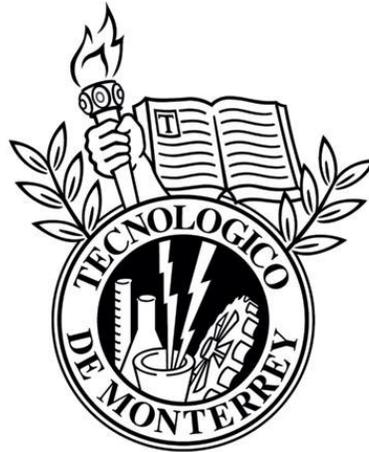


**ANALISIS DE LAS CONDICIONES DE COMPETITIVIDAD DEL TRANSPORTE
TERRESTRE DE CARGA CONTENERIZADA DE EXPORTACIÓN MOVILIZADA
EN CARTAGENA DE INDIAS Y ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO**

JAIME ANDRES LONDOÑO M.
IVAN ALFREDO MARQUEZ G.
MARTA LUCIA MORALES P

**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES
DE MONTERREY
UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA
UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE BOLIVAR**



**MAESTRIA DE ADMINISTRACION
2007**

**ANALISIS DE LAS CONDICIONES DE COMPETITIVIDAD DEL TRANSPORTE
TERRESTRE DE CARGA CONTENERIZADA DE EXPORTACIÓN MOVILIZADA
EN CARTAGENA DE INDIAS Y ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO**

JAIME ANDRES LONDOÑO M
IVAN ALFREDO MARQUEZ G
MARTA LUCIA MORALES P

Tesis de grado para optar al título de Magíster en Administración

DIRECTOR
Jorge W Cassalins
Ingeniero Industrial

**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES
DE MONTERREY**
UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA
UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE BOLIVAR



MAESTRIA DE ADMINISTRACION
2007

A todos los que han influido en mi vida:
Mis padres, Luis Alfredo y Leonor.
Mi esposa, Nohora;
Mis hijos, Sergio y Valentina;
Mi hermana, Claudia.
Iván

A todos los que me dieron su apoyo
y fuerza para finalizar con éxito
mis estudios de maestría:
Mis padres, mi familia y
A ustedes, Alex, Carlos, Margarita y Gustavo.
Marta Lucía

A mis padres, mis hermanos, mi esposa y mi hija,
quienes son la inspiración de mis logros
Jaime Andrés

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos a:

Jorge Cassalins, Ingeniero Industrial y Director de la Investigación, por sus valiosas orientaciones.

Dagoberto Monroy, Gerente de la Transportadora Botero Soto en Cartagena por su asesoría y apreciación sobre el sector transporte local los cuales contribuyeron significativamente al desarrollo del tema.

Raúl Acosta Meza, profesor de la Universidad Tecnológica de Bolívar, por sus comentarios y colaboración metodológica en el trabajo de grado.

Y a todas las empresas que aportaron información valiosa para llevar a cabo este análisis.

CONTENIDO

	pag.
0. INTRODUCCION	20
1. MARCO TEÓRICO	25
1.1 CONCEPTOS DE COMPETITIVIDAD	25
1.2 ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE COMPETITIVIDAD DE LOS SECTORES INDUSTRIALES.....	27
1.3 ESTUDIOS DE COMPETITIVIDAD DE COLOMBIA, CARTAGENA Y DEL SECTOR.....	33
1.3.1 Estudio de la CEPAL.	33
1.3.2 Estudio de competitividad de Cartagena	34
1.3.3 Estudio de competitividad del transporte internacional (EL CASO MEXICANO).	37
1.4 EL TRANSPORTE DE CARGA TERRESTRE EN COLOMBIA.	40
1.4.1 Caracterización del Transporte en Colombia	40
1.4.2 Visión y estrategias del transporte de carga en Colombia.	43
1.4.3 Situación actual de las empresas de servicio público de trans de carga	44
1.4.4 Distribución del parque automotor	45
2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	51
2.1 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	52
2.2 TIPO DE ESTUDIO.....	52
2.3 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	53
2.4 POBLACIÓN Y TAMAÑO DE LA MUESTRA.....	54
3. CARACTERIZACION DEL SECTOR TRANSPORTE DE CARGA DE CONTENEDORES EN LA CIUDAD DE CARTAGENA	55
3.1 CARACTERÍSTICAS DOMINANTES DE LA INDUSTRIA	55

3.2. CARACTERIZACION DEL ESTADO ACTUAL DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE SERVICIO DE TRANSPORTE TERRESTRE DE MERCANCÍA CONTENERIZADA	58
4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	61
4.1 ANALISIS DE COMPETITIVIDAD BAJO LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS	61
4.1.1 Fuerza 1: El antagonismo entre competidores rivales.	61
4.1.2 Fuerza 2: Ingreso potencial de nuevos competidores	68
4.1.3 Fuerza 3: Presiones competitivas de productos sustitutos	76
4.1.4 Fuerza 4: Presiones competitivas emanadas del poder de negociación del proveedor y de la colaboración entre proveedor y empresa transportadora.	77
4.1.5 Fuerza 5: Presiones competitivas emanadas del poder de negociación del comprador del servicio de transporte y de la colaboración entre comprador y empresa transportadora	81
4.2 IMPULSORES DEL CAMBIO EN LA ESTRUCTURA DE LA COMPETENCIA Y EN EL AMBIENTE DE NEGOCIOS DE LA INDUSTRIA	86
5. FORMULACION DE ESTRATEGIAS DE FORTALECIMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD SECTORIAL	89
6. CONCLUSIONES	95
7. RECOMENDACIONES	98
BIBLIOGRAFIA	101
ANEXOS	106

LISTA DE CUADROS Y TABLAS

	pag.
Cuadro 1. Tipo de Contenedores	13
Cuadro 2. Denominación de los vehículos de carga.	14
Cuadro 3. Indicadores de Costos de Operación para el Transporte de Carga -2004	48
Cuadro 4. Valor de tarifa de movilización de pasajeros y carga por río y por carretera	49
Cuadro 5. Variables asociadas a la competitividad del transporte en Cartagena, Indicadores y Fuentes	52
Cuadro 6. Costos Operativos de Tractocamión	66

LISTA DE FIGURAS

	pag.
Figura 1. Fuerzas determinantes de la competencia	30
Figura 2. Porcentaje de Distribución por edad del parque automotor de Carga	46
Figura 3: Distribución por configuración vehículos de carga	47
Figura 4: Ventas Reales y Utilidades del transporte por año.	56
Figura 5: Numero de competidores en porcentaje	60
Figura 6: Crecimiento de la Industria	62
Figura 7: Guerra de Precios	63
Figura 8: Restricciones gubernamentales y sociales	64
Figura 9: Costos de Salida de la Industria	67
Figura 10: Economías de Escala	68
Figura 11: Lealtad del cliente	68

Figura 12: Costo de cambio	69
Figura 13: Requerimientos de Capital	70
Figura 14: Experiencia y Efectos de Aprendizaje	71
Figura 15: Regulación de la Industria	71
Figura 16: Política Gubernamental	72
Figura 17: Diferenciación del producto	73
Figura 18: Acceso a Tecnología	74
Figura 19: Disponibilidad de Sustitutos	75
Figura 20: Costo del Cambio del comprador	76
Figura 21: Presencia de Productos Sustitutos	77
Figura 22: Poder de negociación del proveedor	78
Figura 23: Costo de cambio del proveedor	78
Figura 24: Peligro de integración hacia delante	79
Figura 25: Relación con los proveedores	80
Figura 26: Clientes importantes sobre el total	81

Figura 27: Costo de cambio del cliente	82
Figura 28: Implicación con el producto	83
Figura 29: Amenaza de Integración hacia atrás	84
Figura 30: Facilidad para encontrar otras empresas	84
Figura 31: Poder de negociación del cliente	85
Figura 32: Resumen diagnóstico inspirado en el modelo de las cinco fuerzas de la competencia de Porter	89
Figura 33: Índice de Utilización C3S por modelos	91

LISTA DE ANEXOS

	pag.
Anexo A – Formulario de Encuesta	106
Anexo B – Decretos que regulan el transporte en Colombia	110
Anexo C – Listado de Empresas Transportadoras Participantes del Estudio	113
Anexo D – Requisitos y documentos necesarios para el trámite de habilitación de empresa de transporte público de carga	114

GLOSARIO

CAMIÓN: vehículo automotor que por su tamaño y designación se usa para transportar carga. Tiene un peso bruto vehicular superior a cinco toneladas y puede halar un remolque.

CONTENEDOR: según la ISO, el contenedor es un elemento del equipo de transporte, de carácter permanente y suficientemente fuerte para ser usado varias veces, con un diseño que facilita el transporte de productos, por varios medios de transporte, evitando procesos intermedios de recargue y agilizando las movilizaciones de carga.

CONTENEDORES PARA CARGA GENERAL: son aquellas unidades diseñadas para transportar cualquier tipo de carga que no requiere tratamiento especial para su manejo. A su vez estas unidades pueden ser de uso múltiple o de uso específico (cerrados, ventilados, techo abierto, plataformas).

CONTENEDORES PARA CARGA ESPECÍFICA: ésta es una expresión que se utiliza en general para designar una clase de contenedores diseñados para transportar un tipo especial de carga. Entre estos se tienen los contenedores térmicos (refrigerados), contenedores tanque y unidades para graneles secos.

Cuadro 1: Tipo de Contenedores

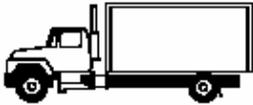
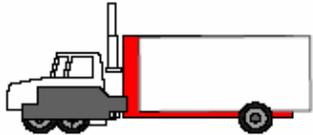
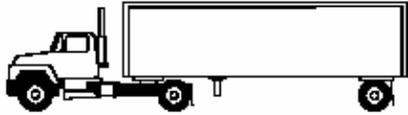
Tipos De Contenedores

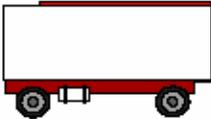
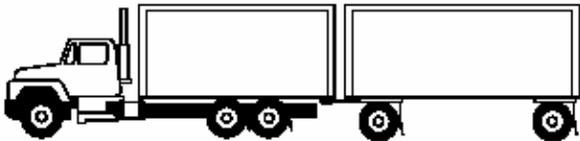
CONTENEDOR	TAMAÑO PIES	TIPO DE CARGA	TIPOS DE PRODUCTOS
CONVENCIONAL General Purpose Container	20 40	Carga seca que no requiere manejo especial	Herramientas, confecciones, artículos de cuero, muebles, material editorial, etc.
HIGH CUBE High Cube General Purpose Container	40	Carga seca voluminosa cuya altura no exceda de los 2.70 metros	Confecciones, muebles, galletería, material editorial, productos químicos.
TECHO ABIERTO Open Top Container	20 40	Maquinaria, carga pesada, piezas y repuestos	Maquinaria agrícola e industrial, tractores, retroexcavadoras y sus repuestos.
FLAT Flack	20 40	Maquinaria, automóviles y piezas voluminosas	Maquinaria agrícola e industrial, automóviles ensamblados.
PLATAFORMA Platform	20 40	Maquinaria, automóviles y piezas voluminosas. Características Generales: Plataforma con marco de acero y piso de madera, especialmente utilizada en carga sobredimensionada o extra pesada)	Maquinaria agrícola e industrial, automóviles ensamblados .
VENTILADO	20	Especialmente para carga que necesita ventilación	Material editorial, confecciones, artículos de cuero, productos químicos.
CONTENEDOR AISLADO Insulated Container	20 40	Productos perecederos	Frutas, verduras, hortalizas.
REFRIGERADO	20 40	Contenedor especialmente diseñado para carga que requiere temperaturas constantes abajo o encima del punto de congelación	Productos cármicos y marinos.
CONTENEDOR	TAMAÑO PIES	TIPO DE CARGA	TIPOS DE PRODUCTOS
HIGH CUBE REFRIGERADO High Cube Refrigerated	40	Productos perecederos	Productos cármicos y marinos, frutas, flores.
GRANELERO	20	Granos y cereales	Trigo, arroz, lenteja, frijol.
TANQUE	20	Productos químicos, corrosivos, oxidantes, alcoholes, jugos de fruta.	Licores, jugos de frutas y productos químicos líquidos.

DEMANDA POTENCIAL DE TRANSPORTE: Se considera la demanda como la cantidad de productos, medida en toneladas, que están en potencia de ser transportados en un territorio.

DENOMINACION DE LOS VEHICULOS DE CARGA CON BASE EN LA DISPOSICION DE LOS EJES:

Cuadro 2. Denominación de los vehículos de carga.

CONFIGURACIÓN	ESQUEMA DEL VEHÍCULO	DESCRIPCIÓN
C2		Camión rígido de dos ejes. Camión sencillo.
C3		Camión rígido de tres ejes.
C3 Tándem trasero mixto		Camión rígido de tres ejes.
C3 Tándem direccional		Camión rígido de tres ejes.
C4		Camión rígido de cuatro ejes.
C2S1		Tractocamión de dos ejes con semirremolque de un eje.
C2S2		Tractocamión de dos ejes con semirremolque de dos ejes.
C3S1		Tractocamión de tres ejes, con semirremolque de un eje.

CONFIGURACIÓN	ESQUEMA DEL VEHÍCULO	DESCRIPCIÓN
C3S2		Tractocamión de tres ejes, con semirremolque de dos ejes.
C3S3		Tractocamión de tres ejes, con semirremolque de tres ejes.
R2		Remolque.
C2 R2		Camión de dos ejes con remolque de dos ejes.
C3 R2		Camión de tres ejes, doblero, con remolque de tres ejes.
C4 R2		Camión de cuatro ejes, con remolque de dos ejes.

OFERTA VEHICULAR: Está constituida por toda la información referente al parque automotor de transporte de carga en Colombia, cuantificada en la cantidad de vehículos y por el número de toneladas que se pueden movilizar en estos vehículos.

PESO BRUTO VEHICULAR (PBV): Peso de un vehículo en condiciones de marcha más el máximo de carga que puede transportar.

REMOLQUE: vehículo no motorizado halado por una unidad tractora, la cual no le transmite peso verticalmente.

TARA DE UN VEHICULO: peso de un vehículo desprovisto de carga, con su equipo auxiliar habitual y dotación completa de agua, combustible y lubricantes.

TRACTOCAMION: vehículo automotor destinado a halar un semirremolque, equipado con acople adecuado para tal fin.

VEHICULO ARTICULADO: vehículo integrado por una unidad tractora y un semirremolque o uno o más remolques.

Ilustración 1. Cabezote vehículo propiedad de SOTRACAR SA



RESUMEN

El transporte juega un papel relevante en la economía especialmente dentro del proceso de globalización por ser factor determinante en la competitividad de los productos y servicios que el país pueda ofrecer en los mercados internacionales, por su contribución en la producción industrial y agrícola, y por su aporte al incremento del bienestar individual al facilitar la movilidad y la accesibilidad a servicios básicos tales como educación y salud. Así mismo se constituye en una importante fuente de rentas para el Estado, generador de empleo y en consecuencia contribuye a disminuir las diferencias en el ingreso per cápita.

En ese contexto y en vista de la ausencia de un estudio de competitividad sectorial que proporcione herramientas para la toma de decisiones que permitan que el sector eleve la eficiencia y la productividad en la prestación del servicio de transporte, específicamente de transporte de carga contenerizada, en términos de calidad, oportunidad, tiempo y costos, este análisis toma relevancia.

En términos de metodología y búsqueda de información, el presente estudio se basó principalmente en la información obtenida por medio de entrevistas personales a los gerentes y directores de las transportadoras locales quienes respondiendo una encuesta diseñada para detectar la influencia de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter en el sector transporte, mostraron una idea general del comportamiento del sector en la ciudad de Cartagena y la presión que en el mismo ejercen proveedores, clientes, productos sustitutos y competidores, esta información recolectada en diecinueve empresas permitió a los autores de

este trabajo categorizar el sector y recomendar estrategias de mejora para el mismo.

Una de las conclusiones generales obtenidas del estudio es que el transporte local de contenedores en Cartagena está repartido entre algunas empresas locales en su mayoría de carácter familiar que llevan varios años en el negocio y quienes conocen el sector, conocen las necesidades de los clientes, están abiertos a la tecnología y a la internacionalización pero por un problema más de baja rentabilidad, poca competencia externa, guerra de precios e ineficiencia en la operación tanto propia como de la cadena logística en general, se ven obligados a mantener bajos niveles de inversión y consecuentemente flota obsoleta (edad promedio de 15 años con vehículos repotenciados¹) y niveles mínimos de tecnificación.

Ilustración 2: Estado de las llantas vehiculo que se presentó para cargar en la empresa Dow Quimica de Colombia



¹Información recolectada por medio del análisis de la edad de la flota de 10 empresas transportadoras de contenedores en Cartagena.

En cuanto a los proveedores de insumos de transporte, no existe una particular dependencia hacia ellos sobre todo cuando se trata de empresas con flota propia, pero en el caso de clientes, estos si se constituyen en una fuerza de mayor influencia para el sector ya que más del 50% de las empresas consultadas confirman que la participación de uno o pocos clientes sobre el total es bastante y que el costo de cambio de empresa de transporte por parte del cliente es bajo.

En el tema de competidores e ingreso de nuevas empresas, según lo percibido por los autores y de acuerdo con la práctica general que se aplica en el sector consistente en un pacto de no agresión entre empresas, pareciera que esta fuerza esta neutralizada, no obstante en caso de que este pacto no se respete o que nuevas empresas decidieran ingresar en el sector, esta fuerza cobraría gran importancia dentro del análisis de competitividad.

En cuanto al uso de productos sustitutos, no existe realmente una preocupación actualmente por parte de los transportadores.

0. INTRODUCCION

Es bien sabido que el transporte y los sistemas de transporte son primordiales para trasladar los productos elaborados desde el lugar donde se fabrican a los mercados donde se venden, y para trasladar la materia prima desde el lugar donde se encuentra, donde se extrae hasta la fábrica donde se transforma. En este sector descansa todo el crecimiento económico y las posibilidades de desarrollo, sin él no podría existir la economía capitalista.

El sector del transporte es esencial para el funcionamiento de los países; es por esto que es el Estado quien construye las infraestructuras viarias: carreteras, vías de ferrocarril, puertos y aeropuertos, que todos pueden utilizar más o menos libremente. Para cualquier zona subdesarrollada la construcción de una carretera es una garantía, y una condición, de desarrollo.

Los precios del transporte dependen de la distancia, el volumen, los cuidados necesarios durante el traslado (frío por ejemplo), y de las operaciones de carga y descarga. El precio del transporte puede influir de manera decisiva en el precio unitario del producto. Cuando este coste unitario total es menor que el coste del unitario de producción, el artículo se importa de los lugares donde se fabrica más barato. Esto facilita la especialización funcional de las regiones. Ello permite conseguir ventajas comparativas en las que la dedicación exclusiva a un producto, o a una gama pequeña de productos, eleva las rentas lo suficiente como para permitir el transporte y la importación de las mercancías que se han dejado de producir.

Este intercambio de manufacturas entre regiones, en el ámbito nacional o internacional, crea un mercado interrelacionado al que no es ajena la política económica o la moneda.

Ahora, cerca del 33% del comercio mundial se mueve como carga general y cerca de la mitad de ésta corresponde a transporte contenerizado. En los últimos años el nivel de crecimiento del transporte en contenedores es tal que se espera que en los próximos diez años su participación aumente a un 65-75% de la carga general.

En Colombia, la carga de exportación movilizada en contenedores también ha tenido un crecimiento importante en los últimos años pasando de 2 millones de toneladas en 1991 a 4.8 millones en el 2003, lo que representa en 12 años un crecimiento de 10.5% promedio anual, según el informe “Caracterización del transporte en Colombia”, preparado por el ministerio de transporte en el año 2005.

En Cartagena, de igual manera, el transporte de carga ha aumentado desde el año 1991 al 2003 en un 88% y de este total de carga, en promedio en esos mismos años, el 77% se transportó en contenedores de 20’ o de 40’ pies. Durante esos años, el puerto de Cartagena transportó en promedio, el 30.5% del total de carga contenerizada que se transportó en los puertos de Colombia, participación que se espera se incremente en los próximos años en virtud a las proyecciones de crecimiento industrial de la ciudad de Cartagena con la inclusión de nuevas fábricas y al crecimiento en particular de las ya existentes.

En relación a las empresas exportadoras de carga contenerizada en Cartagena, cabe aclarar que la mayoría de estas se encuentran ubicadas principalmente en el sector de Mamonal separadas de los puertos por una distancia no mayor a los 25 Km. Y quienes para el transporte de sus productos utilizan empresas de transporte que prestan el servicio local y que trabajan con base en una

programación de exportaciones que de ser fluctuante o al no darse oportunamente genera sobrecostos por falta de parque automotor o por equipo cesante.

La movilización de contenedores de exportación se hace en su mayoría por empresas transportadoras locales contratadas por la empresa exportadora las cuales en todos los casos actúan como integrantes independientes dentro de la cadena logística*.

La flota de vehículos y trailers de la que se componen estas empresas casi en todos los casos es de muy baja calidad y las tarifas y fletes del trayecto son determinados en su mayoría por acuerdos comerciales entre la empresa de transporte y el generador de carga generalmente mediante un precio fijo por viaje por el término de la vigencia del contrato. Los precios acordados en el contrato de servicio son determinados por la ley de oferta y demanda.

