-----------|--|---|
|                                    |           | <b>SI</b>  | <b>NO</b>   |
| <b>NO PROPIEDAD DE PORMEDIO SI</b> | <b>SI</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Joint venture</li> <li>- Consorcios y corporativas de exportación</li> </ul>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Participación minoritaria</li> <li>- Intercambio de acciones</li> </ul>  |
|                                    | <b>NO</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proyectos auspiciados por gobiernos o instituciones</li> <li>- Internacionales cruzada</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asociaciones I + D</li> <li>- Licencias</li> <li>- Licencias cruzadas</li> <li>- Franquicias</li> <li>- Distribución cruzada</li> <li>- Acuerdos mixtos</li> <li>- Contratos de manufactura</li> <li>- Contratos de administración</li> <li>- Cluster</li> </ul> |

Fuente: Guía de las alianzas en los negocios, Porter Lynch (1995, p25)

**3.3.6. Motivos y razones para formar alianzas estratégicas**

Diversas son las razones que llevan a una empresa a la necesidad de forjar lazos de cooperación; dichos motivos pueden emerger tanto por estímulos internos como externos de la entidad. Por lo tanto, el reto de la empresa es saber en qué momento les es conveniente negociar a fin de obtener resultados benéficos.

Fernández Sánchez (1993) , menciona que los motivos que impulsaron a conformar las alianzas se clasifican en tres categorías internas, competitivos y estratégicos. A

continuación se citan los motivos que se presentan a las empresas cuando optan por asociarse.

1. Motivos internos:

- Compartir costos y riesgos (reducir la incertidumbre)
- Obtener recursos donde no exista mercado.
- Obtener financiamiento para complementar la capacidad de endeudamiento de la empresa.
- Posibilidad de obtener información de nuevas tecnologías y clientes.
- Prácticas de gestión innovadoras.
- Retención de empleados emprendedores.

2. Motivos competitivos para fortalecer las posiciones estratégicas actuales:

- Influir en la evolución de la estructura de la industria con el desarrollo pionero de nuevas industrias, reduciendo la inestabilidad competitiva y racionalizando la industria madura.
- Anticiparse a los competidores mediante un rápido acceso a los mejores clientes, adquisición de recursos y condiciones ventajosas y coaliciones con los mejores socios.
- Respuestas defensivas a la difuminación de las fronteras de la industria y a la globalización.

- Creación de competidores más eficientes, híbridos que poseen los puntos fuertes de los socios.

Las alianzas representan un respaldo confiable para las empresas cuyas capacidades no sean suficientes. Debido a que las empresas socias aportan recursos, esfuerzos y capacidades, ayudando así a alcanzar los horizontes de nuevos mercados. A su vez, la alianza estratégica, puede ser la única vía de penetración, sobre todo cuando se desconoce la cultura del mercado en el que se pretende ingresar. Por lo tanto esta sería la mejor alternativa para empresas que no cuentan con un elevado grado de recursos, capacidades y experiencia.

3. Motivos estratégicos para incrementar la posición estratégica:

- Creación y explotación de sinergias.
- Transferencia de tecnología y conocimientos
- Diversificación como punto de apoyo para penetrar nuevos mercados, productos o conocimientos.

Son pocas las empresas que cuentan con recursos suficientes para configurar su cadena de valor absoluta y además ser competitivas. Por tal motivo, las empresas tienen como herramienta realizar alianzas buscando aprovechar asimetrías de la organización, eliminar la duplicación de esfuerzos y recursos humanos y financieros, permitiendo que cada empresa se concentre en las actividades que domina, lo que favorece a una mayor eficiencia a la par que les permita una mejor distribución de recursos entre los participantes.

### ***3.3.7. Ventajas de las alianzas estratégicas***

El motivo fundamental en la formación de alianzas entre empresas es el desarrollar de manera conjunta un nuevo emprendimiento en el cual ambos socios salgan ganando; de ser así evita que uno de ellos busque su compensación llevando a cabo actuaciones que puedan perjudicar al otro.

Para Aguallos, ( 2000) las ventajas que se podrían obtener son:

1. Permite a la empresa el tener un reducido alcance competitivo, aprovechando las ventajas de un alcance más amplío sin necesidad de entrar por si mismas en nuevos segmentos, áreas geograficas o sectores.

2. Permite la reconfiguración de las actividades de valor para lograr las ventajas necesarias de costos y diferenciación necesarias para hacer frente a retos que plantea la competencia global.

3. Permite reaccionar con mayor rapidez a las necesidades de mercado. A medida que cobran más importancia la competencia basada en el tiempo.

4. Permitir a la empresa abordar de frente cuestiones relacionadas con las diferencias entre los distintos sistemas de gestión y a los directivos a tomar la iniciativa a la hora de aprender a convivir con esos sistemas y de aprender de ellos.

Las alianzas estratégicas proporcionan ventajas, tecnología, canales de distribución economías de escala, experiencia, acceso a mercados, reducción de costos, beneficios para posteriores inversiones, control de productos o servicios, agregar valor a productos o servicios, entre otros.

Las alianzas son la nueva forma de competir en el mercado y constituyen un instrumento para redefinir el escenario competitivo. La modificación constante de las reglas del juego del mercado obligan a reconsiderar el negocio esforzándose en desintegrar las actividades de valor del mismo, reconfigurando actividades y realizando un esfuerzo conjunto con otras empresas para conseguir ventajas de alcance estratégico.

### ***3.3.8. Riesgos de las alianzas estrategicas***

El talón de Aquiles de las alianzas es la dependencia en la experiencia y capacidades esenciales de otra empresa. Para ser líderes del mercado, una compañía tiene que desarrollar en última instancia sus propias capacidades en áreas donde el control estratégico interno sea básico para proteger su competitividad y construir una ventaja competitiva.

Para Thompson (2008), los riesgos que plantea el desarrollar una alianza son:

1. Incumplimiento de compromiso por parte de alguno de los socios.
2. Fugas de conocimiento, ya que se pueden disparar las ventajas estratégicas de una empresa mediante el aprendizaje de su tecnología por terceras partes.
3. Presencia de desconfianza y cautela para llevar adelante el proyecto común entre socios que colaboran. En este sentido pueden aparecer riesgos derivados de la falta de delegación de poder a los responsables de la cooperación para que tomen las decisiones oportunas.



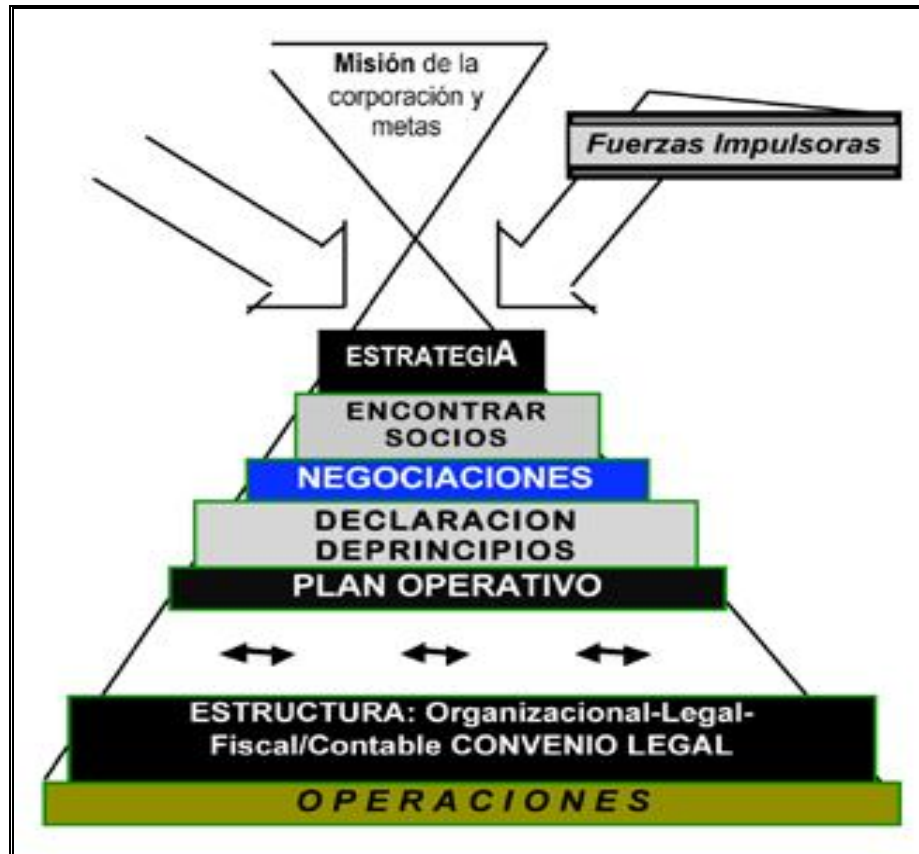
4. Incremento de los costos y de la complejidad organizativa, debido a la necesaria coordinación continua entre los socios.
5. Reducción de autonomía estratégica de las empresas asociadas como consecuencia directa e inmediata de la interrelación en esferas propias de la empresa por parte de las otras.
6. Necesidad de armonizar y coordinar las decisiones y acciones de dos o más organizaciones independientes, y a menudo con estructuras, sistemas y culturas distintas.
7. Peligros ligados a la falta de control del acuerdo de alguno de los participantes, llevándolo a una posición de debilidad.

Algunas alianzas sólo presentan un potencial limitado, por que el socio resguarda sus habilidades y experiencia más valiosas; en estos casos, la mejor solución es adquirir o fusionarse con una empresa que posea el conocimiento y recursos adecuados.

### ***3.3.9. Modelo de creación y desarrollo de una alianza estratégica***

El génesis de una alianza es la misión, metas y la estrategia de la empresa, lo cual forma la base de la alianza, en la figura 6 se muestra la pirámide de creación y desarrollo de las alianzas.

Figura 6. Pirámide de creación y desarrollo de las alianzas



Fuente: Guía de Alianzas en los negocios (Porter Lynch, 1995)

La creación de una alianza estratégica debe ser un proceso sistemático tal que este claro el entorno de actuación y además sea posible la realización de los ajustes necesarios para conseguir la estructura adecuada. Este proceso debe seguir las siguientes cuatro fases (Fuentes C, 2001).

1. Decisión estratégica

Debido al impacto de los cambios a los que obliga una alianza estratégica, es necesario que la organización realice un análisis previo. La visión clara y estratégica de las capacidades actuales de la compañía.

En esta fase es conveniente entrar en procesos analíticos que permitan identificar las diferentes acciones estratégicas (adquisición, fusión, cooperación; entre otras) y después evaluar los diferentes escenarios.

Un factor fundamental en el momento de decidir es el poder de negociación de la empresa el cual, depende de los siguientes elementos:

- La habilidad negociadora del empresario.
- La existencia de un respaldo que permita forzar las negociaciones a favor (potencial financiero, marca de prestigio, dominio de un segmento del mercado, acceso a información entre otras).

## 2. Configuración de la alianza.

En esta fase es fundamental la realización del análisis de las diferentes oportunidades de negocio, es importante definir el nivel de cooperación que la empresa va ofrecer y que va a exigir.

Es necesaria la elaboración de un plan de viabilidad económica el cuál debe contener:

- Análisis de la situación financiera de la empresa en el que se identifiquen los recursos que puedan liberarse u obtener para la puesta en funcionamiento del acuerdo de cooperación.
- Análisis de decisión de invertir, en función del beneficio esperado y la posibilidad de alcanzar sin incurrir en grandes riesgos, ni costos.

- Estructura financiera de cooperación, indicando los recursos que se dedicaran y los que aportaran.
- Distribución de los beneficios que se obtengan mediante el acuerdo de cooperación.

3. Selección de socios.

La elección de organizaciones con las que asociarse para formar alianza, es el paso más delicado y crítico de las tareas básicas a realizar cuando se decide constituir una alianza. Los criterios para tomar la decisión deben basarse en:

- Capacidades de complementar y proporcionar valor adicional a los socios.
- Compatibilidad.
- Compromiso
- Congruencia de objetivos.
- Administración y funcionamiento, por medio de la participación activa de los socios.
- Solvencia.
- Características estructurales.

Podría definirse al socio ideal como una empresa con funciones básicas complementarias como proximidad con los socios, solvencia, honestidad y transparencia.

4. Gestión de la alianza.

La gestión de alianzas estratégicas debe estar basada en la confianza y adaptación al nuevo entorno, utilizando un documento contractual que aclare cualquier tipo de discrepancia; estimulando la adquisición, comunicación y la creación del conocimiento dentro de las organizaciones asociadas.

La preparación y puesta en marcha de los acuerdos de alianzas de cooperación se inicia luego de identificar posibles empresas y teniendo claro el objetivo a alcanzar mediante el acuerdo de cooperación.

Los puntos claves del proceso son:

- Definir claramente los objetivos.
- Contribuir con recursos y capacidades adecuadas.
- Establecer estructura con líneas de responsabilidad.
- Transferencia de personas claves a la alianza.
- Ambiente de confianza a través de aplicación de un proceso efectivo de comunicación y de intensificar las posibilidades de promoción de los miembros integrantes.
- Vigilar el proceso de la alianza mediante informes regulares, revisión de acuerdos y duración de la alianza
- Reconocer límites de la alianza

Las alianzas estratégicas evidencian el mejor modo de lograr competitividad en un mundo altamente globalizado, con confianza mutua y transparencia en las negociaciones.

#### **4.MODELO DE ADMINISTRACION ESTRATEGICA PARA LA GENERACION DE VENTAJAS COMPETITIVAS**

Tradicionalmente la administración estratégica, es vista a través de diversos autores y teorías creando modelos que le permitan a la empresa mejorar sus actividades y operaciones de mercado, sin embargo estos modelos deben ser adaptados a las necesidades y actividades que desarrollan. A continuación se presenta un análisis del mercado en el sector auto transporte y el modelo que le permitira a la empresa realizar cambios necesarios para hacer frente a las necesidades del mercado y lograr obtener una ventaja competitiva.

##### **4.1. La competitividad en el auto transporte en México**

La competitividad de la economía mexicana y las reformas estructurales permiten elevar la productividad y competitividad de la empresa, pero se ha estancado en el proceso político y la competitividad del país declina, junto con las posibilidades de crecer, generar riqueza, empleos y un mejor nivel de vida para los mexicanos.

La competitividad es lo que permite a la empresa ser exitosa en el mundo en que se desenvuelve. Una empresa es competitiva cuando logra desarrollar productos y servicios a costos y calidad comparables o superiores a los competidores. De aquí que la competitividad sea una característica de las empresas y que un sector o país puedan coexistir distintos grados de competitividad.

Aún cuando las empresas compiten en función de los productos y servicios que elaboran, el éxito depende de la eficiencia de los procesos productivos. Esto incluye tecnología, personal, capital, la calidad de sus productos y servicios y el precio de los

mismos existen factores externos que determinan su capacidad de competir. Una empresa puede ser la más productiva y tecnológicamente exitosa en lo interno, pero si las condiciones externas le imponen diversos costos su competitividad acaba siendo limitada.

Para competir las empresa tienen que contar con un entorno físico, legal y regulatorio que contribuya a reducir costos y elevar la productividad.

La economía mexicana se ha desarrollado por décadas al margen del comercio internacional haciendo que la competitividad sea un tema exclusivamente empresarial. Las empresas compiten únicamente con empresas de su misma región, país y su capacidad de ser exitosas depende íntegramente de sus propias fortalezas y habilidades. Cuando el marco de acción de una empresa no se limita al entorno físico, legal y geográfico en que opera todo cambia. La competencia adquiere características nuevas, toda vez que el entorno deja de ser constante, la competitividad requiere factores exógenos y es precisamente donde México se ha rezagado. Nuestro país ha padecido las consecuencias de una transición inconclusa. Se sometió a la competencia de los bienes pero no a los servicios, a la industria manufacturera pero no a los proveedores de servicios básicos como crédito, gasolinas y energéticos. Se obligó a las empresas a competir en una situación de desventaja.

México otorga una ventaja competitiva en el transporte de carga. La ubicación geográfica y el poco tiempo de tránsito son los factores clave para que México disfrute de esta ventaja competitiva. La competitividad no debe estar basada únicamente en la

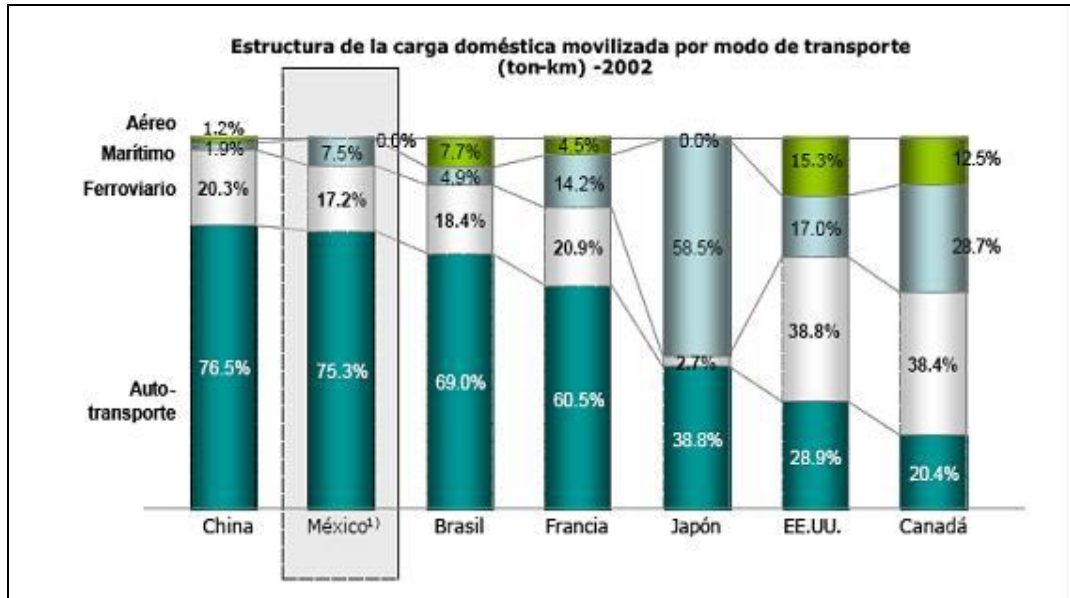


cercanía con los Estados Unidos, principal socio comercial, sino en tener costos competitivos y un servicio de calidad internacional.