El mantenimiento de los vehículos es controlado en su mayoría exclusivamente por el dueño del vehículo aun cuando existen algunos controles adicionales por las empresas transportadoras y las empresas generadoras de carga mediante sus prácticas internas y requerimientos específicos de seguridad y medio ambiente (Responsabilidad Integral, Normas ISO 14000 e ISO 18000)**

El grado de profesionalismo de los conductores es muy bajo aunque el nivel de experiencia de los mismos en su oficio es en la mayoría de los casos mayor a 10-15 años, en ese sentido es importante aclarar que existen iniciativas del gobierno

* A la fecha, confirmado por ellos mismos, ninguno de los puertos de contenedores de Cartagena tiene alianzas o algún tipo de relación comercial con ninguna transportadora de este tipo de carga

** El decreto 1609 de 2002 que reglamentó el transporte de mercancías peligrosas, contempló la certificación de la empresa transportadora para el transporte de dicho material al igual que un curso de capacitación para el conductor no obstante esto aún no ha sido puesto en marcha ni es exigido actualmente. ISO: Internacional Standard Organización. C2, C3, C3S: Tipos de camión. (Ver marco conceptual)

para obligar y reglamentar la profesionalización del conductor de movilización de carga peligrosa mediante convenios con el SENA y el proyecto modificadorio del decreto 1609 de 2002.

En ese orden de ideas, ante un posible incremento de carga por los recién firmados acuerdos de libre comercio con el MERCOSUR y Estados Unidos entre otros, y con esto el posible desarrollo de nuevos requerimientos de movimiento de carga, de persistir la informalidad en el sector transporte, éste puede verse amenazado por integración vertical de las empresas generadoras, la inclusión de empresas extranjeras a competir o la búsqueda y consecución de alternativas logísticas diferentes por parte de los exportadores (ej. Exportaciones a granel, Exportación vía aérea, etc.)

De igual manera la no especialización del sector ni de sus conductores y su incipiente manejo del tema ambiental y de seguridad puede generar falta de competitividad para atender los requerimientos de empresas generadoras de productos sensibles como alimentos y/o productos químicos, sin mencionar los posibles accidentes que puedan ocurrir con todas las consecuencias negativas que lo anterior genera.

A nivel país la falta de competitividad del sector transportador genera retrasos en las exportaciones, desabastecimiento de mercados internacionales, ingreso tardío o no ingreso de divisas, daño de imagen del país, entre otros.

Por lo anterior, y teniendo en cuenta que a la fecha no existe un análisis de competitividad formal del sector de transporte terrestre de contenedores que lo prepare para los futuros retos exportadores de Cartagena, se hace necesario que en el sector se haga un análisis de sus competencias, capacidades y fuerzas competitivas para así identificar las estrategias a seguir con el objetivo de ser cada vez más competitivo y así emprender acciones que ayuden a obtener ventajas

competitivas como el uso de economías de escala, el uso de economías de red, la penetración de mercados y el aumento de la productividad del sector.

1. MARCO TEÓRICO

1.1 CONCEPTOS DE COMPETITIVIDAD

Según varios autores competitividad es definida como “la habilidad de crear y entregar valor (bienes o servicios) rentablemente a precios iguales o menores a aquellos ofrecidos por otros oferentes en un mercado específico. Las empresas crean valor a través del liderazgo de costos o a través de productos diferenciados.”

Esta definición explora las causas fundamentales que explican competitividad porque crea un ligamento entre los factores que influyen los costos de la empresa o la estructura de su demanda.

Ahora según la CEPAL competitividad es:

“La habilidad de las empresas, industrias o regiones geográficas para generar, en un entorno de competencia internacional, en constante cambio, niveles relativamente altos de ingresos y empleo de factores (capital, recurso humano, infraestructura y producción) sobre bases sostenibles”.

Si bien es cierto existen muchas y variadas definiciones de este término, tan de moda, lo que si es cierto y en eso coinciden todos es que si una empresa o un sector no es competitivo, desaparecerá en el corto plazo.

El entorno de las empresas colombianas ya no se circunscribe al ámbito regional o nacional; por el contrario, se vive en un mercado globalizado y en constante cambio.

Hasta hace poco la competencia de una empresa era la empresa vecina pero hoy productos de empresas de otros países inundan el mercado local, siendo preferidos por quienes eran sus clientes, recibiendo un mejor servicio, un mejor precio o productos innovadores que fácilmente superan su oferta.

Estos motivos hacen urgente iniciar un cambio mental que conduzca a la implementación de planes de acción en las empresas colombianas, los cuales permitan en el corto y mediano plazo recuperar los clientes perdidos y potencializar su crecimiento, tanto en el mercado local como en el exterior.

Para que una empresa logre ser competitiva debe desarrollar ventajas competitivas sostenibles, tales como:

- Mejoras tecnológicas
- Mejoras en los factores de producción, capital humano y capital físico
- Mejores insumos
- Mejoramiento de procesos
- Nuevos productos
- Nuevos mercados
- Nuevas formas de comercialización
- Combinación de algunas o todas las anteriores

1.2 ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE COMPETITIVIDAD DE LOS SECTORES INDUSTRIALES.

De acuerdo con Michael Porter la competitividad o competencia de un sector industrial depende de cinco fuerzas fundamentales, la fuerza de los competidores dentro del sector industrial, la fuerza de los compradores, la fuerza de los competidores potenciales, la fuerza de los proveedores y la fuerza de los productos sustitutos. La acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial en el sector industrial, en donde el potencial de utilidades se mide en términos del rendimiento a largo plazo del capital invertido.

Ahora, este modelo es un poderoso instrumento para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas de un mercado y evaluar la fortaleza e importancia de cada una de ellas. La técnica de análisis de competencia no sólo es la que se utiliza con más frecuencia, sino que también es relativamente fácil de entender y aplicar.

En síntesis la contribución especial del modelo de las cinco fuerzas consiste en exponer de forma muy completa lo que es la competencia en un mercado determinado; es decir, revela la fortaleza de cada una de estas fuerzas competitivas, la naturaleza de las presiones competitivas que incluye cada fuerza y la estructura general de la competencia. Como regla, mientras más poderoso es el impacto colectivo de las fuerzas competitivas, menores son las utilidades combinadas de las empresas participantes. La situación competitiva más despiadada ocurre cuando las cinco fuerzas crean condiciones de mercado lo bastante difíciles para imponer prolongados rendimientos inferiores al promedio, o incluso pérdidas para todas las empresas o para la mayor parte de ellas. La estructura competitiva de una industria obviamente “no es atractiva” desde el punto de vista de obtener utilidades si la rivalidad entre los vendedores es muy

poderosa, las escasas barreras para el ingreso permiten que los nuevos rivales logren una posición en el mercado, la competencia de los sustitutos es poderosa, y tanto los proveedores como los clientes pueden ejercer un considerable poder de negociación. Estas condiciones son las que rigen en la manufactura de varios productos de uso doméstico, donde los márgenes de ganancia se han reducido históricamente, como resultado de las condiciones creadas por las cinco fuerzas.

Por otra parte, cuando las fuerzas competitivas no son en conjunto poderosas, la estructura de competencia de la industria es “favorable” o “atractiva” desde el punto de vista de la ganancia de utilidades superiores. El medio ambiente ideal se da cuando tanto los proveedores como los clientes se encuentran en situaciones débiles de negociación, no hay buenos sustitutos, las barreras para el ingreso son relativamente altas y la rivalidad entre los verdaderos establecidos sólo es moderada. Sin embargo, incluso cuando alguna de las cinco fuerzas competitivas es poderosa, una industria puede ser atractiva para aquellas empresas cuya posición de mercado y estrategia proporcionan una defensa lo suficientemente buena contra las presiones competitivas como para preservar su capacidad de obtener utilidades superiores al promedio.

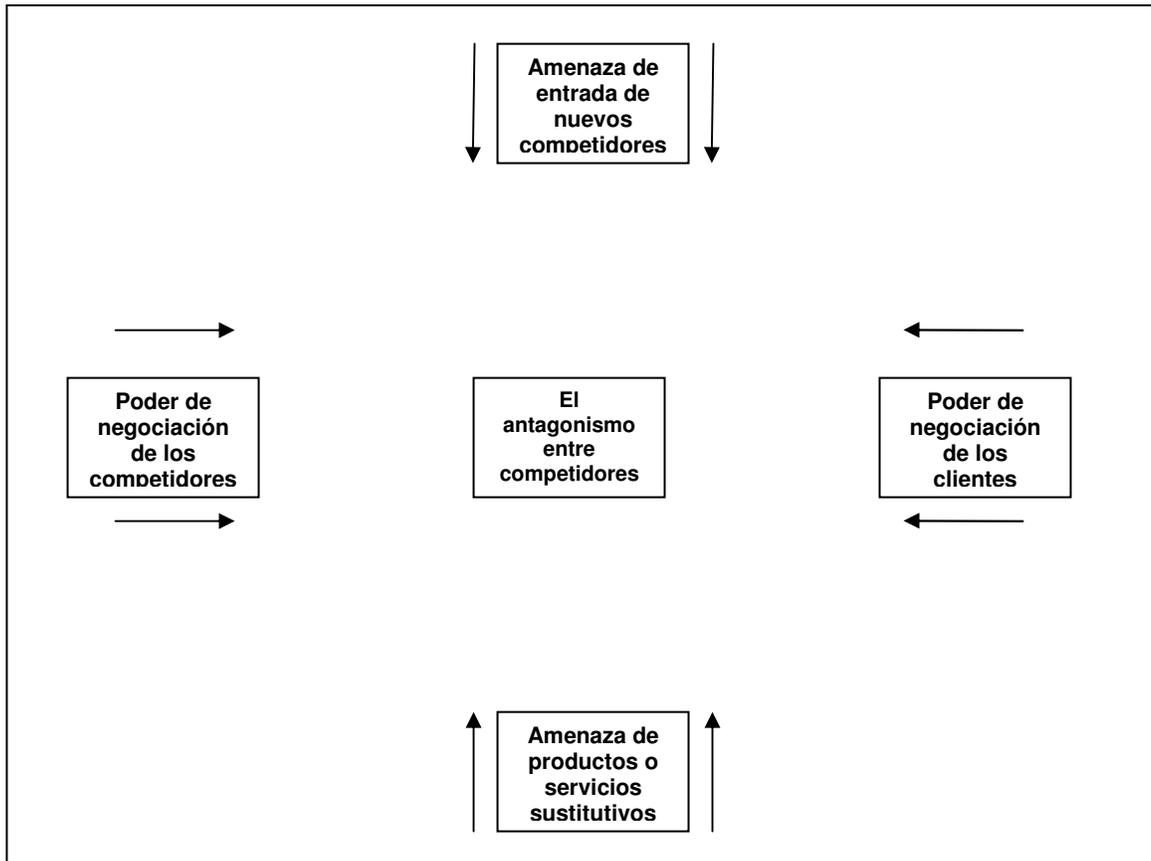
Para luchar con éxito contra las fuerzas competitivas, los administradores deben idear estrategias que protejan a la empresa tanto como sea posible de las cinco fuerzas competitivas y que ayuden a establecer las reglas, añadir más presión a los rivales y quizás incluso definir el modelo de negocio para la industria. Los administradores no pueden desarrollar estrategias competitivas ganadoras sin antes identificar cuáles son las presiones competitivas existentes, medir la fuerza relativa de cada una y comprender de manera profunda y completa toda la estructura competitiva de la industria. El modelo de las cinco fuerzas es un instrumento poderoso para que los diseñadores de estrategias logren la perspicacia competitiva que se requiere para erigir una empresa exitosa, una que idealmente goce de una ventaja competitiva sustentable.

Por otro lado, adicionalmente a estas fuerzas, deben considerarse las que Porter llama “barreras para salir del sector” y barreras para entrar en el sector”. La entrada o salida, en efecto, se dificulta debido a la preferencia emocional por un sector o por un ramo en el que el empresario se ha desarrollado, por el costo de liquidación de activos específicos, por los costos laborales, por las restricciones y estímulos legales, o bien debido a la fuerza de las marcas, al dominio de los canales comerciales, a la ubicación geográfica, a la restricción tecnológica, etc.

Michael Porter concreta el análisis de las diversas fuerzas que inciden en el sector en tres estrategias genéricas posibles: 1) ser líderes en costos; 2) ser líderes por diferenciación, o bien 3) ser líderes en base a una alta segmentación o enfoque. Estas tres grandes líneas, sin embargo, no se encuentran en estado puro; se dan en distintas proporciones aunque con preeminencia de una sobre las otras.

Ahora, cómo se definen en sí las cinco fuerzas de Porter. El poder colectivo de las cinco fuerzas (ver gráfico.#) determina la capacidad de beneficio de un sector. Éste puede ser intenso en algunos sectores donde la rentabilidad que la empresa reciba sobre la inversión no sea muy grande y suave en otros sectores donde existen rentabilidades elevadas. El fin de la estrategia de una empresa es encontrar un posicionamiento contra estas fuerzas o cambiarlas a su favor. Éstas se describen a continuación:

Figura 1. Fuerzas determinantes de la competencia



Fuente: La ventaja competitiva de las Naciones.

Amenaza de entrada de nuevos competidores: un competidor que accede por primera vez a un sector trae consigo nuevas capacidades, un deseo de adquirir una porción del mercado y en algunas ocasiones ciertos recursos sustanciales. Las empresas nuevas que quieren entrar a un sector enfrentan ciertos obstáculos que pueden dificultar el desarrollo de este proceso, entre estos se tienen los siguientes:

Economías de escala: estas economías obligan a que las empresas entren al sector con instalaciones a gran escala para poder estar al nivel de sus competidores en cuanto a costos.

Diferenciación del producto: la creación de una marca es un obstáculo, ya que obliga a quien pretenda entrar a un sector a gastar mucho dinero para poder vencer la lealtad de los clientes hacia una marca que ya se encuentra en el mercado.

Necesidades de capital: la necesidad de invertir un volumen elevado de recursos financieros es un gran obstáculo, ya que hay gastos no recuperables de publicidad inicial o de investigación y desarrollo.

Desventajas de coste independientes del tamaño: estas desventajas se basan en la experiencia adquirida por la empresa a través de los años sobre los distintos procesos, la tecnología aplicada, el acceso a mejores proveedores y las diferentes subvenciones oficiales que favorecen a las empresas ya existentes a un sector.

Acceso a los canales de distribución: en cuanto más limitados sean los canales minoristas o mayoristas es mucho más difícil que una empresa nueva pueda participar en diferentes canales de un sector.

Política del gobierno: el gobierno puede llegar a limitar o incluso prohibir la entrada de nuevas empresas a determinados sectores, usando para ello diversos controles como lo son permisos, acceso a materias primas, impuestos, entre otros.

El poder de proveedores y compradores: los proveedores tienen cierto nivel de negociación sobre un sector ya que pueden usar diferentes herramientas como el aumento de precios o la reducción de calidad, del mismo modo los compradores pueden hacer que los precios bajen y exigir mayor calidad en los productos, lo que genera un choque entre todos los participantes de un sector que termina por reducir los beneficios del sector a nivel global.

El punto importante para una empresa es llegar a encontrar proveedores o clientes que tengan poca capacidad de influir adversamente en las decisiones de este.

Productos sustitutos: los productos sustitutos limitan las posibilidades de un sector, debido a que generan un techo a los precios de venta que el sector pueda fijar.

Los productos sustitutos que requieren mayor atención desde el punto de vista estratégico son los que manifiesten una tendencia favorable en la relación calidad-precio o los que son fabricados por sectores que obtiene beneficios mayores al sector en cuestión.

Lucha por una posición en el mercado: los competidores de un sector manifiestan una rivalidad que generalmente se ve reflejada en un posicionamiento dentro del sector utilizando diversas tácticas como la competencia de precios, introducción de nuevos productos o programas de publicidad.

1.3 ESTUDIOS DE COMPETITIVIDAD DE COLOMBIA, CARTAGENA Y DEL SECTOR.

1.3.1 Estudio de la CEPAL³.

La CEPAL, en 1999, desarrolló un estudio de competitividad de Colombia a través de la metodología CAN, el cual llamó “Colombia: un CANálisis de su competitividad internacional”. Allí se describen las tendencias del comercio internacional y de los países de América latina y el caribe. Explica la metodología CAN (análisis de competitividad de las naciones) y expone los resultados de su aplicación en el entorno colombiano.

De este informe Colombia no salió bien librado pues anota que se presentaron caídas en los últimos años en sus exportaciones a los mercados de la OCDE (el mercado de la OCDE comprende 24 países: Alemania, Australia, Austria, Bélgica y Luxemburgo, Canadá, Dinamarca, España, Estados Unidos, Finlandia, Francia, Grecia, Holanda, Irlanda, Islandia, Italia, Japón, Noruega, Portugal, Reino Unido, Suecia, Suiza, Turquía, Yugoslavia). Registró saldos negativos en su balance comercial, en el comparativo con la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) y América Central solamente Argentina, Ecuador, México y Venezuela no registraron saldos negativos en su balance comercial de bienes en 1996, y de éstos, México fue el único que generó un gran superávit, gracias al aumento simultáneo de exportaciones e importaciones.

6 BONIFAZ, Michael Mortimore; Colombia: un análisis de su competitividad internacional, LC/L.1229-P, ISSN: 1020-5179, ISBN: 92-1-321515-0
Copyright © Naciones Unidas, 1999, Impreso en Naciones Unidas, Santiago de Chile

Y adicionalmente, el informe señala que la estructura de las exportaciones de Colombia indica un predominio de los recursos naturales sobre las manufacturas en relación de 4 a 1, excepto en el mercado de América Latina donde la relación se invierte pasando a 1 a 2 aproximadamente, lo que permite concluir que Colombia presenta una situación competitiva bastante diferente que la de ALADI principalmente cuando se comparan los 5 principales productos de exportación de estas regiones hacia el mercado de la OCDE ya que mientras que la ALADI concentra sus exportaciones en petróleo y partes de automóviles, Colombia lo hace en café, petróleo y productos mineros.

1.3.2 Estudio de competitividad de Cartagena⁴

En este trabajo de investigación se presenta la primera parte de un estudio sobre los factores que determinan la competitividad de Cartagena, con miras a la construcción de un Indicador Local de Competitividad y la puesta en marcha de un sistema de medición y seguimiento del tema, teniendo en cuenta un enfoque sistémico que permita evaluar las capacidades, tanto públicas como privadas, necesarias para poder incidir en el desarrollo futuro y en la solución de los problemas sociales que enfrenta la ciudad. Las preguntas centrales que orientan el estudio son: ¿Es Cartagena una ciudad competitiva? Además, ¿de qué manera se puede inducir la competitividad en una ciudad como esta? ¿Cuál es su estado actual? ¿Cuáles son las perspectivas que enfrenta? ¿Qué tipo de acción colectiva se necesita para mejorarla y hacerla sostenible en el tiempo?

4 ESPINOSA ESPINOSA AARON, ALBIS SALAS NADIA. Diagnóstico de la competitividad de Cartagena: La situación de la ciudad a principios del siglo XXI.

La investigación se basa en la metodología y los planteamientos realizados por la Ilust y Confecámaras en el documento *Escalafón de la competitividad departamental para Colombia* (2002), tratando de identificar las dinámicas de los factores determinantes de la competitividad relacionados con la actividad y la estructura productiva, la eficiencia empresarial y del gobierno, y la calidad de las infraestructuras (física y de capital humano).

Este estudio concluyó que las variables en las que la ciudad posee las mayores fuentes de ventajas competitivas frente a las ciudades competidoras analizadas son las siguientes:

- El nivel de internacionalización de la economía de la ciudad, su orientación exportadora y la dinámica y crecimiento de sus exportaciones.
- La situación financiera de las empresas.
- El nivel de gasto público en salud y educación.
- El crecimiento del valor agregado *per cápita*.
- La vocación industrial de la ciudad.
- Los elevados niveles de productividad laboral, factorial y del capital
- El menor costo de la mano de obra.
- El desempeño de algunos indicadores educativos, especialmente en el nivel básico, como la relación alumno-profesor y el índice de logro educativo.

Sin embargo, aunque en muchos de estos indicadores se cuenta con una ventaja competitiva considerable, el desempeño de algunos de estos indicadores en los últimos años ha mostrado una tendencia decreciente. Este hecho puede constituir una pérdida de la ventaja competitiva de la ciudad si no se toman las medidas correctivas de esta tendencia. Entre las variables que presentan esta situación están la productividad total de factores, la productividad laboral, la eficiencia de los procesos (productividad del capital), el índice de especialización industrial y el nivel de endeudamiento empresarial.

Por otro lado, las desventajas competitivas se reflejan en las siguientes variables:

- Inadecuada infraestructura tecnológica reflejada en los bajos niveles de computadoras con Internet por 10.000/hab.
- Ineficiencia bancaria en cuanto a niveles de profundización financiera, cartera *per cápita* y cobertura en seguros.
- Escasa participación de la ciudad en la generación del valor agregado nacional.
- Baja cobertura en educación superior.
- Bajo nivel de gasto en Investigación y Desarrollo, a excepción del realizado en la industria que se ubica en un nivel medio.
- Precaria calidad de vida de su población manifiesta en los elevados niveles de pobreza de la ciudad.

En términos agregados, los factores de competitividad en los cuales Cartagena posee las mayores deficiencias son en los de infraestructura y ciencia y tecnología. Los factores que presentan un nivel desempeño medio son los de fortaleza económica, gobierno e instituciones, finanzas y recurso humano. Mientras los que se encuentran en un nivel alto de desempeño son los de internacionalización y gestión empresarial.

En un sentido más analítico e integral del diagnóstico de la competitividad, se puede concluir que el buen desempeño industrial de Cartagena no ha arrastrado el desempeño de otros indicadores de la ciudad relacionados con el soporte financiero, los indicadores sociales, la educación e incluso el desarrollo de la infraestructura, lo que indicaría que estaríamos en presencia de una ciudad sistémicamente desarticulada, que se encuentra con fuertes limitaciones para desarrollar capacidades competitivas endógenas.

De allí que, por ejemplo, en relación con las finanzas, el sistema bancario no esté soportando la inversión local, y que existe una brecha entre el sistema educativo y el sector productivo, especialmente en lo relacionado con la demanda personal calificado y con la carencia de una oferta educativa adecuada de educación superior (universitaria, técnica y tecnológica) pertinente a las necesidades de la economía. Los bajos niveles de infraestructura, especialmente tecnológica, son un fuerte condicionante para el desarrollo de la industria y el turismo, justo cuando las tendencias mundiales apuntan hacia un crecimiento de la promoción y las ventas por Internet.

Los resultados obtenidos a través de este trabajo deben ser complementados con estudios sectoriales que involucren los renglones productivos más importantes de la ciudad tal como el sector petroquímico y el turismo, así como la consideración de ejes estratégicos de acuerdo a sus necesidades particulares como el tema de la relación entre cultura, desarrollo y turismo.

1.3.3 Estudio de competitividad del transporte internacional (EL CASO MEXICANO).⁵

El planteamiento del problema del estudio anterior y el diagnóstico general del sector realizado en el mismo indicó que a nivel mundial, las condiciones prevalecientes para la prestación de servicios de transporte se han alterado en forma radical con respecto a las vigentes hace tan sólo un par de décadas. Y que como respuesta a tendencias globales de integración económica, modernización tecnológica e industrial y de búsqueda incesante de ventajas competitivas, han

⁵ Instituto Mexicano para la Competitividad. Elementos para Mejorar la Competitividad del Transporte de Carga, Octubre 2004

tenido lugar amplios procesos de desregulación del transporte que se iniciaron en los Estados Unidos y la Comunidad Económica Europea y que gradualmente se han extendido a otros países para asegurar a los usuarios del transporte la prestación de servicios competitivos que satisfagan sus necesidades con flexibilidad y oportunidad permanentes.

Adicionalmente, muestra que en ese contexto de crecientes exigencias de los usuarios y de presencia de un mayor número de competidores en el mercado, tanto de uno como de otros de los modos disponibles, los transportistas enfrentan situaciones que los han obligado a emprender diversas acciones para sobrevivir en el mercado y mantener la rentabilidad de sus empresas. La necesidad de actuación se ha manifestado en todos los modos por igual, a nivel mundial, regional y nacional.

En general, el estudio menciona que los transportistas han orientado su actuación a lograr una serie de ventajas para escapar a la doble presión que para ellos significa el tener que prestar servicios de transporte con un nivel de calidad cada vez más exigente a tarifas con presión a la baja debido a la presencia de competidores. Ellas son las economías de escala, el uso eficiente de los modos, la penetración de mercados, las economías de densidad y el aumento de productividad en las actividades de la empresa.

Dentro del panorama descrito, el caso de los transportistas mexicanos no es excepcional. Desde principios de 1989, amplias medidas liberalizadoras del auto transporte, del movimiento de contenedores, del transporte aéreo regular regional y troncal, de los puertos e incluso del ferrocarril han dado origen a un nuevo marco para la prestación de servicios de transporte.

El transporte mexicano ha promulgado una serie de medidas cuyo único objetivo han sido el imperativo de contar con un transporte más flexible, más competitivo y

más 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.

Así, en el sector transporte mexicano han comenzado a manifestarse algunas presiones similares a las que afectan al transporte a nivel mundial. Sin embargo, la posición general de la que parte el transporte mexicano es débil, pues décadas de sobreprotección y aislamiento lo han dejado en una situación poco favorable para modernizarse con la rapidez y exhaustividad que requeriría la economía. Ante la apertura económica, una eventual falta de respuesta del transporte nacional encierra el peligro de que se registre una amplia penetración de transportistas extranjeros en el país, lo cual no necesariamente sería deseable.

Por ello, el estudio concluye que hace falta una estrategia amplia para incidir en la capacidad administrativa, tecnológica y comercial de las empresas nacionales de transporte, en sus diferentes vertientes y que contribuya a prepararlas para los difíciles tiempos que sin duda se avecinan.

1.4 EL TRANSPORTE DE CARGA TERRESTRE EN COLOMBIA.

1.4.1 Caracterización del Transporte en Colombia⁶

El sector de transporte terrestre de carga en Colombia es una cadena productiva medianamente organizada y estructurada de la siguiente manera:

- El remitente de la carga o usuario del servicio:

Es la persona natural o jurídica que celebra el contrato de transporte con la empresa de transporte legalmente constituida y debidamente habilitada. Es quien entrega la mercancía al transportador, para que la traslade de un lugar a otro, es decir, es la persona que realiza el encargo y puede estar actuando por cuenta propia o ajena.

Si actúa por cuenta propia, no se precisa que sea el dueño de las mercancías o generador natural de la carga, basta que tenga una disponibilidad material sobre las mismas. Si actúa por cuenta ajena, puede ser un mandatario o incluso un comisionista de transporte.

- Las Empresas de Transporte:

⁶ COLOMBIA. MINISTERIO DE TRANSPORTE. OFICINA ASESORA DE PLANEACION. GRUPO PLANIFICACION SECTORIAL. Caracterización del Transporte en Colombia Diagnostico y Proyectos de Transporte e Infraestructura.. Bogotá, D.C. Febrero de 2005

En términos de la Ley, es quien legalmente tiene el permiso para prestar el Servicio Público de Transporte de Carga, concedido por el Estado. La empresa de transporte es una unidad empresarial que debe contar con la capacidad de combinar los recursos humanos, físicos, financieros y de información indispensables para la prestación del servicio con altos niveles de calidad y eficiencia.

Desde el punto de vista del Contrato de Transporte, la empresa de transporte, es el transportador jurídico, es quien tiene el mandato de llevar o conducir las mercancías, directamente o valiéndose de otros, tal y como se ha convenido en el contrato. El transporte lo puede efectuar en vehículos propios o de terceros vinculados permanentemente o para uno o varios viajes, pero en todo caso la obligación y la responsabilidad, de transportar es de la empresa.

Desde el punto de vista del recurso humano esta estrechamente relacionado con las disciplinas de la logística, la seguridad y el aseguramiento de las cargas, comunicaciones, el comercio internacional, el almacenamiento y salvaguarda de bienes, las técnicas de embalaje y empaque y el manejo de contenedores, los servicios financieros, entre otros.

Desde el punto de vista físico, se refiere a la disposición de instalaciones que permitan el uso eficiente de los equipos de movilización y apoyo.

Desde el punto de vista financiero las empresas operadoras de transporte deberán garantizar el flujo normal de la operación.

Desde el punto de vista de la informática deben garantizar la disponibilidad de los informes que faciliten la planeación, ejecución, control y evaluación de las actividades respectivas.

- El propietario del vehículo:

Es el propietario del medio de transporte y presta sus servicios a las empresas de transporte. Es considerado como el que físicamente hace el movimiento de las cargas, transportador de hecho, al servicio de una empresa de transporte, mediante un contrato de vinculación permanente o temporal del equipo. No es una parte del contrato de transporte pero si lo es de la operación necesaria para su ejecución.

- Conductor del vehículo:

Es el operador del Medio de Transporte.

- Destinatario de la carga:

Es la Persona natural o jurídica a quien se envía la mercancía. Una misma persona podrá ser a un mismo tiempo remitente y destinatario.

- Entidades Gubernamentales:

Las instituciones públicas colombianas relacionadas con la operación del transporte de carga por carretera se encuentran distribuidas en tres frentes de acción, la planificación y formulación de políticas a través del Ministerio de Transporte, el control y seguimiento a la actividad a través de la Superintendencia de Puertos y Transporte y otros servicios conexos, en el ámbito de su jurisdicción y competencia, como la DIAN y los operadores portuarios.

1.4.2 Visión y estrategias del transporte de carga en Colombia.⁷

El Departamento Nacional de Planeación a través de la Dirección de Infraestructura y Energía Sostenible presentaron el 27 de mayo del 2005, en la ciudad de Cartagena, la situación actual del transporte de carga en el país, resaltando la participación del sector transporte dentro del PIB total, su crecimiento acelerado desde la apertura económica, una caracterización del sector, y finalmente las políticas y retos enmarcados dentro de la agenda interna para la competitividad y la productividad con miras al TLC.

En el proceso de construcción de la agenda interna, en talleres con participación de gremios, empresarios, asociaciones y universidades se definió la visión y estrategias del sector ante el TLC:

“En el 2019, Colombia debe ser poseedora de un sistema integrado de transporte y logística ágil y eficiente para satisfacer las necesidades de los clientes nacionales e internacionales contribuyendo a mejorar la calidad de vida de los colombianos, logrando así ser competitivos a nivel mundial y contribuyendo al desarrollo económico nacional”.

Según el presidente de DHL Danzas Air & Ocean en Colombia: “Para las empresas en Colombia, los sobrecostos por no tener una infraestructura adecuada pueden ser hasta del 20%”. El ministro de transportes Andrés Uriel Gallego afirma, dentro del marco del proyecto Visión Colombia Segundo Centenario, que en materia de transporte se estima una inversión entre los 23 y los 35 billones de pesos. Según los cálculos, de cumplirse el proyecto Colombia pasaría de ser un país con 20 años de atraso en materia de infraestructura de transporte a ser uno

⁷ JIMENEZ, Pedro Luis. Transporte de carga y agenda interna. Dirección de infraestructura y energía sostenible. Departamento Nacional de Planeación. Cartagena, mayo 27 de 2005.

de los más competitivos hacia el 2019. Específicamente, en la actualidad se cuenta con 500 km en dobles calzadas, la meta para el 2019 es de 3.260 km. Para la conexión de las costas con los centros de producción. Además se espera expandir la red vial nacional de 16.000 a 21.000 km.

Eduardo Pizano afirmó para la revista Dinero que una reducción de 4 ó 5 puntos de los costos logísticos en el valor de los productos, podría lograr un impacto casi del doble de lo que generaría el TLC con la reducción de aranceles.⁸

De la misma manera, el Banco Mundial se encuentra adelantando un estudio sobre la competitividad en Colombia, el cual aborda los servicios de transporte de carga terrestre.

1.4.2 Situación actual de las empresas de servicio público de transporte de carga.

Al Ministerio de Transporte como ente rector del sector le compete la formulación de políticas que le conduzcan a garantizar un servicio de transporte eficiente y seguro, bajo criterios de racionalidad y calidad para responder a las necesidades de la demanda. La Subdirección Operativa de Transporte Automotor a través del Grupo de Estudios de Carga, inició un estudio con el fin de evaluar el Sistema Empresarial de Transporte Público Terrestre Automotor de Carga.

El estudio contempla dos fases, la primera involucra la evaluación de la situación actual de las empresas a través de una depuración de la base de datos de empresas de transporte de carga y la conformación de un listado oficial de las empresas que actualmente están operando en el país.

En la segunda fase del estudio se realizarán los análisis tendientes a determinar los índices de gestión empresarial en el transporte automotor de carga por carretera en Colombia y elaborar el diagnóstico correspondiente.

A la fecha se ha adelantado la primera fase y se cuenta con un documento que presentan los resultados de la depuración inicial y datos preliminares sobre la composición del Sistema Empresarial de Transporte Público Terrestre Automotor de Carga. Estos resultados se presentan en tres capítulos, de los cuales en el primero se determinan las características del sistema de información base para el resultado y un resumen de la formulación total del mismo.

En el segundo capítulo se describe la metodología empleada en el desarrollo de la depuración de la base de datos mediante trabajo de campo (visita a empresas).

En el tercer capítulo se presentan los resultados obtenidos en la depuración de la base de datos e información referente a la composición del sistema empresarial de transporte de carga en Colombia así:

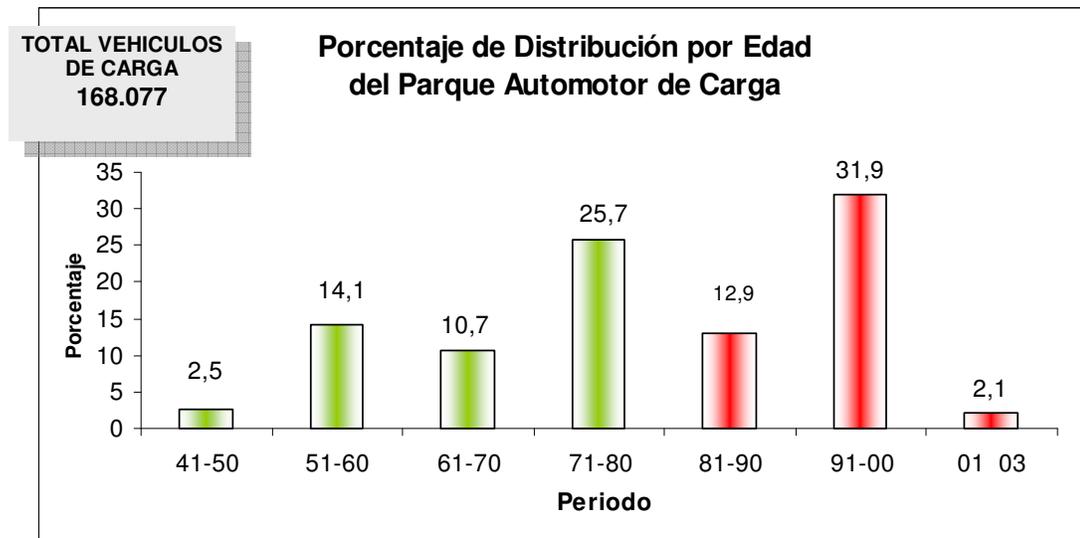
1.4.4 Distribución del parque automotor

El informe de gestión del año 2005 actualiza la información acerca de la distribución de edad del parque automotor de carga observándose una concentración en los modelos 71-80 y 91-00. Entre los dos suman 57.6%

⁸ Revista Dinero # 231 y 236.

Figura 2. Porcentaje de Distribución por edad del parque automotor de Carga

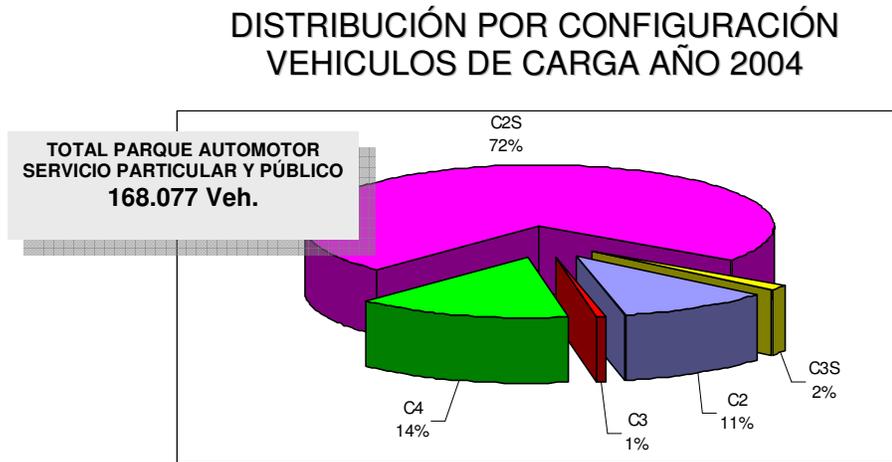
VEHICULOS DE CARGA POR MODELO



FUENTE: Anuario Estadístico, Oficina Asesora de Planeación - 2004

Además, se presenta la distribución de los vehículos de carga de acuerdo con su configuración. Allí se nota que el 72% de los vehículos son de dos ejes articulados.

Figura 3: Distribución por configuración vehículos de carga



FUENTE: Anuario Estadístico, Oficina Asesora de Planeación - 2004

Finalmente se presentan los indicadores de costos de operación para el transporte de carga del 2004. En donde se nota que el 80% del mismo corresponde al rubro de llantas y mantenimiento e igualmente se da un indicador de precios por tonelada y velocidad promedio del transporte terrestre y fluvial.

Cuadro 3. Indicadores de Costos de Operación para el Transporte de Carga -2004

INDICADORES DE COSTOS DE OPERACIÓN PARA EL TRANSPORTE DE CARGA – 2004			
COMPONENTES DE COSTOS	C2	C3	CS
Consumo de combustibles :			
Terreno plano	408,34	339,57	609,43
Terreno ondulado	579,09	463,92	828,03
Terreno montañoso	843,53	672,00	1.193,70
Consumo de llantas	157,06	255,06	431,03
Consumo de lubricantes	39,91	61,67	74,95
Consumo de filtros	14,14	34,56	59,33
Mantenimiento y reparaciones	212,54	381,71	424,49
Lavado y engrase	19,27	25,13	33,25
Imprevistos	33,22	56,86	76,73
COSTOS VARIABLES KM	476,13	815,00	1.099,77
Seguros	669.014,19	1.499.450,71	1.632.140,38
Salarios y prestaciones básicas	1.102.405,06	1.102.405,06	1.102.405,06
Parqueadero	89.318,10	122.727,30	156.136,50
Impuestos de rodamiento	12.259,85	21.822,49	37.266,08
Recuperación de Capital	952.813,87	2.580.225,72	3.079.899,13
COSTOS FIJOS MES (pesos/mes)	2.855.811,08	5.326.631,29	6.007.847,15
CONDENSADO VALOR COSTO VARIABLE (pesos por Km)			
TIPO DE TERRENO	C2	C3	CS
Plano	884,50	1.154,60	1.709,20
Ondulado	1.055,20	1.278,90	1.927,80
Montañoso	1.319,70	1.487,00	2.293,50
Promedio aritmético	1.086,50	1.306,80	1.976,80

Fuente: Estudio actualización Costos de Transporte de la DTT
Grupo de Investigación de Desarrollo en Transporte

Cuadro 4: Valor de tarifa de movilización de pasajeros y carga por río y por carretera.

Valor de tarifas de Movilización de:	Valor transporte (km/ton) En pesos colombianos	Velocidad Media (km/hora)
PASAJEROS	\$54	12
CARGA	\$127	47

2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La información primaria de la investigación de la competitividad del transporte terrestre de carga contenerizada de exportación movilizada en Cartagena proviene de entrevistas personales a los gerentes y directores de las oficinas locales de las empresas transportadoras de Cartagena siguiendo el formato de encuesta del anexo A el cual permitió el análisis de las presiones que en el sector de transporte ejercen proveedores, clientes, productos sustitutos y competidores.

Este estudio hace parte de una iniciativa de la Universidad Tecnológica de Bolívar que pretende hacer un análisis de competitividad de diversos sectores en la región y fue la Unitecnológica quien suministró el formato y las preguntas de la encuesta.

Las empresas transportadoras que hicieron parte de este estudio fueron en total diecinueve y se eligieron entre aquellas que a la fecha del estudio realizaban ya operaciones de movimiento de carga de contenedores en la ciudad de Cartagena y proveían el servicio a las empresas exportadoras de contenedores en Mamonal (Listado de empresas participantes en el Anexo C).

Para el estudio se eligieron empresas transportadoras con experiencia en el sector – El 95% de las empresas seleccionadas tienen una antigüedad de más de once años, con un 68% que ha trabajado mas de 15 años en el mismo negocio- las cuales se encuentran divididas entre sociedades limitadas (47%) y anónimas (42%) con un porcentaje de 11% que se encuentran en la economía solidaria o cooperativas.

El 100% de las empresas estudiadas son empresas privadas mayoritariamente consolidadas con capital nacional y de éstas el 80% movilizan carga no solo a nivel local sino también a nivel nacional.

La caracterización de las empresas de transporte, los resultados de las entrevistas, el análisis de los datos y la formulación de estrategias y conclusiones de la investigación se muestran en los capítulos posteriores y la delimitación de la investigación, el calculo de la población y tamaño de muestra se encuentra a continuación, a saber:

2.1 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Temporal: El periodo de análisis abarca las condiciones actuales del sector transporte y su entorno.

Espacial: Como referencia se tienen las condiciones de competitividad del transporte de carga contenerizada de exportación generada en la ciudad de Cartagena y que usa el parque automotor local.

2.2 TIPO DE ESTUDIO

El estudio es de tipo descriptivo-analítico ya que se pretende describir las condiciones de competitividad del transporte terrestre de carga contenerizada de exportación en Cartagena de indias, a la luz del análisis de las cinco fuerzas de Porter, y analizarlas para determinar las estrategias a seguir para aumentar la competitividad del sector de transporte de mercancías en contenedor.