No obstante esta ventaja, la proporción del gasto en el sector transporte de carga con respecto al PIB es mayor que en Estados Unidos; para México corresponde al 3.9% mientras que en Estados Unidos es menos de la mitad el 1.8% . El modo de transporte utilizado en mayor proporción con el 75% en México es el autotransporte. Esto ha generado un incremento en los costos nacionales y una subutilización del transporte ferroviario (Newell, 2005).

Ante la necesidad de mejorar la competitividad en el transporte de carga se estudiaron las oportunidades para mejorar el autotransporte. Actualmente existen grandes diferencias entre los costos operativos de un transporte mexicano y un americano. La gráfica muestra un desglose general, resaltándose diferencias significativas en combustible y sueldos.

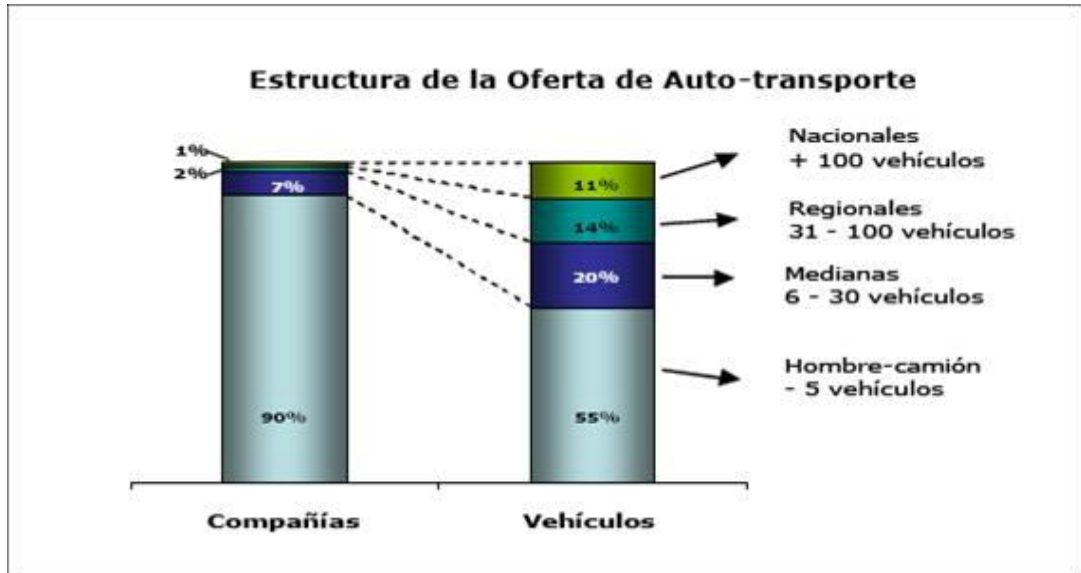
Figura 7. Estructura de la carga doméstica movilizada por modo de transporte



Fuente: Instituto mexicano de competitividad, 2005

La composición de la oferta de autotransporte en México presente serias distorsiones. El 90% de la empresa de autotransporte pertenece al segmento de “hombre camión”, el cual, cuenta con el 55% de la flota nacional y se caracteriza principalmente por tener vehículos viejos ( en promedio mayor de 20 años), con tecnología obsoleta y operar en algunos casos en la informalidad. En contrarste, las empresas más eficientes representan tan sólo el 1% y cuentan con el 11% de la flota (Newell, 2005) como se muestra en la figura 8.

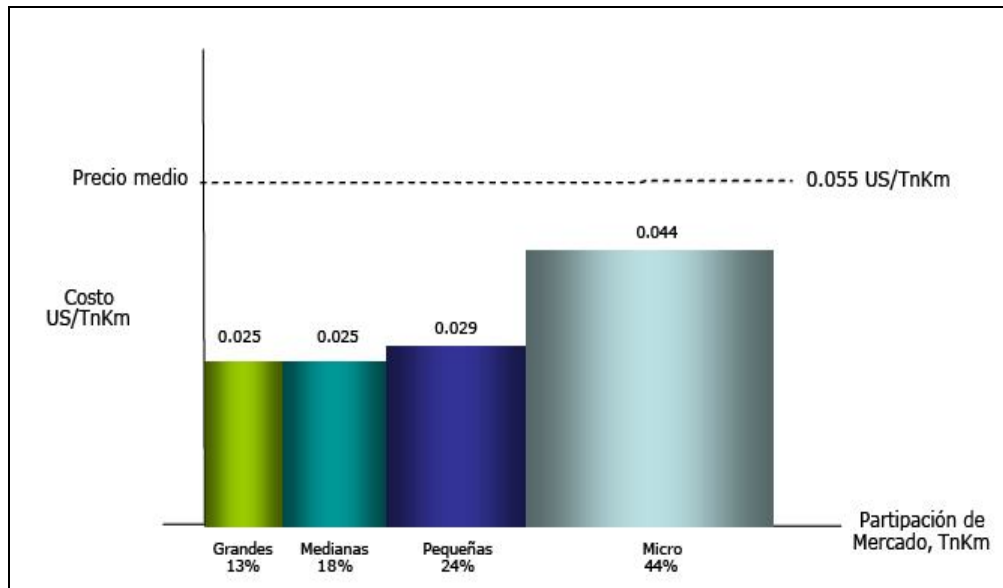
Figura 8. Estructura de la oferta de Auto transporte



Fuente: Auto-transporte Público de Carga, BITAL, Marzo 2001; Datos de parque vehicular, SCT, 2005; Análisis A.T. Kearney

Al estimar los costos unitarios por segmento de la oferta, se observa que el 44% de la carga nacional es movida por los hombres camión con los costos promedio más altos US\$ 0.44 Ton – Km, mientras que sólo el 13% de la carga es transportada por empresas más eficientes, las cuales representan costos significativamente menores 0.026 US/ Ton – Km. (Newell, 2005).

Figura 9. Tabla de costos promedio



Fuente: CANACAR Cámara nacional de Auto transporte de carga, AT Kearney 2005

El poco mantenimiento preventivo aplicado a la flota nacional, la presencia de insumos caros y el poco aprovechamiento de los estímulos fiscales existentes se traducen en altos costos para el autotransporte mexicano.

La implementación de programas para mejorar la competitividad en el autotransporte generaría un beneficio anual de US\$ 3,129 millones. (Newell, 2005)

La renovación del parque vehicular y el mejoramiento de la eficiencia de los vehículos es un programa que tiene como objetivo la renovación de 64,000 vehículos, con el fin de mejorar la flota existente y lograr un servicio eficiente y de calidad, y reducir los costos de operación, combustible y el mantenimiento, el desgaste en carreteras y el impacto negativo en el ambiente que es generado por el combustible utilizado en vehículos viejos. (Newell, 2005).

Aumentar el porcentaje de empresas formales que acrediten los incentivos fiscales otorgados por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, los peajes y impuesto especial a la producción y servicios por la adquisición del diesel. Motivos por los que pocas empresas los acreditan, ya sea por desconocimiento de procedimientos y considerar que el costo asociado a los trámites y tiempo, es mayor al beneficio obtenido. Influyendo en el incremento de los costos operativos del transportista.

Los hombres camión se deberían agrupar en consorcios, alianzas estratégicas, fusiones y adquisiciones con el fin de poder realizar compras coordinadas de insumos logrando reducir de manera significativa el gasto realizado.

La implementación de estrategias bien definidas, consolidaran la competitividad del país logrando una economía más fuerte y potenciando al máximo las ventajas del autotransporte. Las iniciativas para mejorar la competitividad en el autotransporte son la adecuada planeación estratégica, análisis de la visión de la empresa basada en los recursos y la formación de alianzas, adquisiciones y consorcios se logran empresas en el sector con mayor ventajas competitivas sostenible.

#### **4.2. Análisis de las acciones emprendidas por los transportistas en México**

Las acciones concretas que han sido puestas en marcha por los autotransportistas para obtener ventajas competitivas se mencionan a continuación, (De Buen, 1992).

1. Convenios con otras empresas.
2. Reorganización de operaciones.
3. Consolidación de carga.

4. Oferta de servicios especiales.
5. Modernización y optimización del equipo.
6. Coordinación intermodal.
7. Calidad total.
8. Ampliación del mercado.
9. Políticas y estrategias administrativas.
10. Mejoramiento de la infraestructura.
11. Uso de sistemas informáticos.
12. Legislación y regulación.
13. Coordinación multinacional.

Para efectos de dicha investigación la empresa Yañez Logistic, ha optado por los convenios con otras empresas. La búsqueda de alianzas y acuerdos entre empresas transportistas y de otro sector es una acción para racionalizar las operaciones y obtener ventajas en términos de eficiencia y productividad al comprar equipo, infraestructura, rutas, carga o conocimientos entre otros. Estas alianzas se llevan a cabo con empresas del mismo modo de transporte, como con firmas de otros modos. Sin perder de vista las acciones descritas anteriormente.

En general, se conocen tres niveles de madurez de las empresas entendida como una medida cualitativa de su grado de efectividad. De acuerdo al nivel de madurez la

empresa enfrenta acciones de modernización de diferentes alcances y costos. Los tres niveles de madurez que se reconocen en esta investigación son:

1. Alta: grandes empresas consolidadas con gran eficiencia interna que tienden a clientes claramente identificados y son relativamente solidas desde el punto de vista financiero.

2. Media: empresa medianas con buena funcionalidad interna, pero con posibilidades de mejorar y con un potencial medio de inversión.

3. Baja: empresas incipientes, familiares o pequeñas con organización precaria y limitaciones financieras.

En términos generales y para efectos de la esta investigación se observa que la empresa Yañez Logistic; cuenta con una madurez entre media y baja, debido a que actualmente trabaja en la eficiencia interna y cuenta con equipo moderno y con sistemas de rastreo satelital en todas sus unidades; además de analizar la propuesta de aliarse con otras empresas transportistas y así obtener mayor participación en el mercado mediante la extensión de su línea de servicios y así obtener ventajas competitivas en términos de eficiencia y productividad.

Frente a la tarea de modernización integral que tienen los involucrados en el sector transporte nacional, la diversidad y magnitud de las acciones a emprender en el futuro es basta y corresponderá por naturaleza a diferentes actores. El avance del sector transporte moderno que la nación requiere, es fundamental.

La empresa busca utilizar las alianzas estratégicas como un medio para obtener avances importantes en participación de mercado, productividad, tecnología, como hacer las cosas y con quien hacerlas con el compromiso y entusiasmo de las partes involucradas.

Las alianzas serán de utilidad para la empresa Yañez Logistic, permitiendo el aprovechamiento de las ventajas competitivas de las empresas con las que se asocia, ventajas en cuestión de intercambio organizacional, incremento en la disponibilidad de servicios, capital y disminución de costos operativos.

Hoy en día existe un mercado abierto. Mexico se enfrenta a una gran competencia y no sólo con nuestros vecinos del norte, Estados Unidos y Canadá, sino con el resto del mundo. En consecuencia la apertura comercial y los nuevos tratados de libre comercio, es necesario buscar la forma de sobrevivir, pero al mismo tiempo sobresalir en la empresa maximizando utilidades para maximizar la riqueza.

Los motivos de la empresa para que lleve acabo este tipo de estrategia son variados y dependen de la situación actual de la empresa que pretende reestructurarse; algunos de los objetivos son: el crecimiento, la diversificación, los efectos sinérgicos, la obtención de recursos económicos, mayor eficiencia administrativa y liquidez

Se propone a Yañez Logistic, la formación de las alianzas estratégicas como opción para el desarrollo de la empresa; involucrando estrategias que permitan a la empresa y a sus aliados enfrentar juntos el reto de la competencia y la modernidad. Y que su éxito dependa de aprovechar las oportunidades que les brinde el nuevo entorno mundial.



Se presentan las siguientes modalidades para el desarrollo de la empresa Yañez Logistic:

1. En la fusión se debe contar con un especialista que tenga desarrollado un modelo probado de fusiones, en donde se pueda elegir entre el riesgo de permanecer solo, sin intervenciones y con probabilidades de desaparecer o bien el de fusionarse no sólo para subsistir sino para mejorar.

2. Las adquisiciones son reestructuraciones financieras que presentan las empresas a través de la compra de activos de otra empresa; la adquisición permite el control absoluto sobre las organizaciones adquiridas. Pero tiene sentido cuando el valor de los recursos logrados constituyen una parte considerable de la adquisición que proporcionan buenos resultados sólo cuando el comprador y la unidad adquirida están estrechamente relacionados con una evidente sinergia entre ellos.

No obstante, las alianzas permiten integrar la experiencia de ambas compañías que tienen en sus respectivos mercados; con las estrategias de las alianzas se pueden crear cualquier combinación de recursos que respondan a sus objetivos comunes e individuales. A diferencia de las adquisiciones, en una alianza únicamente tienen que concordar aquellas funciones y aspectos culturales de cada empresa que operan juntas.

A menudo las adquisiciones y fusiones amenazan con deteriorar y destruir las prácticas operativas y el sentido de confianza, independencia y de empresa que son la base de las capacidades especializada de una firma.

Bajo estas circunstancias, la solución más inteligente que cabe dar a la necesidad de nuevas capacidades es la constitución de una alianza. Este vínculo es menos permanente y menos costoso que una adquisición o fusión y al mismo tiempo llega directamente al objetivo, pues constituye una estrategia en virtud de la cual una compañía puede ser capaz de transformar sus capacidades fundamentales e incluso cambiar los planteamientos competitivos de su sector.

Los administradores de Yañez Logistic se ven obligados a priorizar el diseño y ejecución de un modelo de administración estratégica que ayude a fortalecer su medio ambiente interno y externo basándose en las variables de alianzas estratégicas, gestión de recursos y liderazgo estratégico.

#### **4.3. Estudio del caso en la empresa Yañez Logistic, S.A de C.V**

En este apartado nos sumergiremos en la empresa Yañez Logistic para tener un panorama global como empresa, su historia, estructura y prácticas que ha llevado a cabo.

Es una empresa de transporte terrestre de mercancías con más de 25 años de experiencia operando en territorio nacional; cuenta con un moderno equipo de camiones además con personal profesional capacitado en cuanto al manejo de mercancías se refiere. Cubre las rutas centro, pacífico y norte del país con el compromiso de satisfacer plenamente las necesidades del cliente.

#### ***4.3.1. Historia de la empresa.***

Nace en el año de 1995, con la desaparición de Auto transportes Estrellas de Occidente, de la cual era permisionario, pero debido al poco interés de los directivos de la empresa y a la mala administración se fueron perdiendo los contratos de carga que se tenían con empresas como: “La Vidriera de México, S.A de C.V y Uniroyal, S.A de C.V”; esto hizo que disminuyera en gran porcentaje el trabajo por lo que una gran parte de los permisionarios y socios de la compañía optaran por separarse, de esta forma se busco abrir mercado, buscando contratos.

En este tiempo la empresa atravesaba por una situación difícil ya que contaba sólo con dos unidades de modelos reciente pero de poca capacidad de carga para hacer frente al mercado. Esta situación hizo que el dueño de la empresa considerará en invertir en unidades para ofrecer un mejor y mayor servicio. La búsqueda de clientes hizo que la empresa poco a poco saliera adelante; posteriormente se tuvo la oportunidad de trabajar con Condumex, S.A de C.V, planta San Juan del Río, para la cual todavía trabaja y Fertilizantes Caisa, S. A de C.V; de esta forma se fueron adquiriendo mejores equipos para aumentar su flotilla y así hacer frente a las necesidades del mercado.

La empresa actualmente labora bajo contratos en la zona bajío, pacífico y norte del país; siendo su principal cliente Industria Envasadora de Querétaro, Rehrig Pacific y Condumex entre otras. La empresa cuenta con unidades para satisfacer las necesidades del mercado y se encuentra en la búsqueda de ventajas competitivas sostenibles para hacer frente a los retos actuales.