2.3 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Partiendo del objeto de estudio, la competitividad del transporte terrestre de carga contenerizada de exportación en Cartagena de indias, se toman las variables asociadas, de acuerdo con la metodología de Porter y se relacionan en el siguiente cuadro:

Cuadro 5: Variables asociadas a la competitividad del transporte en Cartagena, Indicadores y Fuentes

FUERZA	VARIABLE	INDICADOR	FUENTE
El antagonismo entre competidores rivales	Número de competidores	Conjunto de agentes prestadores de servicio de transporte terrestre local de carga contenerizada.	<ul style="list-style-type: none"> • SPRC • Ministerio De Transporte • Directorio telefónico • Entrevistas jefes de Logística de Empresas Exportadoras de Mamonal (Dexton, Syngenta, Dow Química, Dow Agrosiences, Abocol, Petco, Cabot)
	Márgenes de la industria	Utilidad sobre las ventas	Publicaciones especializadas
Presiones del comprador del servicio	Presiones de clientes	Percepción de la facilidad de cambio	Encuesta
Presiones del poder de negociación del proveedor	Poder de negociación	Participación del costo de proveedores sobre el total	Publicaciones especializadas
Ingreso potencial de nuevos competidores	Costo de cambio	Percepción de la facilidad de cambio de proveedor	Encuesta
Presiones competitivas de productos sustitutos	Disponibilidad de sustitutos	Percepción de la facilidad de sustitutos	Encuesta

2.4 POBLACIÓN Y TAMAÑO DE LA MUESTRA

Población

Conformado por el conjunto de agentes prestadores de servicio de transporte terrestre local de carga contenerizada. El marco muestral está contenido en la base de datos de las empresas de transporte de carga habilitadas por el Ministerio de Transporte y la selección de empresas se determinó teniendo en cuenta aquellas utilizadas actualmente por las empresas exportadoras de Mamonal y aquellas registradas como empresas activas por las bases de datos de la Sociedad Portuaria Regional de Cartagena.

Tamaño de la muestra

Estadísticamente se calculó en 18 el tamaño de la muestra teniendo en cuenta una población de 19 empresas de transporte en Cartagena y una confiabilidad del 99.7%

3. CARACTERIZACION DEL SECTOR TRANSPORTE DE CARGA DE CONTENEDORES EN LA CIUDAD DE CARTAGENA

3.1 CARACTERÍSTICAS DOMINANTES DE LA INDUSTRIA

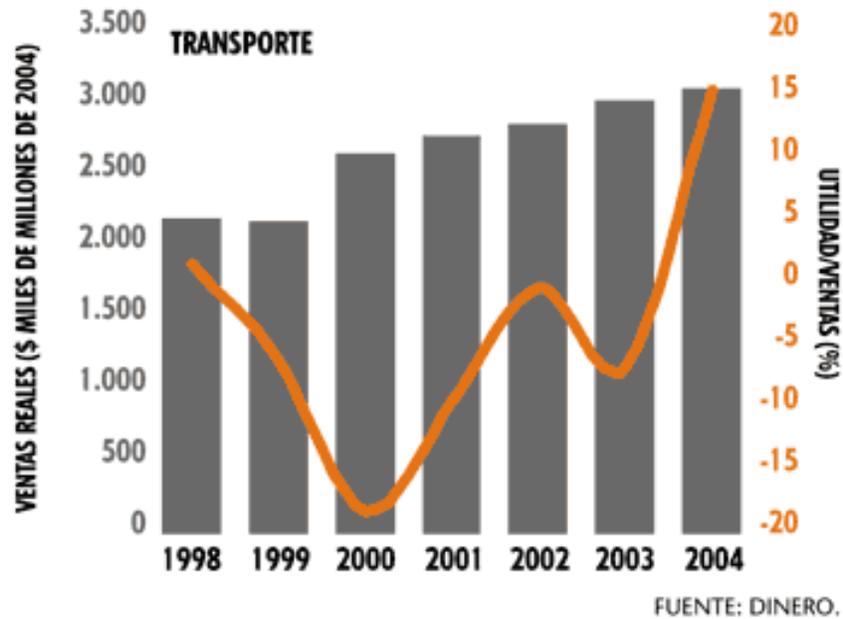
El mercado analizado está compuesto principalmente por compañías localizadas en las zonas industriales de Mamonal y del Bosque que ubican productos en zonas portuarias vía terrestre y por firmas nacionales que retiran o ubican carga en el puerto de Cartagena y requieren movimientos locales. Este mercado es atendido por empresas con asentamiento en otras ciudades de Colombia pero que cuentan con sucursal en la ciudad de Cartagena y por otras con sede principal en la Heroica. Algunas de las empresas se dedican exclusivamente a este mercado mientras otras prestan el servicio de transporte nacional también. Además existen empresas que atienden principalmente el movimiento nacional, pero por encargo del cliente nacional hacen movimientos locales, dentro del casco urbano de la ciudad de Cartagena. El crecimiento del sector si bien, según las apreciaciones de los transportadores consultados, se encuentra relativamente estancado, se espera tenga un impulso de crecimiento con el advenimiento del Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos, ya que se presentaría un mayor movimiento a nivel nacional y local de materias primas y productos terminados. El número de rivales y competidores pareciera que en términos generales es el adecuado para las condiciones actuales del mercado ya que está en un relativo equilibrio la demanda del servicio de transporte local con la oferta del mismo servicio. Existen algunas empresas de un tamaño y cobertura importante así como también se han conformado empresas de menor tamaño intentando captar los pequeños clientes. De igual manera existen clientes corporativos y clientes menores. Tanto clientes como prestadores del servicio se localizan principalmente en tres zonas de la

ciudad: Mamonal, Bosque y Manga, cerca de los sitios desde donde se moviliza la carga.

Dado el tamaño moderado del mercado, el ingreso de nuevos competidores no es masivo, sin embargo con la entrada en vigencia del TLC se espera que el sector atraiga nuevos competidores que se establezcan, bien sea creando nuevas empresas o adquiriendo alguna de las que ya están constituidas. De la misma manera, el bajo crecimiento del sector puede ocasionar, en caso que se mantenga por un periodo prolongado, una rivalidad creciente que elimine los competidores más débiles.

Además, el equilibrio tanto a nivel de capacidad como de rentabilidad contribuye a la estabilidad en la entrada y salida de nuevos competidores. De hecho la rentabilidad promedio en este sector es del orden del 15%, teniéndose por lo tanto un factor incidente en la no entrada de competidores y en el hecho de que se tiene una alta inversión con rendimientos (ROI) relativamente bajos. Favorecen adicionalmente las barreras de entrada como el alto requerimiento de capital y la marcada influencia de la curva de aprendizaje.

Figura 4: Ventas Reales y Utilidades del transporte por año.



La edición 231 de la revista dinero, en un análisis sectorial, presenta este gráfico donde se puede notar un mínimo incremento en ventas entre 2003 y 2004, sin embargo, la utilidad sobre las ventas tiene un cambio considerable. Esto muy probablemente ocasionado por un limitado crecimiento del sector contrarrestado con una reducción de costos y mejora en la eficiencia de los procesos.

3.2. CARACTERIZACION DEL ESTADO ACTUAL DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE SERVICIO DE TRANSPORTE TERRESTRE DE MERCANCÍA CONTENERIZADA

El transporte local de contenedores en Cartagena, tal como se había mencionado anteriormente está repartido principalmente entre algunas empresas locales o con sucursal en Cartagena, en su mayoría empresas de carácter familiar que llevan varios años en el negocio y quienes conocen el sector, conocen las necesidades de los clientes, están abiertos a la tecnología y a la internacionalización pero por un problema más de baja rentabilidad, poca competencia externa, guerra de precios e ineficiencia en la operación tanto propia como de la cadena logística en general, se ven obligados a mantener bajos niveles de inversión y consecuentemente flota obsoleta (edad promedio de 15 años con vehículos repotenciados⁹) y niveles mínimos de tecnificación.

Ilustración 3: Vehículos disponibles para prestar servicio de carga de contenedores estacionados en vía a mamonal



En ese panorama inicial, y basados en las respuestas obtenidas en el grupo de empresas entrevistadas de acuerdo con el cuestionario en el anexo A a

⁹Información recolectada de revisión de la edad de la flota de 10 empresas transportadoras de contenedores en Cartagena.

continuación procederemos a mencionar los puntos más relevantes que caracterizan al sector estudiado así:

De las empresas estudiadas el 95% tiene una antigüedad de más de once años, con un 68% que ha trabajado más de 15 años en el mismo negocio.

En cuanto a la naturaleza jurídica de las empresas, la división es la siguiente: sociedades limitadas (47%) y anónimas (42%) con un porcentaje de 11% que se encuentran en la economía solidaria o cooperativas.

El 100% de las empresas estudiadas son empresas privadas mayoritariamente consolidadas con capital nacional y de éstas el 80% movilizan carga no solo a nivel local sino también a nivel nacional.

A la pregunta de si la empresa cuenta con un capital suficiente para ser competitiva el 100% contestó afirmativamente e igual resultado obtuvo la pregunta a si la empresa tiene acceso a fuentes para financiar sus operaciones.

En cuanto al número de colaboradores permanentes versus el número de colaboradores temporales que componen la estructura de las empresas transportadoras, la tendencia observada es, con algunas excepciones, que el personal permanente es aquel que desempeña funciones administrativas o técnicas especializadas y que los operadores de vehículos o conductores sean considerados como personal temporal; aun con este esquema, cabe aclarar que la red de conductores y vehículos de las empresas transportadoras en general es muy estable y muchos de los conductores pueden ser colaboradores permanentes de las empresas transportadoras por largos periodos de tiempo (entre 10 y 15 años).

En cuanto a nivel de capacitación de los empleados, se observó que las empresas encuestadas cuentan con colaboradores con formación bachiller y técnica

principalmente, solo contando con empleados de formación profesional para la ocupación de cargos directivos y administrativos de nivel intermedio. En relación a la gestión del talento humano, aunque la mayoría de las empresas asegura que cuenta con procesos de capacitación y gestión humana, solamente el 16% de las mismas cuenta con planes de carrera formales para sus colaboradores.

Adicionalmente, para la toma de decisiones en la organización, en un porcentaje del 74%, las empresas entrevistadas manifestaron que la dirección toma las decisiones dando participación a sus colaboradores, con un 16% de empresas que indicaron que las decisiones son tomadas exclusivamente por la dirección, el 11% restante indicó que la dirección empodera a los colaboradores para que tomen sus propias decisiones.

Por otra parte, solamente 2 empresas de las 19 dijeron tener convenios con universidades o con centros de desarrollo productivo, y de la totalidad de empresas solo 1 dijo tener convenios con otras empresas. Este punto demuestra la individualidad que se trabaja en el sector y la falta de proyección que en la actualidad existe para iniciativas de asociación o complementación.

En términos de innovación no existen tampoco grandes expectativas, mas de la mitad de las empresas alegaron ausencia de innovación, y de las restantes solo la cuarta parte manifestó que podría haber un poco de innovación en insumos y procesos.

Y finalmente en términos de tecnología de producción las empresas dicen tener una tecnología intermedia mayoritariamente, con solo 26% de empresas que manifiestan tecnología de punta y en relación a infraestructura tecnológica, solo el 63% de las empresas entrevistadas cuentan con acceso a Internet en sus instalaciones y ninguna de ellas dijo tener sistemas integrados o transmisión electrónica de datos con clientes o proveedores.

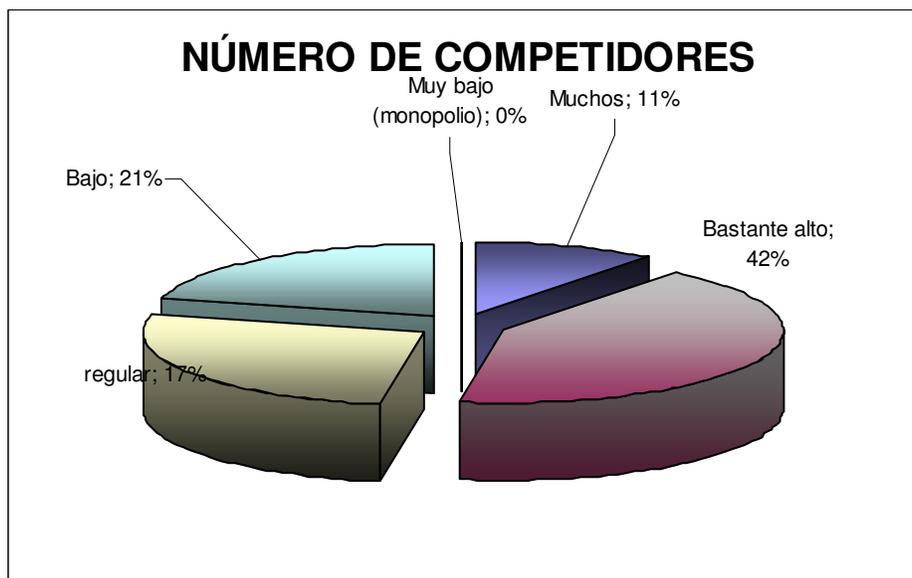
4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 ANALISIS DE COMPETITIVIDAD BAJO LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS

4.1.1 Fuerza 1: El antagonismo entre competidores rivales.

Si bien en cualquier mercado existen presiones creadas por la pugna para lograr una mejor posición, en este sector, según la opinión de los encuestados, existe un pacto no escrito de respeto por la posesión del cliente. En este sector la mayoría de los encuestados (68%) opinan que el número de competidores está entre regular y bastante alto, incentivando la aparición de nuevas iniciativas estratégicas para diferenciamiento del servicio, sin embargo, el pacto de no agresión mencionado neutraliza el efecto de rivalidad.

Figura 5: Numero de competidores en porcentaje



Existe otro punto que favorece la rivalidad y es el bajo costo que representa para el cliente un cambio en el proveedor del servicio de transporte y la facilidad para hacer la sustitución*, sin embargo también se ve neutralizado por el pacto de respeto por la posesión del cliente.

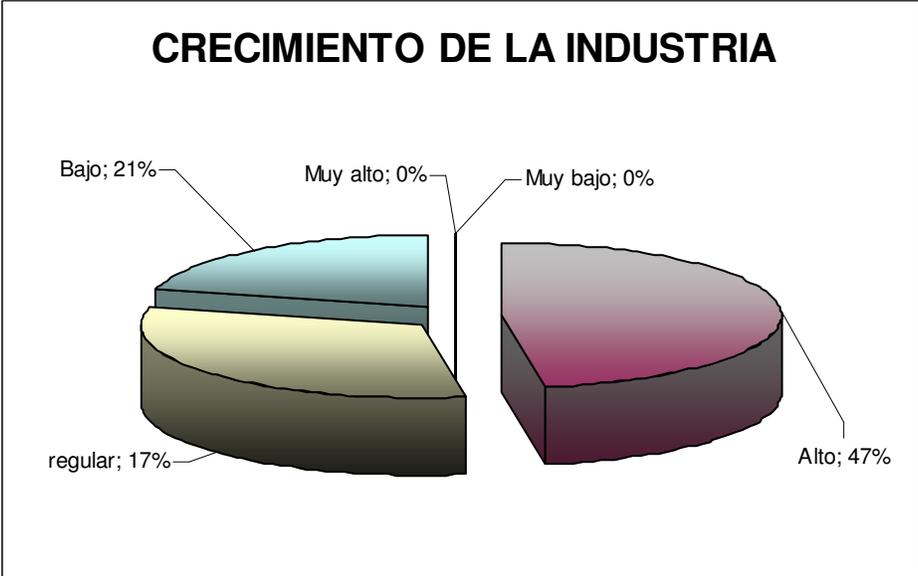
Al bajo nivel de rivalidad también aporta el mediano crecimiento del mercado apoyado por el incremento en el movimiento de mercancías hacia puerto. A pesar del limitado crecimiento histórico reportado en las cifras del informe de la revista Dinero, el 79% de los encuestados estiman que el crecimiento de la industria está entre regular y alto. De lo anterior podría pensarse que con el alto crecimiento en el movimiento de cargas esperado por la entrada en vigencia del TLC con los Estados Unidos, la cantidad de negocios daría para una distribución más o menos equitativa del crecimiento sin generar rivalidades adicionales a las ya existentes.

“El potencial exportador de Colombia a Estados Unidos, especialmente en el sector agropecuario es grande. Por ejemplo, según Fedegan el sector ganadero estaría en capacidad de exportar en el corto plazo 40.000 toneladas anuales de carne de res y 10.000 toneladas de derivados lácteos”. “En frutas, hortalizas y hierbas aromáticas también hay un gran potencial”. Si bien las principales barreras al comercio son las medidas sanitarias, fitosanitarias y otros requerimientos técnicos, en tercer lugar está el transporte y una vez superados los dos primeros, este se convertiría en la principal barrera.¹⁰

*La mayoría de veces, la sustitución de servicio de transporte ocurre en los casos en que se abre una licitación y la gana un proveedor diferente al que venía realizando el servicio.

¹⁰ Revista Dinero # 226.

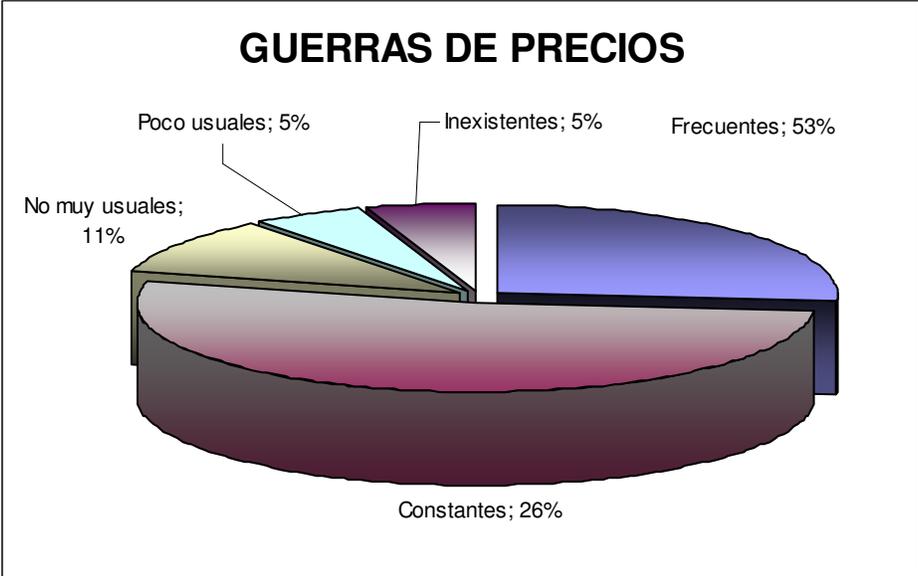
Figura 6: Crecimiento de la Industria



Por otro lado, si bien la rivalidad podría verse estimulada por reducciones de precios, y en esta industria son frecuentes (79% de los encuestados las consideran entre frecuentes y constantes), los márgenes estrechos hacen que los precios bajos no puedan sostenerse durante mucho tiempo.

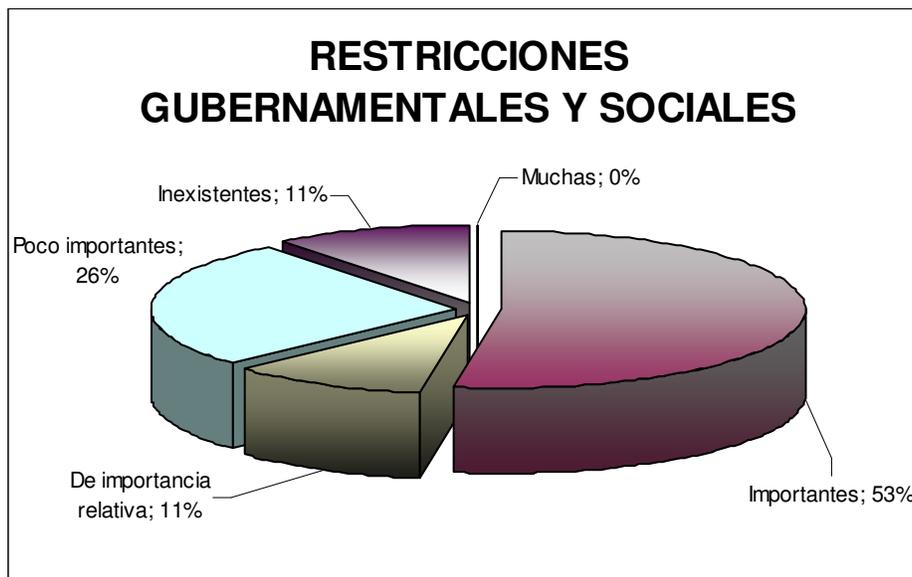
En el caso del transporte nacional, los precios de los fletes son regulados por la tabla expedida por el Ministerio de Transporte, sin embargo, los transportadores la toman sólo como una referencia. El transporte local se rige por el sistema de oferta y demanda para la regulación de tarifas.

Figura 7: Guerra de Precios



Además, es importante advertir que estas guerras de precios son generalmente estimuladas por competidores pequeños que quieren mejorar su posición en el mercado pero que no tienen la solidez financiera para sostener la estrategia. Para el caso de los grandes competidores con costos fijos bajos la presión generada por la disminución de demanda del producto no es tan alta y la probabilidad de que utilicen estrategias de reducción de precios es menor.

Figura 8: Restricciones gubernamentales y sociales



Dentro de las políticas gubernamentales relacionadas con el transporte de carga, se han promovido ajustes y cambios para lograr una economía más abierta y eficiente introduciendo para ello nuevas estructuras institucionales y organizativas.¹¹ Este es tal vez el factor generado por el estado que mayor influencia ha tenido en el crecimiento del sector en la actualidad y a futuro.

La restricción comercial más importante para el sector transporte son los requerimientos de las aseguradoras para expedir las pólizas que se necesitan para funcionar como empresa de transporte nacional, sin embargo, para el caso del transporte local, por no estar regulado en ese sentido, este tema no reviste tal importancia. Por otro lado están los requisitos gubernamentales para la habilitación como empresa de transporte público terrestre, reglamentados por el ministerio de transporte (ver Anexo D).

El control de precios de los combustibles es menester del estado y en buena medida a través de ese control se estimula o desestimula el crecimiento del sector.

¹¹ MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR; Transporte, Factor de Competitividad, Imprenta Nacional de Colombia, 1996

Es importante anotar que sólo este rubro representa casi el 30% de los costos totales de operación de un vehículo tipo tractocamión. Además, restricciones a la movilización como el pico y placa ambiental, generan costos adicionales.