#### ***4.3.2. Modelo de Alianzas estratégicas propuesto para la empresa Yañez Logistic, SA de CV***

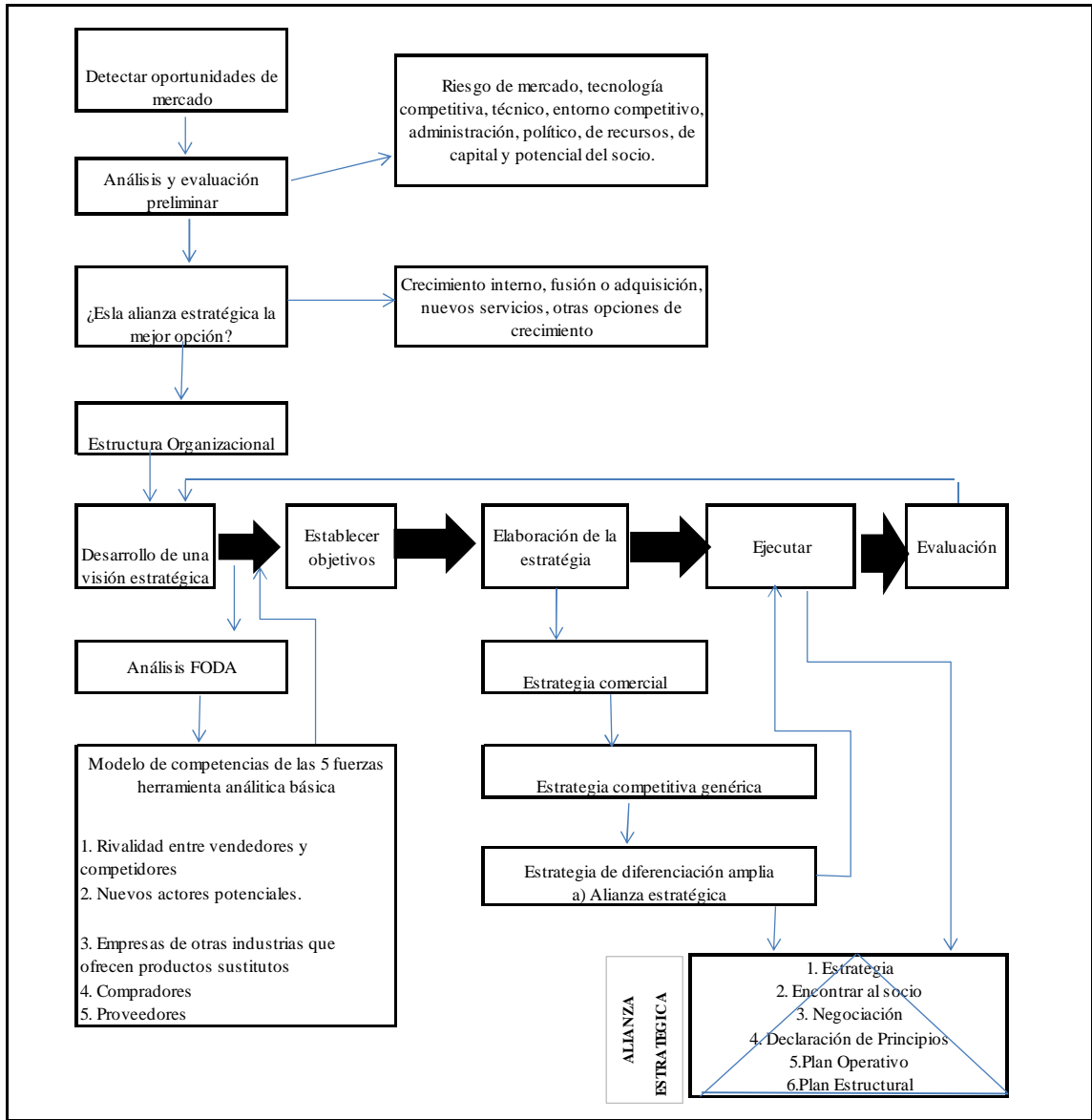
A nivel nacional la empresa hace esfuerzos importantes para establecer alianzas que le permitan permanecer en el mercado tan competitivo, actualmente la empresa trabaja con el segmento hombre camión a quienes les proporciona fletes fungiendo como línea documentadora. Sin embargo al realizar un análisis del mercado se ha encontrado con empresas del mismo segmento y tamaño con las que puede lograr una mayor ventaja competitiva y hacer frente a los cambios en el mercado en el que se desenvuelve.

El modelo que se propone puede ser aplicado por empresas pequeñas y medianas que tengan interés en contrar con una visión de su negocio más clara y generar o mantener una ventaja competitiva en el mercado. También permite crear nuevos objetivos con la finalidad de que los socios o dueños del negocio conozcan mejor las expectativas y necesidades de su propio entorno.

El modelo (Tabla 4) pretende mostrar de manera objetiva y metódica las consideraciones que deben tener para facilitar el análisis y la toma de decisiones con respecto a esta alternativa de crecimiento. Con la opción de aprovechar las oportunidades de negocio y mejorar la posición competitiva de la empresa con la premisa de que cada socio contribuya con sus fortalezas para que todo sea altamente competitivo.

Tabla 4

*Modelo de alianzas estrategica*



Fuente: Elaboración propia a partir de Arthur A .Thompson (2007, p. 163)

#### ***4.3.3. Recomendaciones para la aplicación del Modelo de Alianzas Estratégicas***

En la actualidad las empresas deben prepararse para dar respuesta a los constantes cambios del entorno, adaptarse y dar soluciones creativas e innovadoras a las adversidades que van surgiendo, por lo que es importante analizar la situación interna y externa y romper con los sistemas tradicionales de gestión que limitan el desarrollo.

Para poder implantar el modelo de Alianzas Estratégicas en las pequeñas y medianas empresas se requiere:

1. Detectar oportunidades.
2. Análisis y evaluación preliminar.
3. Análisis y evaluación de la oportunidad detectada.
4. Estructura organizacional.
5. Desarrollo de una visión estratégica.
6. Establecimiento de objetivos.
7. Elaboración de la estrategia.
8. Ejecución.

Es difícil que una empresa ejecute de manera competente su estrategia y alcance una excelencia operativa sin antes comprometerse activamente en el proceso de hacer mejorar operativas continuas.

*Detectar oportunidades de mercado*

La oferta de servicios logísticos en México radica en gran medida en la diversificación y conocimiento de la demanda nacional, la implementación de indicadores de desempeño y la adopción de sistemas tecnológicos innovadores.

La distribución es esencial para el sector industrial, la logística es sólo una parte de la cadena de suministros empleada por las empresas para hacer llegar sus productos de manera eficiente a todos y cada uno de los lugares, tanto dentro del país, como fuera de este.

En Querétaro se puede operar en ferrocarril, carreteras y aeropuertos los 365 días del año. Otro factor que favorece al estado es convertirse en el centro logístico de alta calidad en el valor de lo transportado.

El 99.5 por ciento de la carga transportada no sufre daño ni robo. Actualmente son 45 mil las empresas que utilizan los servicios logísticos para trasladar sus mercancías para importación y exportación. Así mismo el valor de los servicios logísticos en el estado es de 15 mil 400 millones de pesos, lo que representa el 6.2 por ciento del PIB. (Badiola, 2011)

En Querétaro es posible aprovechar las ventajas geográficas para establecer bases logísticas que apoyen el desarrollo económico de la región, sin olvidar que la competencia en este sentido es mayor.

*Análisis y evaluación preliminar*

Hoy vivimos en un mundo donde los gustos se han globalizado. Este escenario ha cambiado las condiciones del comercio y ahora no sólo la calidad en el producto o servicio es relevante, sino las condiciones como la originalidad, la personalización y la promoción se han vuelto relevantes para preferir un producto o servicio sobre otro similar.

Las compañías productoras o comercializadoras de bienes y servicios se encuentran inmersas en un mundo global de alta competencia donde se han incrementado las posibilidades de acceder a nuevos mercados, pero igualmente se incrementa el número de participantes que luchan por materializar las ventajas de acceso al mercado global se han vuelto una necesidad y un reto.

Para poder competir en el mercado doméstico e internacional la empresa se enfrentan a dos retos mayor eficiencia y menores costos. Ante las nuevas condiciones de alta competitividad, la adecuada gestión de la cadena de suministros y la logística juegan un papel importante para la empresa. El desarrollo de las tecnologías ha significado mayores niveles de productividad, menores tiempos y costos, lo que obliga a las empresa a replantear la gestión logística para mantener y mejorar su competitividad.

Las necesidades marcan la naturaleza misma del negocio. Los riesgos pueden ser de diferentes tipos y deben ser estudiados para obtener como resultado un análisis de los requerimientos a cumplir para incursionar exitosamente en este negocio, viendo cuales se cumplen satisfactoriamente con recursos propios y cuales se complementan por el socio (Ver anexo 1).



Al realizar dicho análisis la administración podrá concluir si es la mejor opción aliarse o tratar de aprovechar la oportunidad de mercado sin la ayuda del socio.

*Análisis y evaluación de la oportunidad detectada*

La oportunidad de un negocio para Yañez Logistic, la proporcionan las tendencias situaciones del entorno y las crisis económicas que puede distinguirse como grandes oportunidades para iniciar un negocio. En ocasiones no se está preparado para enfrentar las oportunidades con todos los elementos para poder ser competitivos, sin embargo todas las lagunas se pueden buscar de manera externa a la empresa.

Lo importante es la orientación a la modernidad o éxito del negocio mediante la orientación clara y explícita entre el proyecto de vida de la administración y la orientación estratégica de la organización. Si no se toman decisiones pertinentes la gestión empresarial presente y futura se verá afectada significativamente.

El considerar las adquisiciones o fusiones tiene sentido cuando las dos empresa tienen una participación de mercado dominante y se aprovechan economías de escala con la unión de ambas o bien cuando una de las empresas cuenta con recursos financieros para adquirir otra y realizar esfuerzos estratégicos para alcanzar el liderazgo en el mercado.