De la revista EL CONTAINER de septiembre de 2006, editada por COLFECAR, se extractó la información de los costos operativos, en los cuales se incluyen los costos de impuestos y seguros (este rubro representa el 10.03% de los costos totales de operación) y de combustibles (representa el 28.88 %) como se mencionó.

Cuadro 6. Costos Operativos de Tractocamión

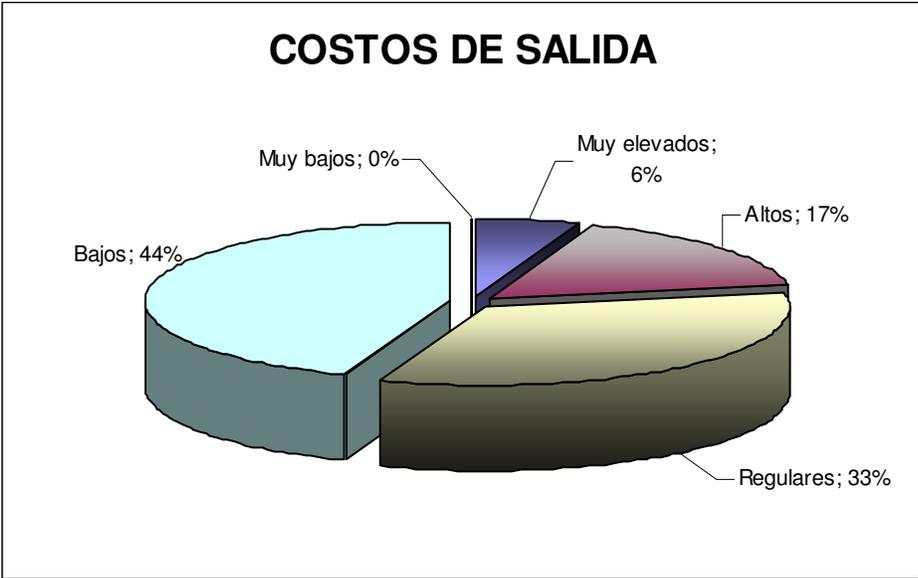
COSTOS OPERATIVOS			
SEPTIEMBRE DE 2006			
VEHÍCULO TIPO TRACTOCAMIÓN			
CONCEPTO	INCREMENTO % enero- septiembre	INCIDENC. %	PARTICIP. %
SALARIOS, PRESTACIONES Y COMISIONES	6,95	0,76	10,88
COMBUSTIBLES	14,63	0,97	28,88
LLANTAS Y NEUMÁTICOS			14,25
FILTROS Y LUBRICANTES	10,00	0,99	3,43
MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN	2,10	0,90	13,77
PEAJES	10,00	1,20	12,34
IMPUESTOS AL VEHÍCULO			0,24
SEGUROS	6,95	0,58	8,28
RETEFUENTE			1,51
GARAJES Y LAVADO	6,95	0,15	2,25
OTROS	6,95	0,29	4,17
TOTAL MES		5,84	100,00

NOTA: NO INCLUYE GASTO DEPRECIACIÓN DE VEHÍCULOS

Corroborando lo anterior, el 64% de los encuestados piensan que las restricciones gubernamentales, sociales y comerciales son importantes o por lo menos tienen importancia relativa.

Finalmente, los moderados costos de salida del negocio (77% de los encuestados los consideran de regulares a bajos) hacen que el efecto sobre la rivalidad sea neutro, ya que los bajos costos de salida facilitan que el empresario tome la opción de retirarse del negocio en vez de mantenerse y pelear por ganar mercado.

Figura 9: Costos de Salida de la Industria



4.1.2 Fuerza 2: Ingreso potencial de nuevos competidores

Con la evidente presencia de economías de escala en este sector, se desalienta el ingreso de nuevos competidores debido a que se requiere iniciar un negocio con una base patrimonial considerable o resignarse a obtener menores rendimientos que los demás. Adicionalmente, mientras el nuevo integrante logra una participación en el mercado tendrá una capacidad ociosa proporcional al tamaño con el que haya decidido competir. El 83% de los encuestados califican las economías de escala entre “de importancia relativa” e “importantes”.

Figura 10: Economías de Escala

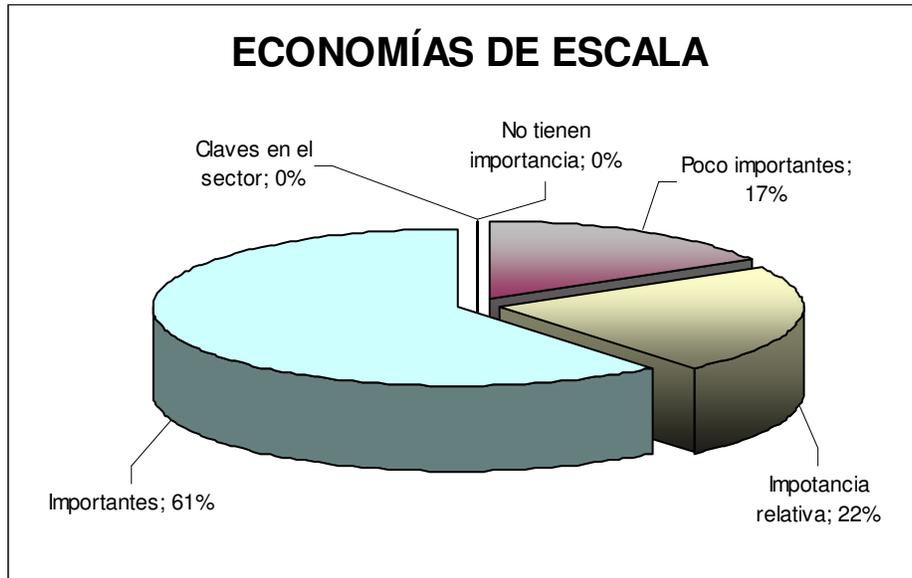
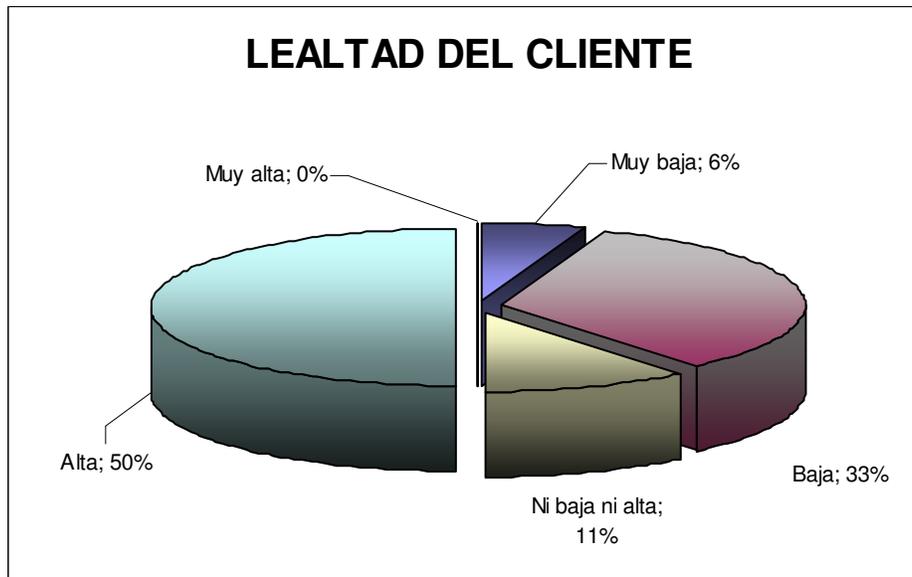


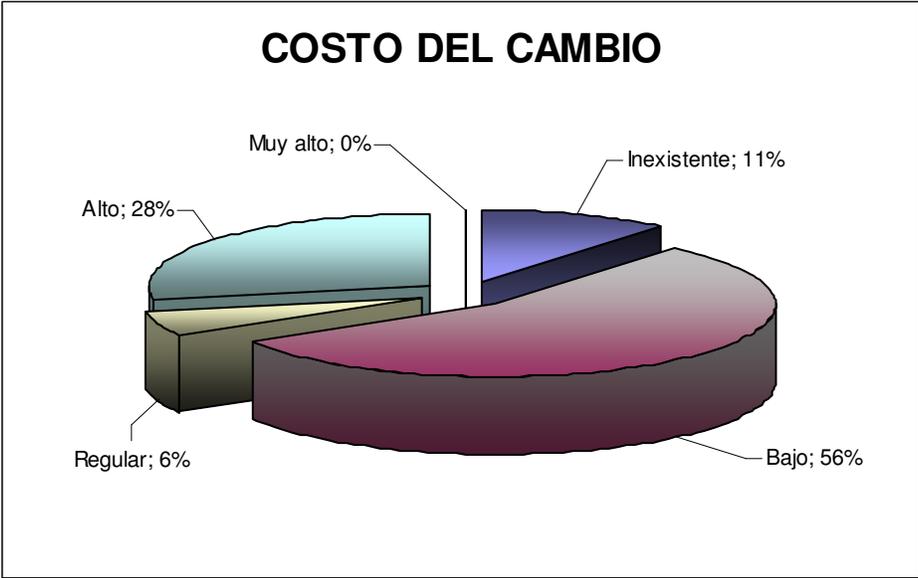
Figura 11: Lealtad del cliente



El 50% de los encuestados considera alta la lealtad de los clientes para este sector. Un nivel elevado de lealtad implica que un participante potencial debe estar preparado para gastar dinero suficiente en disminución de precios, publicidad y relaciones públicas para vencer la preferencia del cliente a los competidores

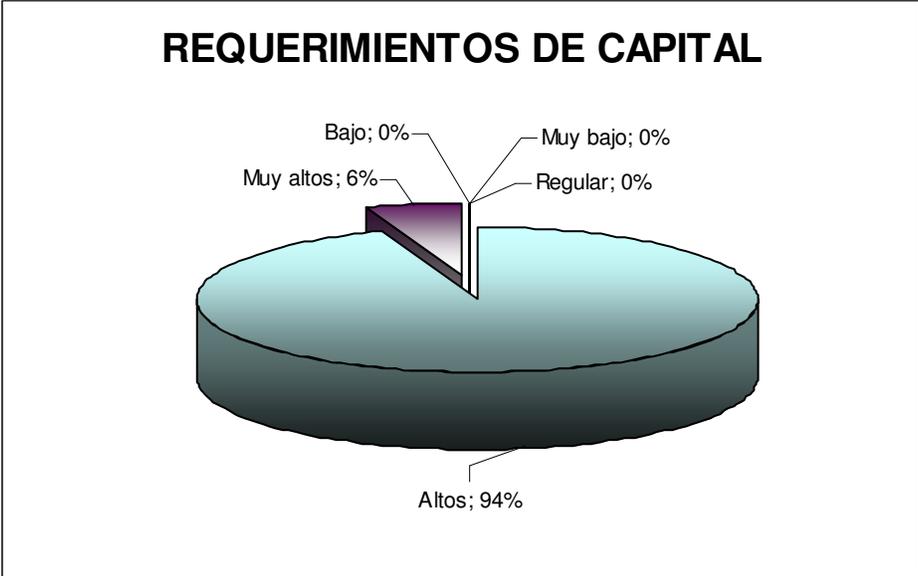
establecidos y crear su propia clientela. Esto implica márgenes más bajos de los existentes dificultando el ingreso de nuevos competidores.

Figura 12: Costo de cambio



Como ya se ha mencionado, el considerable requerimiento de capital desmotiva el ingreso de nuevos competidores. Los rendimientos generados en las empresas del sector en otra época fueron un aliciente, sin embargo, los bajos márgenes actuales desalientan a los interesados. El 94% de los encuestados consideran como altos los requerimientos de capital para operar en este sector.

Figura 13: Requerimientos de Capital

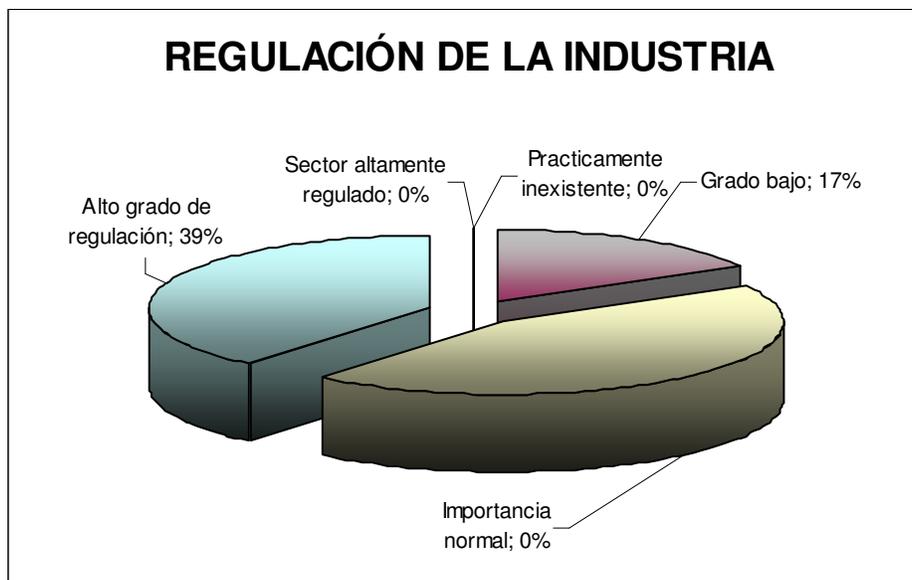


Por otro lado el efecto de la curva de aprendizaje tiene un peso importante en este sector. Los costos pueden manejarse de una mejor forma cuando se conoce el mercado en el cual se decidió establecerse. Generar confianza en el cliente para el manejo de la carga, el conocimiento profundo de los participantes en la cadena, la identificación de los mejores proveedores y la ubicación mas adecuada, entre otros, se logran más fácilmente con la experiencia. Además, dada la baja rentabilidad del sector se reduce la solvencia para absorber los efectos negativos de la curva de aprendizaje, esto es, los costos de los errores cometidos por falta de experticia. Cualquier error que implique un costo para la compañía transportadora afectará considerablemente su rentabilidad. La totalidad de los encuestados consideran bastante importantes la experiencia y efectos de aprendizaje.

Figura 14: Experiencia y Efectos de Aprendizaje



Figura 15: Regulación de la Industria



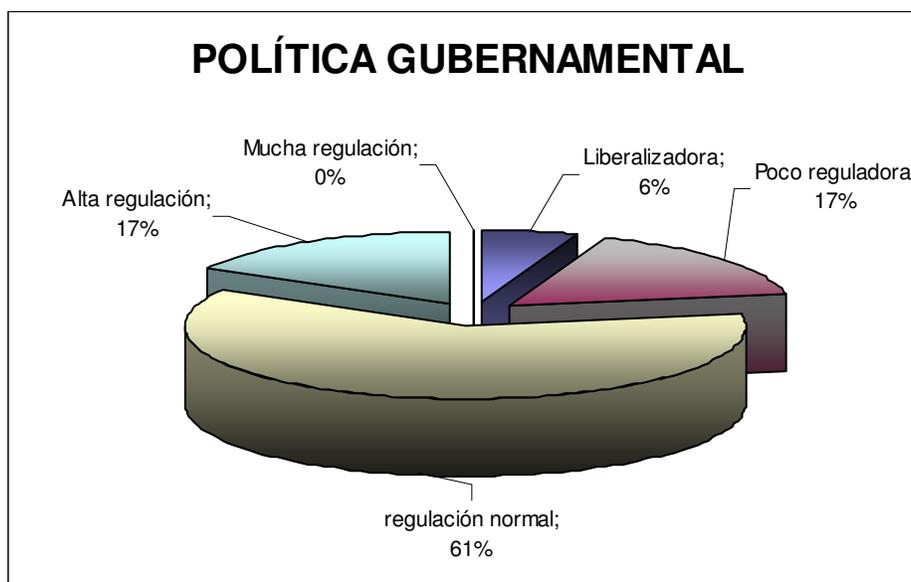
Las instituciones públicas colombianas relacionadas con la operación del transporte de carga por carretera se encuentran distribuidas en tres frentes de acción, la planificación y formulación de políticas a través del Ministerio de Transporte, el control y seguimiento a la actividad a través de la Superintendencia

de Puertos y Transporte, la Policía de carreteras y otros servicios conexos, en el ámbito de su jurisdicción y competencia, como la DIAN y los operadores portuarios.

El Ministerio de Transporte regula la entrada de empresas al sector a través de los requisitos para la constitución de una empresa de transporte.

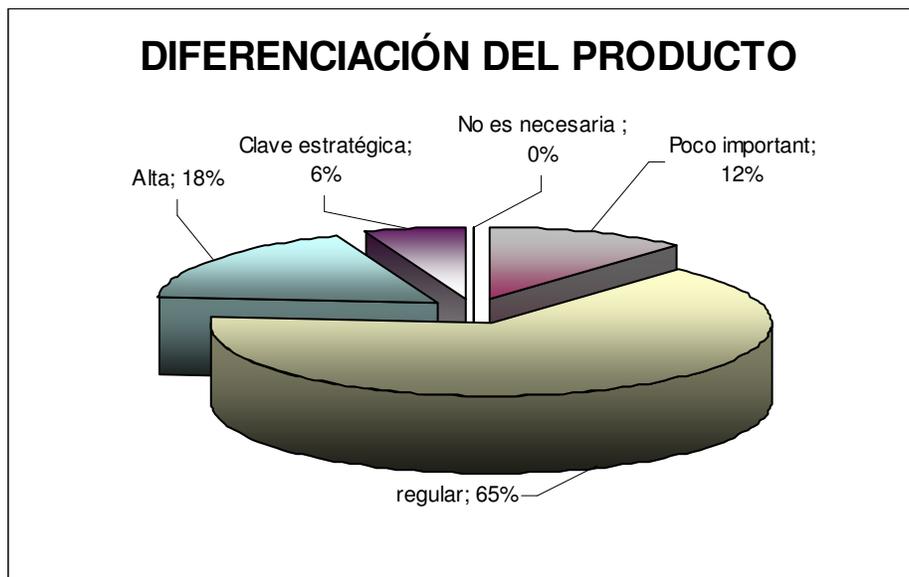
El 83% de los encuestados califican el nivel de regulación de la industria entre regular y alto.

Figura 16: Política Gubernamental



En el anexo B se muestran todos los decretos que regulan el transporte de carga en Colombia, destacándose de ellos los decretos 2868, 1347, 4116 y 1609 que tienen que ver con transporte de carga terrestre.

Figura 17: Diferenciación del producto



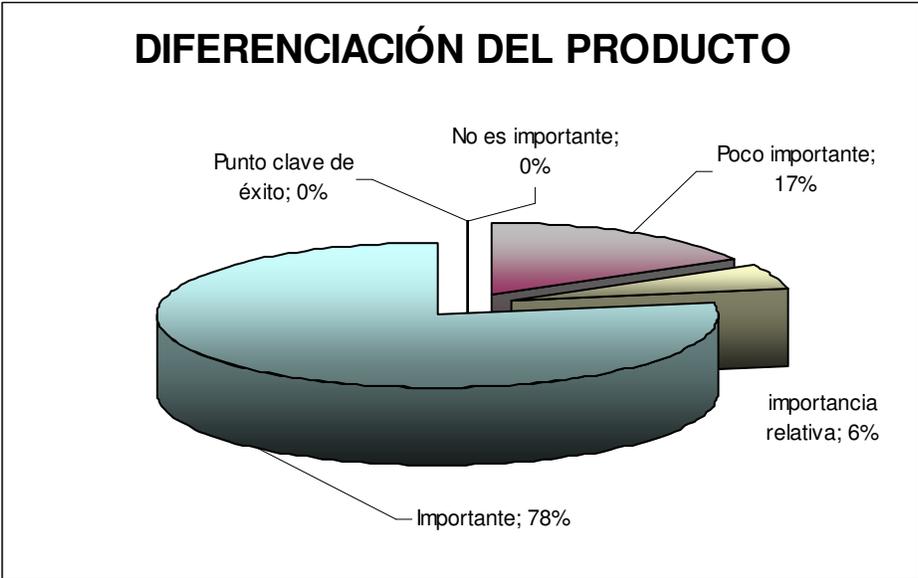
El 65% de los encuestados consideran de regular importancia la diferenciación del producto, viendo como producto el servicio de transporte local, y bajo las condiciones propias del negocio evidentemente hay poca diferenciación en el servicio prestado. La mayoría de los prestadores del servicio de transporte de carga local participan en el negocio del transporte nacional, y cuentan con la infraestructura tecnológica suficiente para satisfacer los requerimientos de los clientes en cuanto a calidad y oportunidad del servicio, siendo esta característica común en un alto porcentaje de competidores. ***Afirmaciones con hechos y datos. Calcular de la encuesta qué porcentaje afirma tener la tecnología avanzada. Si bien contar con una plataforma tecnológica de buen nivel no representa una ventaja competitiva, no tenerla limitaría la calidad del servicio ofrecido. Esta condición la respalda la calificación de "importante" que el 78% de los transportadores encuestados le dan al acceso a la tecnología.

Para la industria del transporte de carga, que como se mencionó, se caracteriza por ser intensiva en capital, un mantenimiento programado de los equipos, un mayor control sobre las operaciones de despachos, asignación de equipos y rutas,

emisión de documentos, y un control detallado de cada uno de los recorridos realizados contribuyen a la reducción de costos y una mayor productividad.

En la actualidad se cuenta con soluciones tecnológicas que proveen y administran la información necesaria para a toma de decisiones de abastecimiento, operación y frecuencia de mantenimiento de los equipos. Se controlan todos los procesos de gestión en el negocio de transporte de carga, desde el pago del peaje, hasta el cambio de aceite, el pago de fletes, el control de la ruta, el suministro de gasolina, entre otras muchas cosas más. Además, con esta información se facilita el hacer acuerdos con los proveedores de los insumos de mayor impacto en los costos operativos.

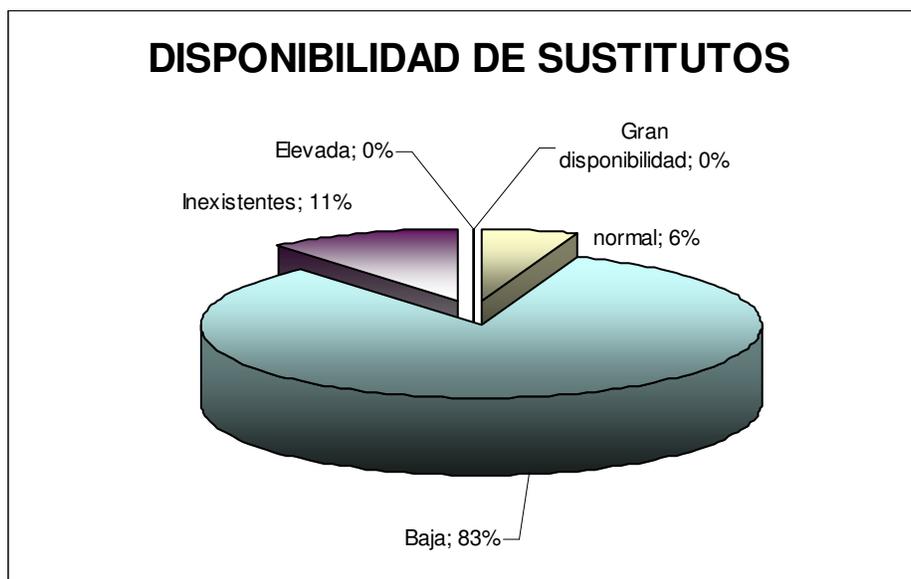
Figura 18: Acceso a Tecnología



4.1.3 Fuerza 3: Presiones competitivas de productos sustitutos

Para el caso de esta industria, la disponibilidad de productos sustitutos, al sistema de transporte local de carga, más económicos es muy baja pues la infraestructura que se necesitaría hace poco viable un proyecto. Dentro de la investigación nos encontramos con uno de los empresarios de transporte local que quiso innovar prestando el servicio de transporte marítimo entre los diferentes muelles, pero se encontró con problemas logísticos (dificultad para coordinar los envíos entre las diferentes empresas) y de falta de infraestructura en cada muelle. El 94% de los encuestados consideran la disponibilidad de productos sustitutos como baja o inexistente.

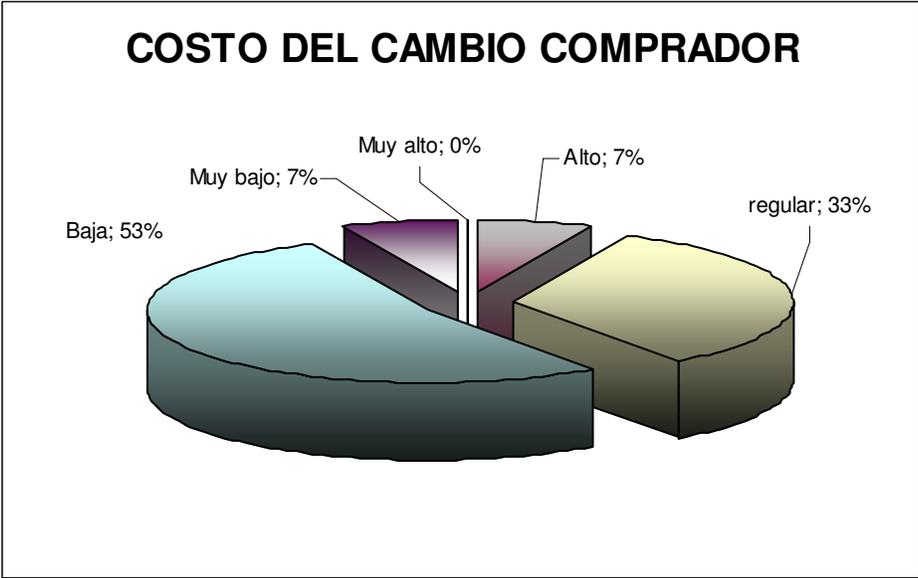
Figura 19: Disponibilidad de Sustitutos



Sin embargo, el 93% de los encuestados consideran el costo del cambio de comprador de regular a muy bajo, con lo que se facilitaría, en caso de existir productos sustitutos, que los vendedores de estos productos convencieran a los compradores del cambio. No sobra decir que el comprador del servicio de transporte, corresponde a empresas de Cartagena localizadas en su mayoría en el

sector de Mamonal, que requieren mover carga desde sus plantas hasta los muelles del puerto o viceversa.

Figura 20: Costo del Cambio del comprador

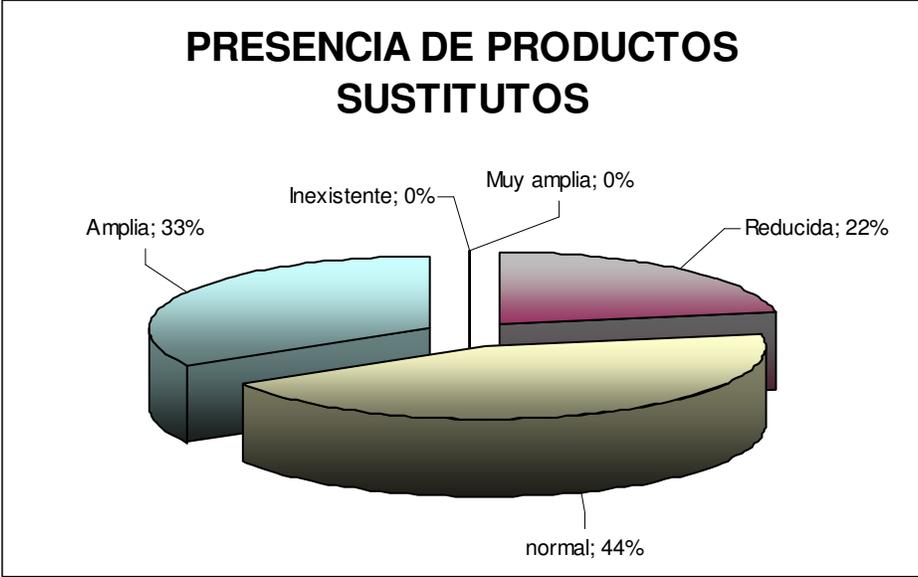


4.1.4 Fuerza 4: Presiones competitivas emanadas del poder de negociación del proveedor y de la colaboración entre proveedor y empresa transportadora.

En este sector existen tanto empresas cuyo parque automotor es propio como empresas que no poseen camiones propios sino propietarios afiliados. Para el caso de empresas cuyo parque automotor es propio sus proveedores son quienes les suministran aceites, combustibles, llantas, repuestos y auto partes. Para las empresas que no poseen vehículos propios sino asociados (cooperativas) o afiliados, sus proveedores son los terceros dueños de camiones. En ambos casos existe una relativa variedad de proveedores disponibles en caso de requerir cambiar el que usualmente utilizan. El 77% de los encuestados opinan que la presencia y disponibilidad de proveedores y productos suministrados por ellos está entre normal y amplia.

Este alto porcentaje se puede explicar por la facilidad que existe de conseguir proveedores ya sea de combustibles, llantas, auto partes, etc., en el caso de las empresas que poseen su propia flota de camiones; o de vehículos asociados en el caso de empresas que no tengan camiones o que no alcanzan a cubrir su demanda con los que tienen.

Figura 21: Presencia de Productos Sustitutos



Las relaciones entre proveedor y empresas transportadoras se constituyen como una fuerza competitiva no muy importante o baja en razón a que por las razones explicadas en los párrafos siguientes el poder de negociación de los proveedores es entre “normal” y “poco” según lo manifestaron los encuestados en un 83%.

Figura 22: Poder de negociación del proveedor

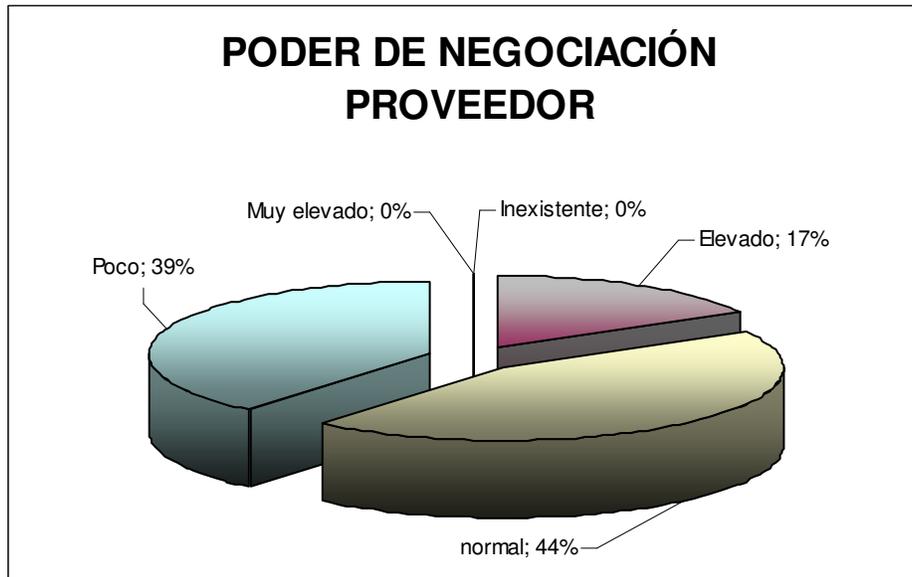
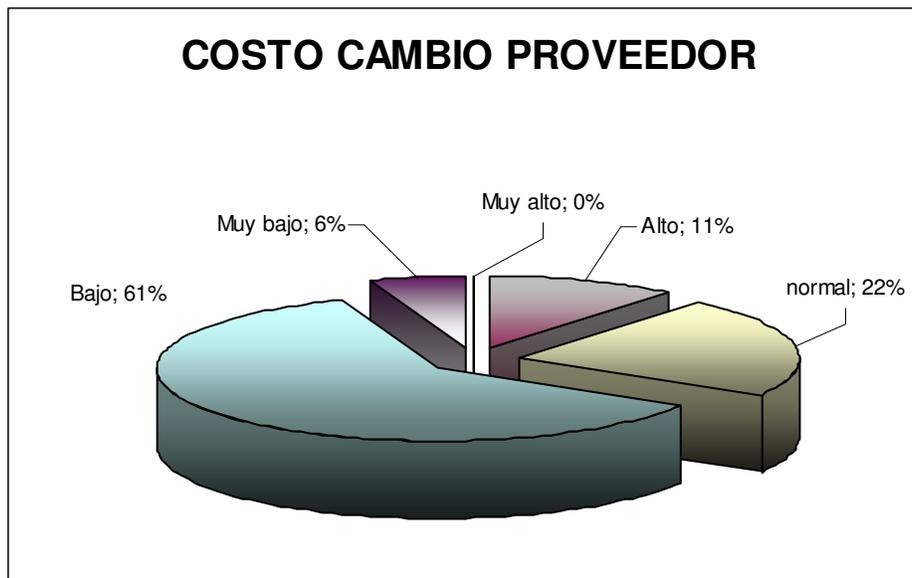


Figura 23: Costo de cambio del proveedor

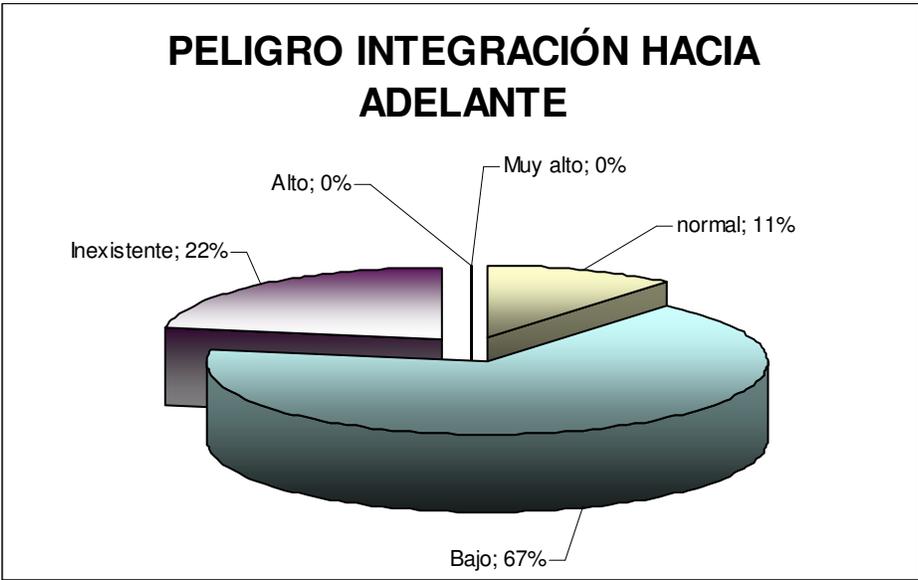


De acuerdo con los encuestados, el costo de cambio de proveedor es entre bajo y muy bajo (67% de los encuestados lo califican así) y en el mercado hay gran

variedad de proveedores de combustibles, aceites, llantas y repuestos como se mencionó. Sólo cuando se presentan los paros camioneros y puede haber escasez de tracto mulas para movilizar carga, se incrementa el poder de negociación de los proveedores para el caso de las empresas cuyo parque automotor no es propio y los proveedores son los afiliados, presentándose así una situación de poder de negociación “estacional”.

Además, el peligro de integración hacia adelante es considerado como entre bajo e inexistente por el 89% de los encuestados.

Figura 24: Peligro de integración hacia adelante



De otro lado, se presentan sociedades colaborativas entre las empresas transportadoras y sus proveedores. El 89% de los encuestados consideran que existe colaboración puntual; es el caso de algunos transportadores que aprovechando el tamaño de su parque automotor compran al por mayor llantas, aceite y gasolina (componentes de gran peso dentro de la distribución de costos operativos del sector). Crean acuerdos con sus proveedores que difícilmente competidores mas pequeños pueden igualar. Este tipo de relaciones generan

presiones sobre los demás competidores de la industria que también se lanzan a buscar un manejo más eficaz de la cadena de suministros.

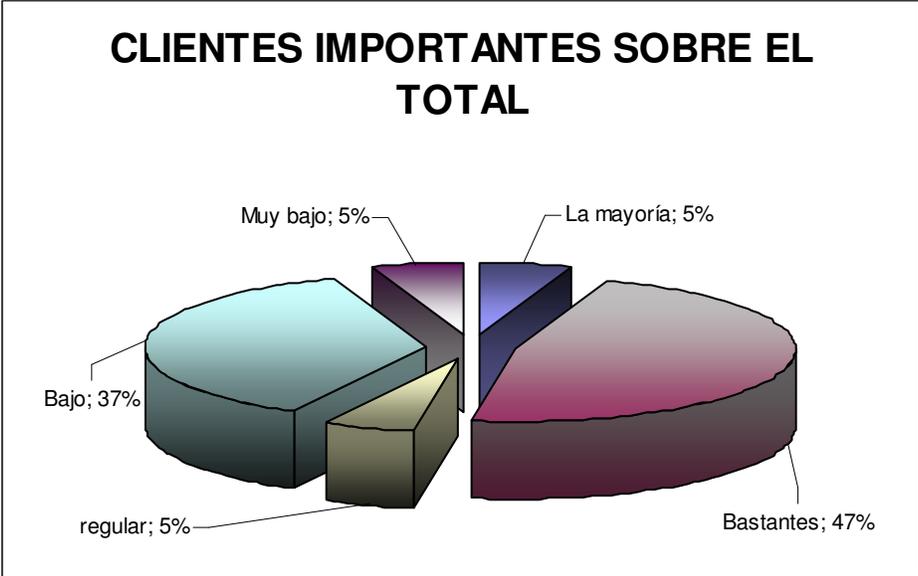
Figura 25: Relación con los proveedores



4.1.5 Fuerza 5: Presiones competitivas emanadas del poder de negociación del comprador del servicio de transporte y de la colaboración entre comprador y empresa transportadora

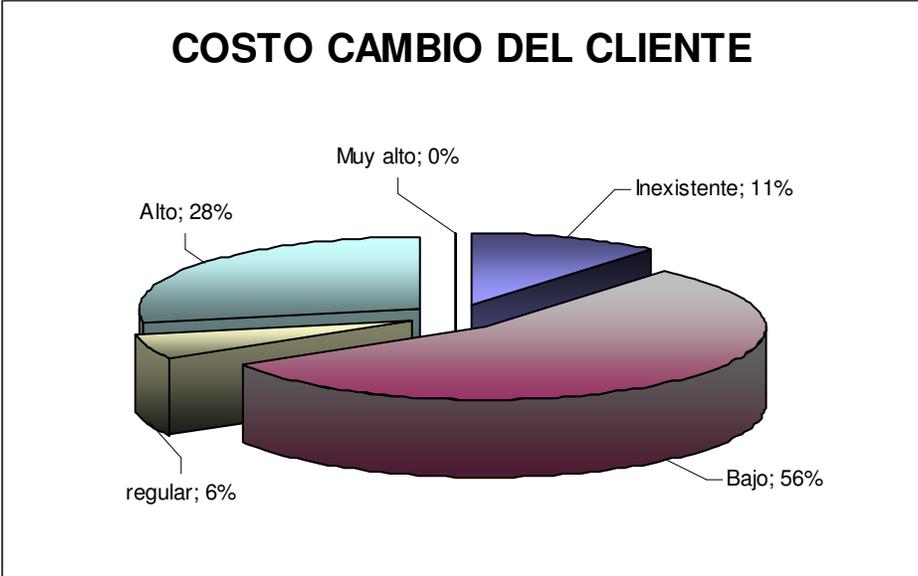
De acuerdo con lo expresado por los empresarios del sector, el número de clientes importantes sobre el total es bajo, esto es, el mayor volumen de carga está concentrado en unos pocos clientes (entiendase clientes a las empresas generadoras de carga). Esta situación pone en desventaja a las empresas transportadoras pues el perder esos clientes puede ocasionar su desaparición.

Figura 26: Clientes importantes sobre el total



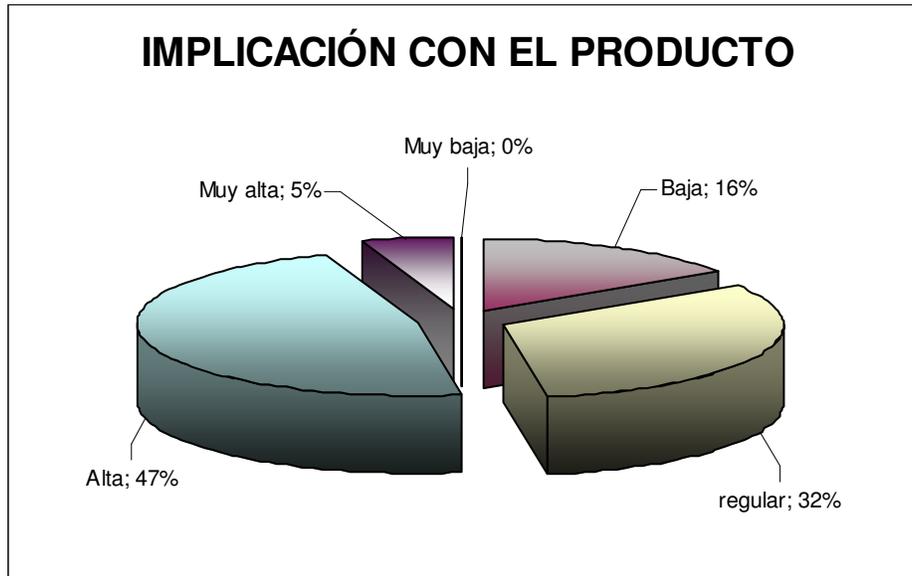
Además, existe una gran flexibilidad para que el cliente pueda satisfacer sus necesidades cambiando de prestador del servicio pues el costo del cambio es bajo (67% de los encuestados lo califican como bajo o inexistente) y la diferenciación del servicio es mínima como se comentó anteriormente.

Figura 27: Costo de cambio del cliente



De otro lado está la disponibilidad de información de costos y precios que sobre el sector se publica a través de los estudios del Ministerio de Transporte. Esta información es una ventaja que antes el cliente no tenía y que le permitía al transportador jugar con los precios. El cliente de hoy conoce mucho mejor la cadena. El 79% de los encuestados considera que los clientes tienen una implicación con el producto (conocimiento) entre regular y alta.

Figura 28: Implicación con el producto



Hay una fortaleza en la posibilidad de integración hacia atrás de los clientes, calificada como difícil (94% de los encuestados la califican como difícil o inexistente), pues si bien muchos de ellos cuentan con el capital necesario para hacerlo, la tendencia es a dedicarse a la esencia del negocio, en parte gracias al estable servicio que presta la cadena de transporte y la cantidad de opciones (número de empresas de transporte) que hay. El 89% de los encuestados opina que hay de regular a gran facilidad para conseguir otras empresas que satisfagan el servicio de transporte local.