Yañez logistic revisa la estrategia de las alianzas como un paso preliminar antes de proseguir con la adquisición, menos riesgosa y de bajo costo. Buscando contrarrestar las operaciones de los competidores que preparan para obtener mayor participación en el

mercado, creando canales que le permitan crear ventajas competitivas sin la erogación de recursos y con el respaldo del socio.

### *Estructura Organizacional*

La empresa debe estar constituida legalmente en cualquier tipo de sociedad mercantil que esté representada por un dueño(s) o socios con acciones. Además debe crear una estructura organizacional y la descripción de puestos para cada una de las personas con el objetivo de dar a conocer sus responsabilidades. Así mismo se debe diseñar un organigrama de acuerdo a la jerarquía de cada integrante de la empresa y describir los procedimientos y documentos que corresponden a cada departamento.

La empresa por varias décadas ha operando y realiza su actividad tal y como lo hizo el fundador, prácticamente los mismos procesos. La empresa se caracterizan por operar con flujos suficientes para mantenerse en el mercado sin hacer las operaciones de manera diferente. La administración jerárquica con decisiones concentradas en un sólo hombre, información financiera y procesos operativos manuales limitan sus capacidades y encarecen sus costos. Sin embargo tienen la fortaleza de que son expertos en el sector del transporte ya que conocen a profundidad todos los participantes como clientes, proveedores y competidores.

La estructura de la organización determina su futuro, es necesario apalancarse en las fortalezas y de ser posible adquirir conocimientos y desarrollar habilidades que les permitan llegar a donde se ha planeado.

Se recomienda a la empresa cuente principalmente con las áreas de administración, finanzas, contabilidad, compras, ventas, logística, mercadotecnia las cuales son actividades básicas de una organización para poder manejar sus actividades en forma más organizada. Esto permite realizar planes de negocio definidos, tácticas pensadas ante eventualidades, manejo adecuado de flujo de efectivo para evitar problemas de liquidez y establecer esquemas de inversión y conocimiento.

Los acuerdos a considerar para la constitución de la alianza estratégica para lograr una ventaja competitiva en el mercado son del tipo horizontal que está caracterizado por la alianza entre competidores en el mercado para obtener un beneficio mutuo. Sin embargo, cabe destacar que la empresa ha considerado la opción de las alianzas del tipo vertical con los clientes de una agencia aduanal buscando la complementariedad para aprovechar ventajas de estos esquemas de crecimiento. Así se podrán realizar acuerdos de colaboración en donde se trabaja con aportación de capital o sin aportación según convenga.

Es importante que la empresa considere la planificación estratégica como un proceso de evaluación sistémica, hecho para definir los objetivos a largo plazo, identificar metas, desarrollar estrategias y localizar recursos para alcanzar dichos objetivos. Planificar ayudara a la empresa a prever y decidir hoy las acciones encaminadas a alcanzar objetivos que le permitan llegar al futuro deseado. Realizando una correcta planificación será posible establecer la dirección de la empresa. Se requiere examinar, analizar y discutir sobre las diferentes alternativas para poder tomar la decisión más afortunada para la empresa corriendo menos riesgos.

*Desarrollo de una visión estratégica*

La empresa al considerar en sus planes de crecimiento el desarrollo de una alianza estratégica debe contemplar que se la han asignado clientes, cultura y valores que la identifican dentro de su mercado, no debe estar confrontados con los de sus posibles aliados; podrá variar de alguna manera pero nunca será diferente (Ver anexo 2).

Actualmente la empresa ha desarrollado una visión, misma que necesita adecuar al momento de ejecutar la alianza estratégica. La empresa posee una cultura propia, un sistema de creencias, ideología, políticas y valores compartidos al que se le apega un elemento humano que la conforma. Aunque es difícil que pueda darse una coincidencia total con la empresa a aliarse, es importante buscar el máximo de coincidencias e identificar y negociar las divergencias.

**a) Análisis FODA.** La matriz FODA es una herramienta sencilla y clara que permite hacer un diagnóstico rápido de la situación del negocio en términos de factores internos y externos que le afectan.

Al incidir todos los factores que intervienen en la alianza estos pueden ser clasificados como positivos o negativos, en función de un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Dependiendo de que tanto se conozca y su grado de influencia en la empresa.

Yañez Logistic, responde a cuestionarios que tratan sobre los factores internos y externos sobre clientes, proveedores, competidores, habilidades, estructura y recursos; dando como resultado la matriz del FODA (Ver anexo 3).

El diagnóstico revela la realidad del entorno para proceder a los planes estratégicos pertinentes. El objetivo de este análisis es detectar los factores estratégicos críticos, para una vez identificados usarlos y apoyar en ellos los cambios organizacionales, consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades y reduciendo amenazas.

**b) Modelo de las 5 fuerzas:** El carácter, mezclas y sutilezas de las fuerzas competitivas nunca son las mismas en cada empresa. El modelo de competencias es la herramienta para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas en el mercado y evaluar las fortalezas e importancia de cada una. Este modelo sostiene el estado de competencia en la industria.

Al realizar el análisis de las fuerza impulsoras es importante determinar que el efecto colectivo aumentara o disminuirá la demanda del servicio en el mercado y se intensificará la competencia o generara rentabilidad en la industria.

Existen factores que representan presiones para todos los que compitan por el mercado. La tecnología por sí misma es un punto de competencia y la comunicación es sin duda un factor de éxito, estos elementos incrementan la presión competitiva y el factor de administración y estilos de liderazgo. La empresa es conservadora y cautelosa para tomar decisiones tan importantes como asociarse, la asociación será el éxito sin importar presiones de tiempo, por el contrario toman altos riesgos con el fin de poder aprovechar oportunidades de mercado antes que puedan ahorrar el tiempo de planeación y reconocimiento del mercado aliándose con empresas que posean conocimiento.

### *Establecimiento de objetivos*

Alcanzar ventajas competitivas es en esencia, el principal objetivo de una alianza.

Los objetivos deben ser congruentes para el éxito en la alianza, éstos también pueden ser diferentes pero no contradictorios sino complementarios.

En este mundo dinámico de las alianzas, cuya finalidad es mantener resultados la función del administrador debe ser el remodelar continuamente para que prevalezca la situación de ganar – ganar. Para algunas alianzas habrá ocasiones que sea difícil el adaptar la alianza sin transformar su estructura.

Yañez Logistic persigue y alcanzara resultados estratégicos que impulsan su competitividad y fortaleza en el mercado y estará en mejores posibilidades de acrecentar su futuro desempeño financiero. Si logra la relación de los objetivos estratégicos y financieros para que la empresa y su aliado logren fortalecer su posición en el mercado, vitalidad competitiva y perspectivas comerciales.

La empresa requiere de unificar esfuerzos para llevar a la empresa por la ruta estratégica elegida.

### *Elaboración de la estrategia*

Antes de establecer una alianza estratégica es necesario conocer si se trata de una estrategia apropiada. Cuando sea conveniente, se deberá definir cuál es el papel que debe desempeñar dicha alianza dentro del plan global. Aun cuando se decida la conveniencia de llevar acabo la alianza, la empresa debe ser consciente de la posible aparición de conflictos ante cambios. El resultado de la estrategia basada en alianzas será favorable cuando se introduzca dicha estrategia de forma gradual. La estrategia debe ser acorde con su cultura y estructura organizativa. Por lo tanto, un cambio en la estrategia deberá

venir acompañada de una adaptación en los demás aspectos. El proceso para lograr este ajuste es a menudo largo y complejo, por lo que se requiere una gestión eficiente del mismo. Deben revisarse puntos para encontrar al socio ideal como ¿Qué hará la relación de crecimiento y posicionamiento de mercado de la compañía y por el socio propuesto?, ¿Debería hacerse la alianza? ¿Porque debería hacerse? La respuesta puede encontrarse en una exploración cerrada de los objetivos de la compañía, de un análisis del servicio y de mercado. Buscar una alianza es un medio, no un fin. Elegir hacer una alianza estratégica es una herramienta para buscar crecimiento o incursionar en un nuevo negocio.

La empresa debe tener claro que un buen negocio puede fracasar si no existe entendimiento entre los socios y un negocio que podría parecer muy riesgoso puede salir adelante con compromiso, atención y voluntad de las partes (Ver anexo 4).

Es claro que para llevar a efecto una alianza exitosa, se requiere de planear, negociar e implementar un arreglo estratégico, operacional y empático. El papel del administrador de la alianza en este arreglo tridimensional es de suma importancia, pues es un proceso dinámico debido a que cada elemento está cambiando.

En este mundo dinámico de las alianzas el administrador tiene que remodelar continuamente el arreglo tridimensional de tal forma que alcance permanentemente una situación de ganar – ganar.