Figura 29: Amenaza de Integración hacia atrás

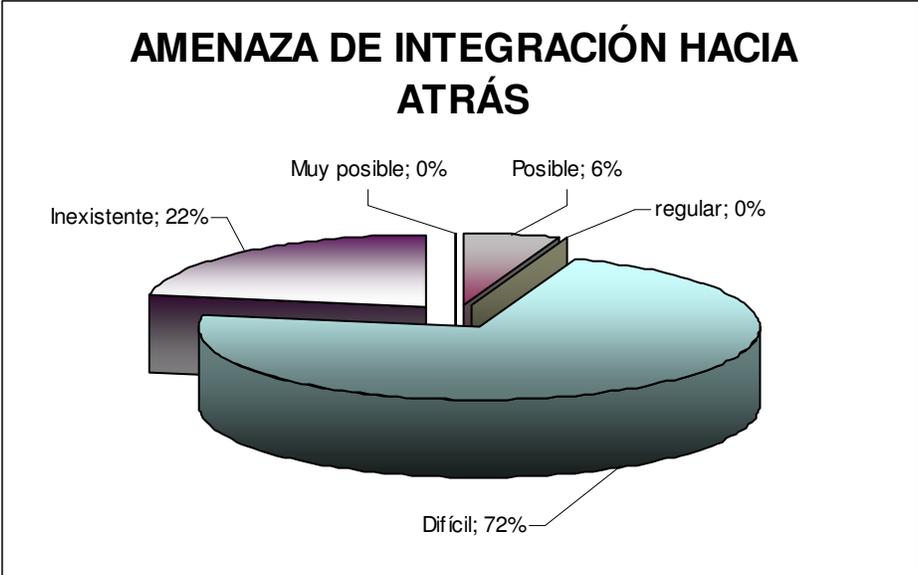
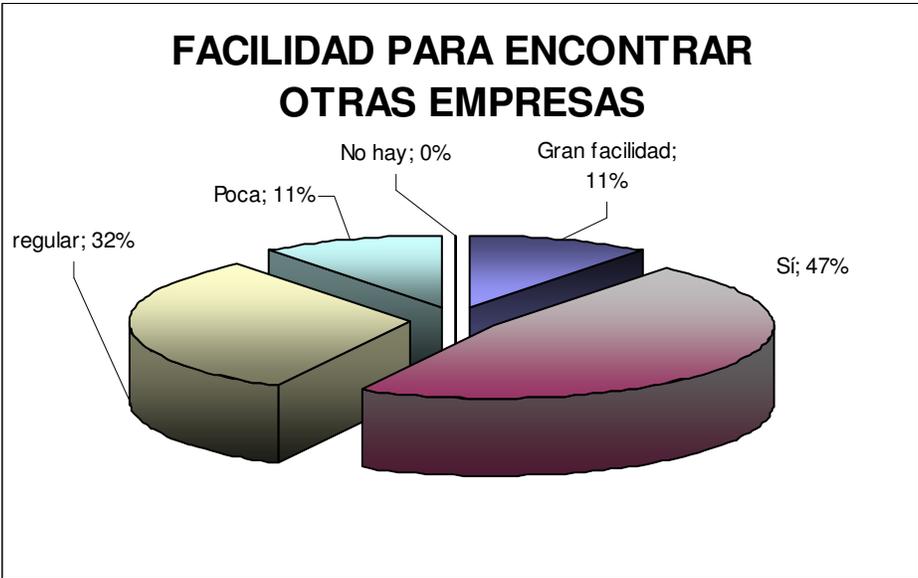
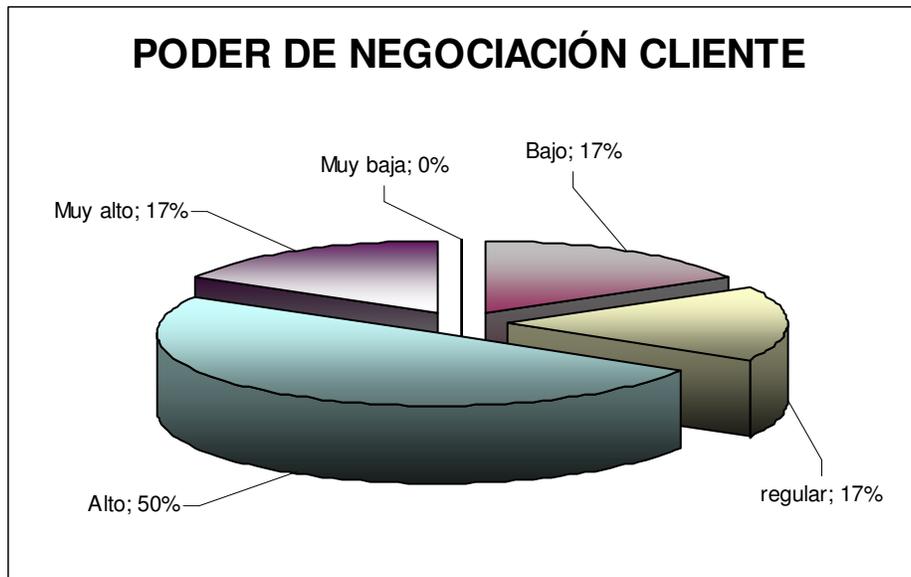


Figura 30: Facilidad para encontrar otras empresas



De todo lo anterior se reafirma que el poder de negociación que tiene el cliente es alto y se confirma con el hecho de que el 67% de los encuestados considera que el poder de negociación del cliente está entre alto y muy alto.

Figura 31: Poder de negociación del cliente



4.2 IMPULSORES DEL CAMBIO EN LA ESTRUCTURA DE LA COMPETENCIA Y EN EL AMBIENTE DE NEGOCIOS DE LA INDUSTRIA

Todas las industrias se caracterizan por tendencias y por eventos que generan cambios lo suficientemente importantes como para requerir una redefinición de la estrategia. El sector transporte no es ajeno a este comportamiento y más aún el segmento motivo de estudio, cuya localización geográfica es la que espera mayores cambios en el entorno económico a corto y mediano plazo.

Para el sector transporte, igual que para muchas industrias, las tecnologías de información han representado una fuerza impulsora fundamental para su desarrollo. Para el cliente que utiliza el servicio de transporte el requerimiento de información de su carga en tiempo real es un parámetro de selección del prestador del servicio. Por este motivo las empresas se aprovisionaron de sistemas de

posicionamiento global y de software que les permitan satisfacer este requerimiento del cliente de la mejor manera. A nivel de transporte local, sólo las empresas que cuentan con este soporte a nivel nacional lo pueden poner al servicio del movimiento local, pues los costos son considerables (Una cotización de software para un transportador local puede estar en el orden de treinta millones de pesos).

Otra fuerza impulsora a considerar es que el incremento de movimiento de carga nacional hacia el extranjero hace que las empresas que prestan el servicio de transporte a nivel nacional, ubiquen sucursales en la ciudad y aprovechen la infraestructura para prestar el servicio local.

Con el inicio de la aplicación del TLC se espera un mayor movimiento de carga en las ciudades puerto y con ello un crecimiento de la carga movilizadora a nivel local. Se puede esperar entonces una competencia en el crecimiento de las empresas establecidas y los nuevos integrantes motivados por el incremento del mercado.

La innovación no es, para este sector, una fuerza importante. La introducción de productos nuevos o en diferentes presentaciones es cada vez más escasa. La última data de hace más de diez años, cuando se intentó hacer movimiento de carga entre puertos locales a través de barcazas. Sin embargo, la innovación en tecnologías de información podría generar reducción en costos operativos que impacten positivamente en la rentabilidad.

En cuanto a la difusión de conocimientos técnicos y transferencia de tecnología se da desde empresas de operación nacional, que poseen una cantidad de recursos menos limitada, hacia las de servicio local.

De otro lado, para el servicio local, en términos generales, los clientes no son tan exigentes como para el servicio nacional. Esto hace que las empresas de este

sector no sean muy diferenciadas. Dicho de otra manera, el producto que se ofrece es genérico.

Un elemento que puede presionar un cambio en el sector es la llegada de compañías, que buscando una mejor ubicación geográfica con miras al TLC*, pretendan encontrar empresas prestadoras del servicio de transporte local de carga con estándares de operación comparables con los de ellas. De otro lado están los proyectos de ensanchamiento de las compañías que ya hacen presencia en la zona como la refinería de ECOPETROL, planta de oleofinas y la fábrica de cementos de COLCLINKER, entre otras. Siempre y cuando el esfuerzo de inversión se vea compensado con una rentabilidad conveniente, podría convertirse en una fuerza impulsora importante.

Sólo en el primer trimestre del 2006, 7.482 empresas se constituyeron o renovaron en Cartagena. Según la Cámara de Comercio de Cartagena, el 10% de estas empresas son sucursales o agencias de empresas situadas por fuera de la ciudad e incluso en el exterior. La reducción de costos logísticos al ubicar los centros de producción cerca de los puertos ha determinado la decisión de gran cantidad de empresas de trasladarse a las tres principales ciudades de la costa atlántica y desde allí manejar el mercado interno y expandirse a mercados emergentes como Venezuela, Ecuador, Perú y Bolivia.¹²

Una industria con una madurez de este nivel, donde más del 75% de los competidores tienen más de 15 años en el mercado y el 25% restante tiene de once a quince años, el alto nivel de certidumbre respecto al mercado y las ya conocidas estructuras de costos, estimulan la llegada de inversionistas conservadores y algunos otros emprendedores si el mercado muestra alguna potencialidad en el crecimiento.

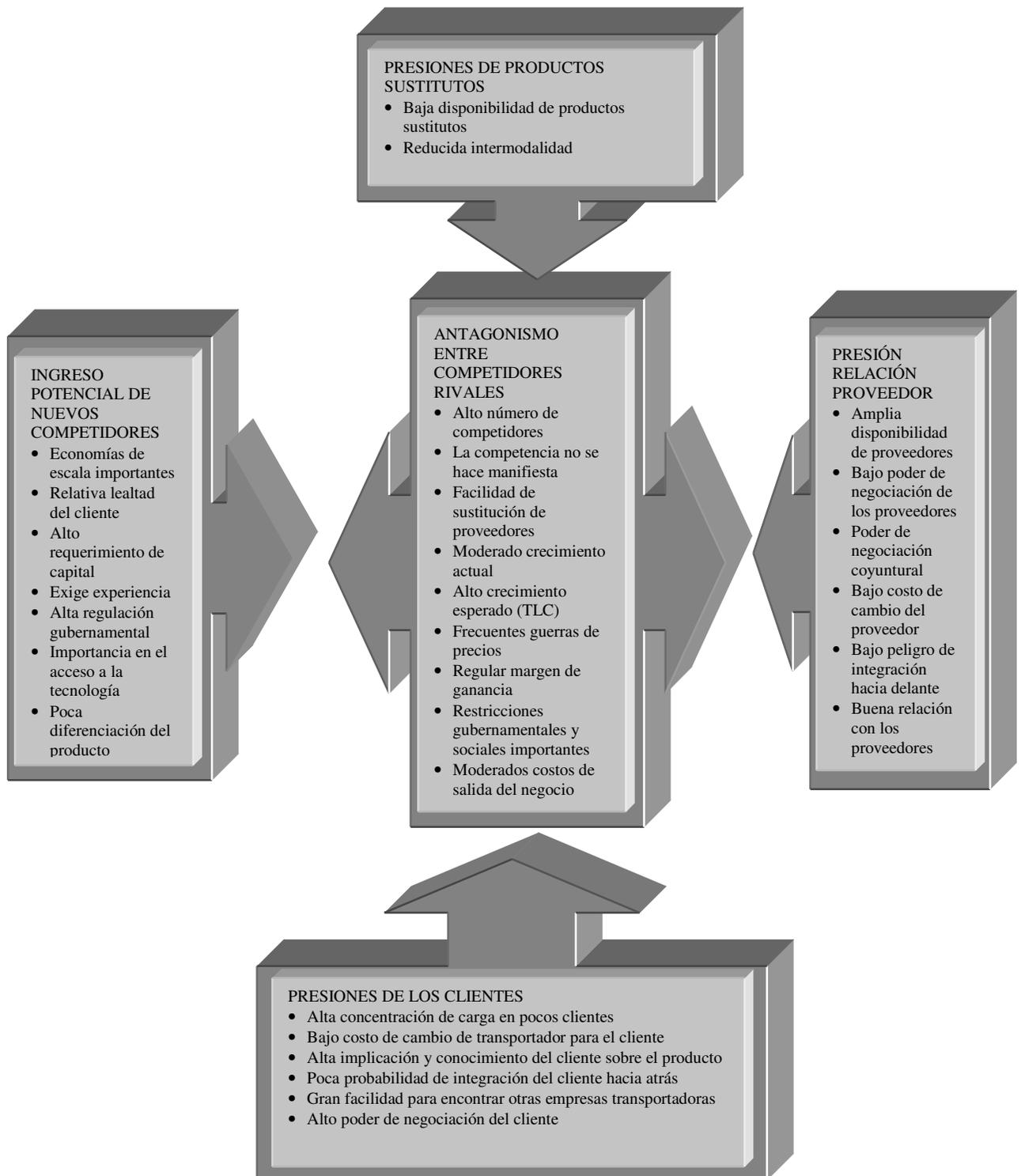
*Un ejemplo de lo anterior lo constituyen empresas como Fibrexa o Worldtex constituidas recientemente en la ciudad de Cartagena.

5. FORMULACION DE ESTRATEGIAS DE FORTALECIMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD SECTORIAL

La coyuntura actual del país con el advenimiento del TLC con los Estados Unidos obliga a un replanteamiento de las estrategias bajo las cuales se están direccionando los diferentes sectores económicos que se verán afectados. Los nuevos planteamientos deben cubrir las deficiencias ya identificadas (administrativas, tecnológicas, comerciales y principalmente de infraestructura) y contribuir definitivamente a un fortalecimiento tal que se cuente con la capacidad de enfrentar los retos que sin duda se avecinan.

Luego de revisar el resumen diagnóstico inspirado en el modelo de las cinco fuerzas de la competencia de Porter presentado en la siguiente tabla, los autores de este análisis se permiten plantear estrategias acordes con la visión definida por el actual gobierno para el sector transporte, “En el 2019, Colombia debe ser poseedora de un sistema integrado de transporte y logística ágil y eficiente para satisfacer las necesidades de los clientes nacionales e internacionales contribuyendo a mejorar la calidad de vida de los colombianos, logrando así ser competitivos a nivel mundial y contribuyendo al desarrollo económico nacional”.

Figura 32: Resumen diagnóstico inspirado en el modelo de las cinco fuerzas de la competencia de Porter

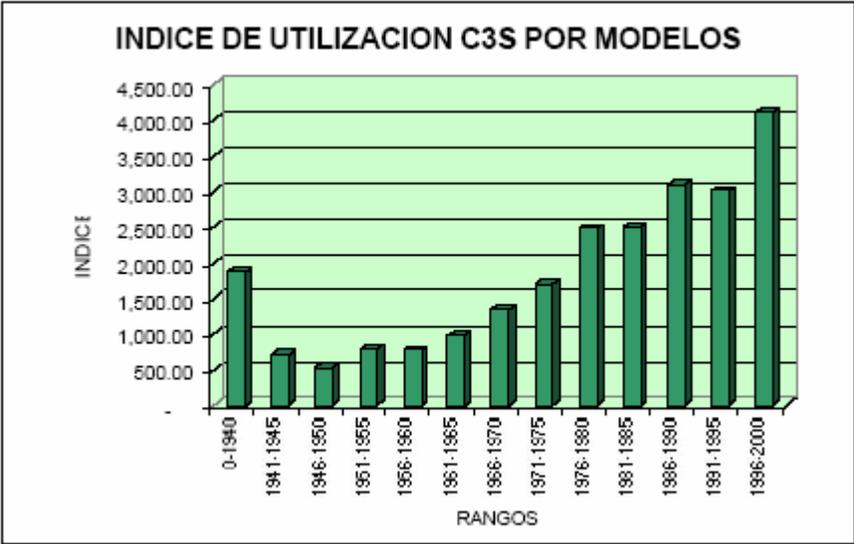


Fuente: Los autores

Según el estudio Operación del transporte de carga por carretera en Colombia de la Subdirección Operativa De Transporte Automotor del Ministerio de Transportes,

el Índice de Utilización por Demanda, que es la relación que existe entre la cantidad de carga en potencia de ser transportada y la capacidad ofrecida por el parque automotor existente, para Colombia es de 46.14 viajes por año (cifras del 2001), esto es, cada vehículo puede realizar en promedio 3.84 viajes por mes. De acuerdo con este mismo estudio, en nuestro país hay una tendencia a utilizar los equipos C3S mas recientes en mayor proporción, como lo muestra la gráfica.

Figura 33: Índice de Utilización C3S por modelos



Se sugiere la participación activa en comités logísticos buscando sinergias con los demás actores del movimiento de carga, y la interlocución ante el gobierno distrital y nacional. En el mediano plazo se debe buscar integración de todos los actores para lograr el mayor beneficio posible en toda la cadena. Diseñar e implementar un sistema integrado de logística y transporte que aproveche las competencias de cada modalidad. Para el caso del transporte terrestre por camión, de aplicarse una política clara, única y coherente de corto, mediano y largo plazo de reposición del parque automotor, el índice de utilización para los modelos recientes mejoraría aún más y las economías de escala, identificadas como importantes por la metodología de las cinco fuerzas, jalonarían positivamente la rentabilidad de las empresas de transporte. Este fortalecimiento apalancaría el alto capital requerido

para competir en este sector, generando los recursos para inversión en tecnología y renovación del parque automotor y sufragar los gastos generados por las regulaciones gubernamentales. Adicionalmente se regularía la entrada de competidores al sector.

La participación en comités y su interlocución ante el gobierno debe buscar la integración del gremio en la planeación estratégica de la agenda del crecimiento de la inversión en el sector y el mejoramiento de la infraestructura en transportes y la mejora de la competitividad del país. De la agenda del PND definida por el gobierno, el impacto es particularmente positivo ya que si bien hay énfasis en el transporte terrestre (cerca del 50% de la inversión), tiene en cuenta los demás modos, incentivando el desarrollo del transporte multimodal del cual según la Cámara Colombiana de Infraestructura, sólo se utiliza para el 1.35% de la carga transportada, mientras en Europa esa cifra supera el 60%.¹³

Una estrategia de desarrollo del transporte multimodal buscaría ofrecer a los generadores de carga opciones novedosas y menos costosas (o de menor riesgo) que creen fidelidad hacia los prestadores del servicio y a su vez que los actores actuales tengan participación directa en las diversas opciones de productos sustitutos que puedan germinar. Se contrarrestaría la facilidad con la que un cliente hoy puede sustituir un prestador de servicios y contribuiría a preparar al sector para los retos que el TLC con Estados Unidos plantea. Al reducir el impacto del rubro transporte en el costo final del bien, y generar los mecanismos de mercadeo que permitan compensar la reducción de ingresos vía incremento de carga se generaría valor para todos los actores involucrados.

Según estudio de Latin America Logistics Center (LALC), el costo de la logística en Colombia es del 18 al 20% sobre las ventas mientras el costo en Estados Unidos, nuestro principal socio comercial y protagonista del principal TLC, apenas

¹³ Revista Dinero #231

sobrepasa el 8% y en Centroamérica llega al 14.3%.¹⁴ De acuerdo con un estudio elaborado por Cárdenas y García en el año 2005, la elasticidad de las importaciones de Estados Unidos a los costos de transporte es de -0.47. Esta cifra indica que una reducción de estos costos del orden del 1% llevaría a un aumento de las importaciones del 0.47%, lo que se traduce en un impacto positivo de las acciones encaminadas a minimizar los costos de transporte y logística actuales.¹⁵

Una de las estrategias de diferenciación es la de la estandarización de la operación y el equipamiento utilizado para la movilización de carga y la prestación de servicios logísticos, para luego pasar a la profesionalización del oficio de conductor de vehículos de carga. Al respecto, para lo primero debe intervenir el gobierno nacional y para lo segundo los gremios (CONFECAR) y el SENA ofrecen cursos a la medida de las necesidades y adicionalmente el SENA está en capacidad de certificar competencias laborales. Desarrollar industrialmente la prestación de los servicios de transporte y logística en el país fortalecería la imagen del sector ante los generadores de carga.

De la misma manera, a través de los comités se podrían coordinar iniciativas para el Desarrollo limpio, reduciendo la carga contaminante emitida al ambiente y adelantándose a los requerimientos ambientales que pronto serán norma.

En Resumen, se propone, a partir de la identificación de las debilidades, una organización del sector para convertir la cadena logística de la ciudad en un soporte para la competitividad del país reduciendo costos logísticos y prestando servicios que agreguen valor a los productos movilizados por los puertos de la ciudad.

¹⁴ Revista Dinero #236

¹⁵ La Infraestructura de Transporte en Colombia, Cárdenas, Gaviria y Meléndez, página 12. 2005.

6. CONCLUSIONES

- En cuanto a la rivalidad entre competidores hay una aparente calma sostenida en un pacto de no agresión, no escrito. El incumplimiento de este pacto podría generar un desbalance que incrementaría la rivalidad en razón a que el número de competidores es alto y que para el cliente, el costo de cambio de proveedor es bajo. Otro estímulo a la rivalidad son los márgenes de rentabilidad estrechos.

En el caso de que el TLC con los Estados Unidos entre en vigencia y se de un incremento del requerimiento de movilización de carga, este aspecto se convertiría en un neutralizador del efecto de la rivalidad entre los competidores ya que la oferta se incrementaría paralelamente a la demanda.