La alianza por su propia naturaleza, deberá de crear una oportunidad para colocar a la empresa dentro de una situación de liderazgo o crecimiento para vender mejor su

servicio. El socio potencial deberá contar con el *know how* y reputación para obtener ventaja de la oportunidad, proporcionando una relación costo beneficio.

El proceso apropiado del desarrollo de la alianza es el que se propone a la empresa Yañez Logistic, se requiere buscar al socio apropiado y contar con una postura proactiva más que responder en forma reactiva.

### *Ejecución*

La puesta en marcha es una tarea que debe estar bien diseñada de manera continua sobre métodos de beneficio mutuo para adaptar la alianza de manera que conserve la estrategia la empática y operación.

La empresa debe perfilar el escenario y establecer actividades para poner en marcha la alianza. Construir buenas relaciones humanas, apoyar a la administración y al socio. La armonía interna deberá ser evidente tanto en el inicio como durante la alianza.

La empresa requiere dar seguimiento y prever y resolver las problemáticas. La manera de restringir los problemas operacionales es tomar medidas preventivas como resultado de la planeación cuidadosa. Es necesario evaluar los problemas potenciales con regularidad para solucionarlos de manera inmediata.

La fortaleza de la alianza proviene de utilizar de manera conjunta los sistemas de control, concepción entendiéndose como una visión en común, coordinación, comunicación, creatividad, compromiso, claridad y consistencia.

El modelo de alianzas estratégicas muestra de manera objetiva y metódica las consideraciones que debe tener para facilitar el análisis y la toma de decisiones con



respecto a esta alternativa de crecimiento. Es una opción para aprovechar las oportunidades de negocio y mejorar la posición competitiva de la empresa, con la premisa de que cada socio contribuye con las fortalezas para ser altamente competitivos, además de generar reducción de costos, rapidez en la penetración de mercados, incremento de contactos y nuevos clientes, y un mejor uso de los recursos humanos. Aunque existen riesgos, los resultados finales reflejarán que los beneficios superaran a los costos.

## CONCLUSIONES

Dadas las realidades económicas, para hacer negocios en los siguientes años, las asociaciones estratégicas para la micro, pequeña y mediana empresa parecen tener sentido en términos de ventajas competitivas. El país está compuesto por un alto porcentaje de estas empresas que buscan reducir costos, rapidez de penetrar en el mercado, incrementar clientes, mejorar el uso de los recursos humanos y tecnológicos de la empresa por tal motivo las alianzas estratégicas son una atractiva estrategia de crecimiento. Los desafíos son grandes con el actual panorama dinámico de la competencia. Lo importante es que la administración actúe oportunamente ante los desafíos del mercado, para ello requieren aplicar estrategias, técnicas y modelos que le permitan generar una ventaja competitiva.

Las empresas requieren aplicar un modelo de administración estratégica en su estructura interna para poder mejorar su rentabilidad y así ofrecer mejores productos o servicios.

Yañez Logistic cuenta con debilidades que no le permiten estar competitivo en el mercado su falta de comunicación, la toma de decisiones central, poca capacitación y estrategias no claras y aplicables al entorno la hacen vulnerable.

La empresa requiere que el equipo de trabajo adopte una posición reactiva y se esfuerce por tomar iniciativas para hacer frente y estar competitivos en el mercado. El modelo administrativo sugerido representa un enfoque lógico, sistémico y objetivo para determinar la dirección de la empresa.

El modelo es mucho más que la simple identificación del socio atractivo y la negociación de un acuerdo, considerando que el trabajo es complicado se iniciara en el momento que la empresa decida aplicar esta estrategia.

Las fases de este modelo no son independientes sino que dependen unas de otras, destacando la importancia de la retroalimentación para que el proceso mejore constantemente con el conocimiento que se va adquiriendo. La empresa debe modificar sus patrones clásicos de trabajo e incorporar a su oferta de servicios mayor nivel de factores intangibles, además de promover la comunicación, liderazgo y trabajo en equipo en aras de generar ventajas competitivas a través de los recursos humanos en la aplicación del modelo de administración estratégica. La correcta aplicación de este modelo permitira crear, formular, implementar y evaluar la empresa.

El modelo de administración estratégica para la generación de ventajas competitivas mejorará significativamente en las ventas, rentabilidad y productividad de Yañez Logistic, en comparación con los años anteriores. Ayudando a adquirir una visión objetiva de los problemas internos y externos, permitiendo la eficiencia y eficacia de los recursos y actividades desarrolladas. El éxito de los resultados finales debe descansar en el entendimiento mutuo e interés en iniciar, desarrollar e implementar la asociación desde el comienzo hasta el final.

La alianza empresarial es vista como una alternativa para que la empresa enfrente los drásticos cambios del entorno y pueda ser competitiva dentro del mercado en el que se desarrolla, manteniendo su independencia y autonomía gerencial decidiendo participar en un esfuerzo conjunto con los socios para la búsqueda de un objetivo

común. Señalando como características la selectividad, temporalidad, complementariedad y negociación. Permitiendo aumentar la competitividad y rentabilidad.

## REFERENCIAS

- Aguillos, F. (2000). Las alianzas estratégicas, una respuesta a la demanda global. *Economía Industrial*, pp. 11 - 15.
- Andrews, K. (1976). *El concepto de estrategia de empresa*. España: Universidad de Navarra.
- Albors, G (2000). *Gestión y organización de empresas*. Valencia España. Servicios de publicaciones.
- Alles, M(2007). *Comportamiento organizacional: Cómo lograr un cambio cultural a través de la gestión por competencias*. Buenos Aires, Argentina. Granica
- Bisquerra, R. (2009). *Investigación acción*. Recuperado el 12 de Junio de 2010, de <http://www.monografias.com/trabajos15/investigacion-accion>.
- Caballero, L. (2007). La planeación estratégica: a través de la historia. *Revista PYME*, 14 (156), 62-64
- Certo, S. C. (2001). *Administración Moderna*. Colombia: Pearson.
- Clearyth, S. (2003). *El arte de la guerra* . España: Arca.
- David, F (2008) *Conceptos de Administración estratégica*. México. Prentice Hall
- De Buen, R. O. (1992). *Instituto Mexicano del Transporte*. Recuperado el 9 de Octubre de 2011, de [www.imt.mx](http://www.imt.mx)
- Douma, MU. (1997) *Alianzas Estratégicas: ajuste o fracaso Ph D*. Tesis de la Universidad de Twente, Países Bajos.

Dussauge, P; Garrette, B. (1995) Factores determinantes del éxito en las alianzas estratégicas: La evidencia de la industria, *Journal of international Ciencias Empresariales*, 26: 47- 63.

Flores, Beatriz; González, Federico. (2009). *La competitividad de las PYMES morelianas Cuadernos del CIMBAGE*, Núm. 11, pp. 85-104 Universidad de Buenos Aires Argentina.

Frausin, P., & y Román, R. (s.f.). *La gestion educativa en el tercer cilo de las escuelas*.

Recuperado el 17 de Abril de 2010, de

[http://www.escuelanormal32.edu.ar/gestion\\_educativa-presentacion.pdf](http://www.escuelanormal32.edu.ar/gestion_educativa-presentacion.pdf)

Fred, R. D. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación de México.

Fuentes, C, Edgar. (2001), *Alianzas estratégicas, un enfoque estratégico y legal*. Banco nacional de Comercio Exterior, SNC. México.

Gulati, R; Alianzas y redes. El hombre – estratégica. *Diario de gestión*, 1998, 19: 293 – 317.

Hitt, M; Ireland, R & Hoskisson, R. (2008). *Administración estratégica: competitividad y globalización*. México: Thomson.

Ivancevich, John (1997). *Gestión, calidad y competitividad*. Aravaca: Mc Graw Hill.

Karla, O. (2011). Logística grandes oportunidades. *México newspaper industry*, 13-17.

- Louffat, E. (2002). Interconexión entre redes organizacionales, *alianzas estratégicas y negociaciones*: Un estudio multicaso.
- Minztberg, H. (1995). *El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall edición breve. México.
- Newell, R. (2005). *Instituto Mexicano para la Competitividad*. Recuperado el 18 de Octubre de 2011, de [www.imco.org.mx](http://www.imco.org.mx)
- Oster, Sharon (2000). Análisis moderno de la competitividad. Ed Oxford. ISBN 970-613-557-X. Traducido de la tercera edición en inglés de *Modern competitive analysis*, New York, N.Y. U.S.A. ISBN 0-19-511941-X. pp. 143-173.
- Paul R. Krugman. (1990). *Introducción a la Economía: Macroeconomía*. Barcelona. Reverte.
- Porter, M. (2000). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México. Cecsá.
- Porter, M. (2006). *La ventaja competitiva de las naciones y sus factores determinantes*. México. Cecsá.
- Porter, L, Robert. (1995). *Guía de alianzas en los negocios*. California: Compañía editorial continental.
- Quintero, Johana., Sánchez, José. (Septiembre 2006). La cadena de valor: una herramienta del pensamiento estratégico. *Telos*, 8 (3), núm 3, pp. 377-389.