Por lo anterior esta primera fuerza se constituye en un factor de alta relevancia dentro del análisis, siendo su único atenuante el crecimiento de la industria que se daría con la entrada en vigencia del Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos.

- Un factor importante en el ingreso de nuevos competidores es el alto requerimiento de capital y los bajos márgenes de rentabilidad que se manejan en este sector. Además para el ingreso se necesita hacer inversión en tecnología (para estar al nivel de los competidores existentes) y en promoción y publicidad (para romper la preferencia y lealtad en la relación cliente-vendedor establecido).

La incidencia de la curva de aprendizaje y el alto nivel de regulaciones existentes en la industria son otras barreras que influyen en la entrada de nuevos actores en la competencia del sector.

- En el escenario actual la presión de productos sustitutos es inexistente. Los pocos intentos por poner un sustituto a disposición del mercado han sido fallidos. La demanda de inversión es muy alta para poder poner en marcha un proyecto de infraestructura para un servicio sustituto y exigiría la intervención del estado y/o el apoyo de entidades privadas de gran tamaño que estuvieran dispuestas a realizar la inversión.
- Dada la gran cantidad de proveedores sustitutos disponibles en el mercado esta fuerza no ejerce presión considerable. El poder de negociación de los proveedores es de normal a poco, el costo de cambio de proveedor es bajo y el peligro de integración del proveedor hacia delante es bajo o inexistente.

Si bien los encuestados manifiestan que sus relaciones con los proveedores son colaborativas, del análisis de esta fuerza se concluye que no hay motivos para pensar que se pueda ejercer ninguna presión desde los proveedores hacia los transportadores.

- La alta concentración de carga en muy pocos clientes, pone en riesgo a las empresas del sector, cuyos ingresos en alto porcentaje, provienen de las grandes industrias. Adicionalmente para el comprador del servicio no representa traumatismo y casi ningún costo adicional, el cambiar de proveedor del servicio.

En este punto, si bien los clientes de mayor tamaño cuentan con los recursos como para hacer una integración hacia atrás, no existe ningún interés manifiesto en hacerlo, excepto con las empresas del sindicato antioqueño, quienes cuentan con su propia empresa de transporte.

El poder de negociación del cliente, en este caso es muy alto, con lo que esta fuerza se constituye en otro elemento de presión hacia el sector.

7. RECOMENDACIONES

Las empresas transportadoras deben prepararse para una mayor competencia o entrada de nuevos competidores, lo anterior deben hacerlo tecnificando su operación, capacitando a su personal, automatizando sus procesos, renovando la flota, utilizando sistemas de información electrónica con clientes, proveedores y demás integrantes de la cadena logística. Lo anterior debe estar acompañado con una mayor integración y el fomento de relaciones colaborativas y a largo plazo con las empresas generadoras de carga y con las entidades externas y gubernamentales con las que se relacionan, entre ellas, puertos, sociedades de intermediación aduanera, patios de contenedores, etc.

La asociación e integración entre las empresas transportadoras de carga en Cartagena les permitiría utilizar los beneficios de la economía de escala, participar organizadamente en foros de competitividad para la ciudad y les daría mayor poder de negociación frente a clientes y proveedores al igual que les daría la oportunidad de diseñar estrategias para optimizar sus operaciones y rendimientos.

Las empresas generadoras de carga tienen una responsabilidad directa en el desarrollo del sector transporte y por lo mismo deben mantener una búsqueda constante de estrategias para fomentar el mejoramiento del mismo y no ahorrar esfuerzos para materializar acciones que contribuyan al crecimiento del sector buscando relaciones colaborativas y de largo plazo con el transportador.

El buen funcionamiento del sector transporte y su éxito operacional depende en gran medida de otros integrantes de la cadena logística, patios de contenedores, puertos, sociedades de intermediación aduanera, operadores de grúa, estibadores, etc. en ese sentido y en aras de aumentar la competitividad de unos y

otros es necesario que se acentúen esfuerzos para lograr una integración o alianza estratégica entre todos o la mayoría de estos entes y así lograr beneficios y rentabilidad para todos.

Cambiar hábitos de operación, ajustándolos a los nuevos estándares de competitividad de la logística actual, como son programas de atención 7x24, 7 días 24 horas o creación de nuevos servicios para reducir costos logísticos al cliente, tales como estaciones de almacenamiento de camiones llenos y vacíos, deberían ser considerados por las empresas de transporte como parte de su portafolio de producto y generación de valor para el exportador.

Profesionalizar la gestión gerencial de las empresas para aumentar la generación de valor hacia los dueños. Para esto se deben utilizar herramientas de tipo gerencial como balanced score card (tableros de control), o herramientas de tipo financiero como análisis de flujos de efectivo, cálculo de EVA, etc.

Es necesario que las empresas evalúen los escenarios de ingreso de nuevos competidores. Las empresas transportadoras deben manejar escenarios negativos, en donde pueda surgir la competencia de empresas de carga nacional que no están en este momento en el mercado local; al analizar deberán revisar sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, teniendo en cuenta una guerra abierta entre competidores y una posición débil con respecto a las empresas generadoras de carga.

Es importante que el sector empresarial valore y estimule buenas prácticas y asignación del servicio en factores distintos al precio para que no sea sólo este el factor de decisión de compra de servicio. Debe abogar para que los márgenes de la industria permitan una mayor generación de valor para los dueños de las empresas transportadoras.

Las entidades oficiales deben controlar y asegurar el cumplimiento de las leyes relativas al transporte de mercancía en Cartagena, prácticas como el irrespeto a las leyes ambientales y utilización de camiones muy antiguos son constantes y la falta de control y falta de concientización de cumplimiento hacen que sean que estas malas prácticas sean reiterativas. Ideas para incentivar la renovación de la flota tales como reducciones de impuestos a vehículos nuevos, etc, deberían ser consideradas por las autoridades distritales.

La búsqueda de nuevos mercados en otras ciudades se hace necesaria para evitar la concentración de un sólo cliente en los ingresos de las compañías transportadoras.

Los transportadores deberán dar soluciones al generador de carga que permita aumentar su competitividad frente a sus clientes, esto puede ser utilizando patios consolidadores de carga, ampliación de horarios de trabajo, utilización de tecnología de operación que permita disminuir la utilización de vehículos en operaciones de cargue/descargue de mercancía de una forma segura.

BIBLIOGRAFIA

CHAN, Kim, W.; MAUBORGNE, Renée A. La Estrategia del Océano Azul. Ed. Norma. 2005.

FAIRBANKS, Michael; LINDSAY, Stace; Arando en el Mar. Fuentes ocultas de la creación de riqueza en los países en desarrollo. Ed Mc Graw Hill, 1999.

HITT, Michael A; Administración estratégica Competitividad y conceptos de globalización, Ed. Thomson Editores, 1999.

LERMA KIRCHNER, Alejandro; Comercio Internacional, Metodología para la Formulación de Estudios de Competitividad Empresarial, Tercera Edición. Ed. ECAFSA, 2000

MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR; Transporte, Factor de Competitividad, Imprenta Nacional de Colombia, 1996

MONTGOMERY, Cynthia A. and PORTER E., Michael.. Strategy: Seeking and Securing Competitive Advantage edited and with an introduction by. Boston: Harvard Business School Press, 1991.

PORTER, Michael E. Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. Ed. CECOSA, 1982

PORTER, Michael E. La ventaja competitiva de las naciones. Ed. Free Press. 1990.

PORTER E., Michael. The Competitive Advantage of Nations. New York: The Free Press, 1990. Republished with a new introduction, 1998.

PORTER E., Michael. Competition in Global Industries. Boston: Harvard Business School Press, 1986.

PORTER E., Michael. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, New York: The Free Press, 1985. Republished with a new introduction. 1998.

PORTER E., Michael. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York: The Free Press, 1980. Republished with a new introduction, 1998. Chapter 1 reprinted in Competition, J. High (ed.) as part of Critical Ideas in Economics M. Blaug and K.D. Hoover (eds.), Fairfax, Virginia: Institute of Public Policy, George Mason University (forthcoming).

ROMAN CASTILLO, Ruth; Teorías y mediciones de competitividad: Una perspectiva, Fondo de Publicaciones Univ. Distrital Francisco José de Caldas, 2004

THOMPSON, Arthur. Administración Estratégica. Ed Mc Graw Hill. 2004

INVESTIGACIONES Y TESIS

CASSALINS, Jorge; VERGARA, Carlos, Estudio de Competitividad de la SPRC en el plano portuario nacional y en la región del mar caribe, Tesis de Grado 200? Magíster en Administración de UNAB, TEC de Monterrey.

CASSALINS, Jorge; VERGARA, Carlos, Manual de Competitividad y Puertos. Complemento para la tesis de competitividad de la SPRC en el plano portuario nacional y en la región del mar caribe, Manual, 2003 Magíster en Administración de UNAB, TEC de Monterrey.
658.51/c343

RUIZ ARIZA, Alix; SANCHEZ SANCHEZ, Julio. La cadena de distribución Física Internacional en Cartagena de Indias, Tesis de Grado 2005 Magíster en Administración de UNAB, TEC de Monterrey, UTB.

QUINTERO OTERO JORGE. Competitividad en la industria manufacturera de Cartagena: Un análisis de eficiencia técnica en el periodo 2001-2004.

FUENTES DE INFORMACION ELECTRONICA

Ministerio de Transporte de Colombia. Parque Automotor de Carga en Colombia 2005 Archivo Excel - 02/11/2006 disponible desde Internet http://www.mintransporte.gov.co/Servicios/Biblioteca/documentos/ZIP/Parque_automotor_de_Carga_en_Colombia_2005.zip

Ministerio de Transporte de Colombia. Encuesta de Origen - Destino a Vehículos - 2004 Archivo Excel - disponible desde Internet http://www.mintransporte.gov.co/Servicios/Biblioteca/documentos/PDF/ENCUESTA_ORIGEN_DESTINO_2004.pdf

Ministerio de Transporte de Colombia. Actualización de costos de transporte de carga 2002 - 2003 – Archivo PDF – disponible desde Internet http://www.mintransporte.gov.co/Servicios/Biblioteca/documentos/ZIP/costos2002_2003.zip

Ministerio de Transporte de Colombia. Situación Actual de las empresas de Transporte de Carga – Archivo PDF 01/10/2001 disponible desde Internet http://www.mintransporte.gov.co/Servicios/Biblioteca/documentos/PDF/Situacion_Actual_Empresas_Carga.pdf

Ministerio de Transporte de Colombia. Operación del Transporte de Carga 25/09/2001 Archivo PDF disponible desde Internet http://www.mintransporte.gov.co/Servicios/Biblioteca/documentos/PDF/Operacion_transporte.pdf

Ministerio de Transporte de Colombia. Análisis del parque automotor de transporte de carga en Colombia Archivo PDF disponible desde Internet http://www.mintransporte.gov.co/Servicios/Biblioteca/documentos/PDF/Analisis_Parque_Automotor.pdf

Ministerio de Transporte de Colombia. Estructura de costos de operación vehicular para transporte de carga (2000 y 2001) Archivo tipo texto disponible desde Internet http://www.mintransporte.gov.co/Ministerio/Dgтта/Transporte_Automotor/costos.htm

Ministerio de Transporte de Colombia. Caracterización del Transporte en Colombia -2005 Archivo tipo PDF disponible en Internet http://www.mintransporte.gov.co/Servicios/Biblioteca/documentos/PDF/Caracterizacion_Transporte_Colombia.pdf

Ministerio de Transporte de Colombia. Listado de Gremios de Transporte - Archivo tipo Excel disponible en Internet

<http://www.mintransporte.gov.co/Servicios/Biblioteca/documentos/PDF/Gremios.PDF>

Departamento Nacional de Planeación. Presupuesto Sectorial (2005) Documento PDF disponible en Internet
http://www.dnp.gov.co/archivos/documentos/DIES_Transporte/presinv.PDF

Departamento Nacional de Planeación. Organigrama actual (2003) del sector transporte. Documento PDF disponible en Internet
http://www.dnp.gov.co/archivos/documentos/DIES_Transporte/organigrama1.pdf

Departamento Nacional de Planeación. Empresas de carga por carretera habilitadas en el 2003. Documento PDF disponible en Internet
http://www.dnp.gov.co/archivos/documentos/DIES_Transporte/emphabcarr.PDF

Departamento Nacional de Planeación. Número de empresas de carga por dirección territorial en 2003. Documento PDF disponible en Internet
http://www.dnp.gov.co/archivos/documentos/DIES_Transporte/numenpcarga.PDF

Departamento Nacional de Planeación. Histórico del tráfico promedio diario (TPD) en la red vial a cargo de Inviás Documento PDF disponible en Internet
http://www.dnp.gov.co/archivos/documentos/DIES_Transporte/mo1.PDF

Departamento Nacional de Planeación. Tráfico promedio diario por estación de conteo (1970-2002) Documento PDF disponible en Internet
http://www.dnp.gov.co/archivos/documentos/DIES_Transporte/mo2.PDF

Departamento Nacional de Planeación. Matriz Origen-Destino del movimiento de carga por carretera en toneladas (2000) Documento PDF disponible en Internet
http://www.dnp.gov.co/archivos/documentos/DIES_Transporte/mo3.PDF

Departamento Nacional de Planeación. Matriz Origen-Destino movimiento de carga por carretera- viajes cargados(2000) Documento PDF disponible en Internet
http://www.dnp.gov.co/archivos/documentos/DIES_Transporte/mo4.PDF

Departamento Nacional de Planeación. Diagnóstico y Política del Transporte. Documento PDF disponible en Internet
http://www.dnp.gov.co/archivos/documentos/DIES_Transporte/diagmodovial.PDF

Departamento Nacional de Planeación. Inversión pública en el sector Transporte. Documento PDF disponible en Internet
http://www.dnp.gov.co/archivos/documentos/DIES_Transporte/acc9.PDF

Proexport. Cartilla del transporte marítimo. Documento PDF disponible en Internet <http://www.proexport.com.co/VBeContent/library/documents/DocNewsNo2933DocumentNo3986.PDF>

Proexport. Caracterización del transporte en Colombia. Documento PDF disponible en Internet <http://www.proexport.com.co/VBeContent/library/documents/DocNewsNo6265DocumentNo5245.PDF>

ANEXOS

Anexo A – Formulario de Encuesta

Anexo B – Decretos que regulan el transporte en Colombia

FECHA	TIPO NORMA	ÁREA	DESCRIPCIÓN	NUMERO
04/09/2006	Decretos	Transporte y transito automotor (Terrestre)	"Por el cual se dictan medidas para controlar la prestación del servicio público de transporte en motocicletas, previsto en el literal D del Artículo 131 de la ley 769 de 2002	2961
28/08/2006	Decretos	Transporte y transito automotor (Terrestre)	Por la cual se regula el ingreso de vehículos al servicio público de transporte terrestre automotor de carga	2868
30/08/2005	Decretos	Normas Generales	or el cual se crea la Comisión Intersectorial para coordinar y orientar el estudio y revisión del esquema contractual de concesiones en materia portuaria	3008
17/05/2005	Decretos	Normas Generales	"Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 361 de 1997"	1538
02/05/2005	Decretos	Normas Generales	Por el cual se regula el ingreso de vehículos al Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor de Carga	1347
09/12/2004	Decretos	Transporte y transito automotor (Terrestre)	"Por el cual se reglamenta la Ley 903 de 2004"	4116
21/11/2003	Decretos	Normas Generales	"Por el cual se establece el régimen de sanciones por infracciones a las normas de Transporte Público Terrestre Automotor y se determinan unos procedimientos"	3366
23/07/2003	Decretos	Normas Generales	Por el cual se modifica la estructura del Ministerio de Transporte, y se dictan otras disposiciones	2053

FECHA	TIPO NORMA	ÁREA	DESCRIPCIÓN	NUMERO
16/06/2003	Decretos	Normas Generales	Por el cual se reglamenta la accesibilidad a los modos de transporte de la población en general y en especial de las personas con discapacidad	1660
31/07/2002	Decretos	Transporte y transito automotor (Terrestre)	Por el cual se reglamenta el manejo y transporte terrestre automotor de mercancías peligrosas por carretera	1609
01/12/2001	Decretos	Transporte y transito automotor (Terrestre)	“Por el cual se reglamenta la creación , habilitación , homologación y operación de los terminales de transporte terrestre automotor de pasajeros por carretera”	2762
08/05/2001	Decretos	Transporte marítimo y puertos	“Por el cual se reglamenta el servicio público de transporte marítimo”	804
01/02/2001	Decretos	Transporte y transito automotor (Terrestre)	Por el cual se reglamenta el Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Mixto.	175
01/02/2001	Decretos	Transporte y transito automotor (Terrestre)	Por el cual se reglamenta el Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor de Pasajeros por Carretera.	171
01/02/2001	Decretos	Transporte y transito automotor (Terrestre)	Por el cual se reglamenta el Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Colectivo Metropolitano, Distrital y Municipal de Pasajeros.	170
01/02/2001	Decretos	Transporte y transito automotor (Terrestre)	Por el cual se establecen las obligaciones de las Empresas de Transporte Público Terrestre Automotor, se determina el régimen de sanciones y se dictan otras disposiciones.	176
01/02/2001	Decretos	Transporte y transito automotor (Terrestre)	Por el cual se reglamenta el Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Individual de Pasajeros en Vehículos Taxi.	172

FECHA	TIPO NORMA	ÁREA	DESCRIPCIÓN	NUMERO
01/02/2001	Decretos	Transporte y transito automotor (Terrestre)	Por el cual se reglamenta el Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor de Carga.	173
01/02/2001	Decretos	Transporte y transito automotor (Terrestre)	Por el cual se reglamenta el Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Especial.	174
20/05/1991	Decretos	Transporte y transito automotor (Terrestre)	Por el cual se determina el régimen de sanciones aplicable a los organismos de tránsito	1270
29/10/1990	Decretos	Transporte y transito automotor (Terrestre)	Por la cual se modifufican las reformas....., del Decreto Ley 1344 de 1970 (Código Nacional de Tránsito Terrestre).	2591
04/08/1990	Decretos	Transporte y transito automotor (Terrestre)	Por el cual se introducen reformas al Código Nacional de Tránsito Terrestre (Decreto Ley 1344 del 4 de agosto de 1970).	1809
09/06/1971	Decretos	Transporte y transito automotor (Terrestre)	Por el cual se reglamenta el Código Nacional Tránsito Terrestre	1147
04/08/1970	Decretos	Transporte y transito automotor (Terrestre)	Por el cual se expide el Código Nacional de Tránsito Terrestre.	1344

Anexo C – Listado de Empresas Transportadoras Participantes del Estudio

NOMBRE DE LA EMPRESA	NOMBRE DEL ENTREVISTADO	CARGO
1. TRANSPORTES LA ESTRELLA,	ADOLFO GÓMEZ,	ASIST GERENCIA
2. INANTRA LTDA-I	VIVIANA RUBIO	GERENTE
3. DITRANSA,	PABLO GUTIÉRREZ,	GERENTE
4. COOPERATIVA TRANSP DE RISARALDA	EUSEBIO MOLINA	GERENTE
5. SARVI	EDGAR GÓMEZ	GERENTE SUCURSAL
6. TRANSPORTES JOALCO	EMILIA HERNÁNDEZ	GERENTE
7. TRÁFICOS Y FLETES	ARNOLD AGUILAR	GERENTE SUCURSAL
8. CENTROLIMA	JUAN CARLOS MORENO	GERENTE ENCARGADO
9. CONALTRA	DUBER HERNÁNDEZ	GERENTE
10. TRANSLIDHER	GENIS GAMARRA	ENCARGADA OFICINA
11. COTRASUR	ORLANDO PRADA	GERENTE
12. SERPOMAR	JORGE IVÁN ARANGO	GERENTE
13. MCT	JIMMY BUELVAS	GERENTE
14. ALDÍA	EDUARDO MÉNDEZ	GERENTE
15. SOTRACAR	JAIME RUEDA	GERENTE OPERATIVO
16. GRANPORTUARIA	FERNEY VARELA	GERENTE
17. PROCARGO	CARLOS GONZÁLES	GERENTE
18. SÁNCHEZ POLO	JESÚS DIAZGRANADOS	GERENTE
19. BOTERO SOTO	DAGOBERTO MONROY	GERENTE

Anexo D–Requisitos y documentos necesarios para el trámite de habilitación de empresa de transporte público de carga

- a. Solicitud dirigida al Ministerio de Transporte suscrita por el Representante Legal
- b. Certificado de existencia y representación legal, expedido con una antelación máxima de 30 días hábiles.
- c. Indicación del domicilio principal y relación de sus oficinas y agencias, señalando su dirección.
- d. Descripción de la estructura organizacional de la empresa relacionando la preparación especializada y/o la experiencia laboral del personal administrativo, profesional, técnico y tecnólogo contratado por la empresa.
- e. Relación del equipo propio, de socios o de terceros, con el cual prestará el servicio.
- f. Certificación suscrita por el representante legal sobre la existencia del programa de revisión y mantenimiento preventivo que desarrollará la empresa para los equipos propios con los cuales prestará el servicio.
- g. Estados financieros básicos certificados de los dos (2) últimos años, con sus respectivas notas. Las empresas nuevas solo requerirán el balance general inicial.
- h. Declaración de renta de la empresa solicitante de la habilitación correspondiente a los dos (2) últimos años gravables anteriores a la presentación de la solicitud, si por ley se encuentra obligada a cumplirla.

i. Demostración de un capital pagado o patrimonio líquido, no inferior a 1.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

j. Haber realizado el pago del trámite de acuerdo a la Tarifa vigente y al procedimiento de la resolución 200 de febrero 04 de 2004