Robbins, P.& Coulter M. (2005). *Administración*. Pearson. (8<sup>a</sup> .ed). México: Prentice Hall.

Rojas, Patricia., Sepúlveda, Sergio. (1999) *¿Qué es la Competitividad?* Serie Cuadernos Técnicos IICA. núm 09. San José, Costa Rica. ISBN 92-9039-4315.

Stoner, J. A., & y Freeman, R. E. (1996). *Administracion*. México: Pearson.

Toro, H. y. (09 de Octubre de 2008). *El proceso de investigacion*. Recuperado el 15 de Abril de 2010, de <http://blogs.utpl.edu.ec/metodologiainvestigacion>.

Thompson, A; & Strickland, A ( 2004). *Administración estratégica: Textos y casos*. México: Mc Graw Hill.

Yoshino, My; Rangan, EE.UU. (1995) *Alianzas estratégicas: un enfoque empresarial a la globalización*. *Harvard Bussiness School Press*, Boston .



## **APENDICES**

**APENDICE A**

## Guia de evaluación del riesgo

|  |
|--|
| <b>1. Riesgo del mercado</b>   |
| ¿Podrá el mercado continuar proporcionando oportunidades para sostener nuestro crecimiento?  |
| <b>2. Riesgo de tecnología competitiva</b>   |
| ¿El competido cuenta con tecnología que haga obsoleta la nuestra?  |
| <b>3. Riesgo técnico</b>   |
| ¿El proyecto es semejante a un proyecto o negocio ya establecido que garantice su funcionalidad?   |
| <b>4. Riesgo del entorno competitivo</b>   |
| ¿cuál es la probabilidad de que algo o alguien ( socio, gobierno, subcontratistas; entre otras) pare o detenga el proyecto? ¿Existen planes para vencer los obstáculos?  |
| <b>5. Riesgo de administración</b>   |
| ¿Existe personal suficiente para realizar la alianza? ¿Pueden obtenerse recursos sobre una base oportuna ya a costos apropiados?   |
| <b>6. Riesgo recursos</b>  |
| ¿Podremos tener disponibilidad de recursos para amortizar los financiamientos obtenidos? ¿Tendrán los socios los recursos financieros, humanos e intelectuales necesarios  |
| <b>7. Riesgo potencial del socio</b>   |
| ¿Es el socio lo suficiente mente fuerte como para soportar presiones competitivas?<br>¿Conservará una perspectiva estratégica? ¿Cambiará la situación financiera del socio , lo que provocará la reducción o retiro de recursos o apoyo? |

Fuente: Elaboración propia a partir de Porter Lynch (1995, p.50)

**APENDICE B**

Factores a considerar al ponderar la ruta de las alianzas en la empresa.

| CONSIDERACIONES EXTERNAS  | CONSIDERACIONES INTERNAS   |
|---|--|
| ¿Son prometedoras las perspectivas de la empresa si sólo se centra en su producto/mercado/cliente/tecnología actual?            | ¿Cuáles son las ambiciones de la empresa?  |
| ¿Se avecinan cambios en el mercado y el horizonte competitivo que aumentan o debilitan las posibilidades de la empresa?         | ¿El comercio actual de la empresa genera el crecimiento y rentabilidad suficientes para complacer a los inversionistas en los años siguientes?           |
| ¿Hay algún grupo o mercado geográfico que la empresa deba abarcar?  | ¿Cuáles son las fortalezas organizacionales que deben aprovechar en términos de añadir nuevos productos o servicios y comercializarlos de modo novedoso? |
| ¿Qué nuevas oportunidades de mercado debe perseguir la empresa? ¿Cuáles no?   |  |
| ¿La empresa debe planear el abandono de algún mercado, segmento de mercado o grupo de clientes en el que actualmente participa? | ¿La empresa esta forzando demasiado sus recursos para intentar competir en el mercado?   |

Fuente: Elaboración propia a partir de Arthur Thompson (2004)

**APENDICE C**

Análisis FODA

| <p><b>FORTALEZAS DE RECURSOS Y CAPACIDADES COMPETITIVAS POTENCIALES</b></p>   | <p><b>DEBILIDADES DE RECURSOS Y DEFICIENCIAS COMPETITIVAS POTENCIALES</b></p>   |
|---|---|
| <p>Competencia básica "Justo a tiempo"<br/>                     Competencia distintiva, mediante la logística realizada con poco parque vehicular<br/>                     Servicio diferenciado de los rivales por ser seguro, rápido y eficaz<br/>                     Condición financiera sólida<br/>                     Fuerte imagen de marca (reputación de la empresa)<br/>                     Bases de clientes atractiva<br/>                     Capacidad para un buen manejo de la cadena de abastecimiento<br/>                     Amplía cobertura geográfica y solida capacidad de distribución<br/>                     Parque vehicular de modelos 2000 a 2011, asegurados con cobertura amplia y rastreo</p>  | <p>Línea de servicios estrecha en relación a los rivales<br/>                     Poca capacitación a los operadores<br/>                     Falta de recursos financieros para crecer y perseguir iniciativas prometedoras<br/>                     Clima laboral insatisfactorio, generando baja estimulación para la innovación del servicio<br/>                     Autoridad centralizada<br/>                     La toma de decisiones se hace reactiva para dar soluciones inmediatas a los problemas<br/>                     Lucha de poderes entre los jefes de departamento generando un ambiente laboral</p> |
| <p><b>POTENCIAL DE OPORTUNIDADES COMERCIALES</b></p>  | <p><b>AMENAZAS EXTERNAS POTENCIALES PARA LAS PERSPECTIVAS DE UAN</b></p>  |
| <p>Apertura para ganar participación del mercado de los rivales<br/>                     Aumento de la demanda del comprador para el servicio de transporte<br/>                     Expansión de nuevos mercados geográficos<br/>                     Expansión de línea de productos de la empresa para satisfacer una variedad amplia de<br/>                     Uso de habilidades o conocimientos para obtener nuevos negocios know how<br/>                     Barreras comerciales en descenso en mercados extranjeros atractivos<br/>                     Programa de chatarrización para la adquisición de nuevos tracto camiones<br/>                     Apertura del centro logístico en el estado de Querétaro<br/>                     Posición geográfica de Querétaro</p> | <p>Creciente intensidad de la competencia entre los rivales de la industria; presionando los<br/>                     Nuevos requisitos regulatorios costosos<br/>                     Alza en el precio del combustibles y peajes de manera mensual<br/>                     Pago de impuesto IETU<br/>                     Prácticas de competencia desleal motivadas por la proliferación de un importante número de camiones irregulares<br/>                     Participación del ferrocarril en la transportación de mercancías, reduciendo los costos de</p>  |

Fuente: Elaboración propia partir de Arthur Thompson (2004)

**APENDICE D**

Evaluación del perfil del socio.

| <b>A cada concepto, se asigna una calificación del socio (1 a 10). La calificación de cada criterio de evaluación será el promedio aritmético de las calificaciones de cada concepto.</b> |                              |
|---|------------------------------|
| <b>Estilo de administración</b>   | <b>Calificación promedio</b> |
| _____ Estructura compatible, filosofía  |                              |
| _____ Ética en el trabajo, estilo de operación  |                              |
| _____ Planeación estratégica, cultura y punto de vista a largo plazo  |                              |
| _____ Manera de responder ante oportunidades y amenazas   |                              |
| <b>Mercadotecnia</b>  | <b>Calificación promedio</b> |
| _____ Equipo de administración fuerte   |                              |
| _____ Experiencia en el mercado   |                              |
| _____ Desarrollo y conservación de ventaja competitiva  |                              |
| _____ Orientado hacia el cliente, impulsado por el mercado  |                              |
| _____ Líder de mercado, innovador   |                              |
| _____ Comprende la mezcla de mercadotecnia  |                              |
| _____ Éxito comprobado respecto a nuevos productos  |                              |
| _____ Historial de poner en práctica el pensamiento estratégico   |                              |
| <b>Finanzas</b>   | <b>Calificación promedio</b> |
| _____ Buena situación financiera  |                              |
| _____ Perspectiva a largo plazo   |                              |
| _____ Expectativas realistas de tasa de rendimiento sobre inversión   |                              |
| <b>Servicios comerciales y al cliente</b>   | <b>Calificación promedio</b> |
| _____ Buenas relaciones comerciales   |                              |
| _____ Canales de distribución sólidos   |                              |
| _____ Impulsados por servicios específicos al cliente   |                              |
| <b>Otras alianzas</b>   | <b>Calificación promedio</b> |
| _____ Experiencias favorables   |                              |
| _____ Entusiasmo respecto a la empresa  |                              |
| _____ Visualiza a la empresa como socio con prioridad   |                              |
| _____ Excelente química, estrategia y arreglo operacional   |                              |

Fuente: Alianzas estratégicas un enfoque estratégico, Edgar Luini (2001)