

Visión de la Logística Comercial del Sector de Transporte de Carga en Nariño Mediante la  
Metodología AESE

Mario Fernando Rodríguez Chávez

Andrés Alberto Rodríguez Chávez

Universidad de Manizales  
Facultad de Ciencias Contables Económicas  
Maestría en Mercadeo  
Manizales  
2017

Visión de la Logística Comercial del Sector de Transporte de Carga en Nariño Mediante la  
Metodología AESE

Mario Fernando Rodríguez Chávez

Andrés Alberto Rodríguez Chávez

Informe Final presentado como requisito para optar al título de Magíster en Mercadeo

Asesora

Dra. Olga Lucía García Cano

Universidad de Manizales  
Facultad de Ciencias Contables Económicas  
Maestría en Mercadeo  
Manizales  
2017

## **Resumen**

## Contenido

	Pág.
Introducción .....	10
1. Descripción del Área Problemática .....	14
2. Surgimiento del Estudio .....	18
3. Justificación.....	19
4. Objetivos .....	21
4.1 Objetivo General.....	21
4.2 Objetivos Específicos .....	21
5. Marco Teórico.....	22
5.1 Estado del Arte .....	22
5.2 Marco Teórico .....	26
6. Fuentes de Información.....	33
7. Descripción del Estudio .....	35
7.1 Paradigma de Investigación.....	35
7.2 Tipo de Estudio.....	36
8. Presentación de Resultados.....	37
8.1. Análisis del Hacinamiento Cuantitativo .....	37
8.1.1 Análisis de desempeño.....	54
8.2 Análisis del Hacinamiento Cualitativo .....	57
8.2.1 Matriz de imitación. ....	64
8.2.2 Sistematización de la matriz de imitación. ....	67
8.3 Panorama Competitivo .....	69
8.4 Análisis Estructural de Fuerzas de Mercado en Tiempo Real.....	73
8.4.1 Rivalidad entre competidores .....	73
8.4.1.1 Número de competidores. ....	75
8.4.1.2 Diversidad de competidores. ....	75

8.4.2 Crecimiento del sector. Es preciso mencionar factores claves como los siguientes:.....	76
8.4.2.1 Costos fijos o de almacenaje. Según el portal web Actualidad de Empresa (2015)	78
8.4.2.2 Incrementos de capacidad. ....	79
8.4.2.3 Capacidad diferenciación del producto. ....	79
8.4.2.4 Rentabilidad del sector. ....	79
8.4.3 Barreras de salida .....	79
8.4.3.1 Especialización de los activos. ....	79
8.4.3.2 Costos de salida. ....	79
8.4.3.3 Interacción estratégica. ....	80
8.4.3.4 Restricciones sociales o del gobierno. ....	80
8.4.4 Barreras de entrada .....	80
8.4.4.1 Economías de escala. ....	80
8.4.4.2 Diferenciación del producto. ....	80
8.4.4.3 Acceso a canales de distribución. ....	81
8.4.4.4 Necesidades de capital. ....	81
8.4.4.5 Acceso a materias primas. ....	81
8.4.4.6 Efectos de la curva de experiencia. ....	81
8.4.4.7 Reacción esperada. ....	81
8.4.5 Poder de los proveedores .....	81
8.4.5.1 Número de proveedores importantes. ....	81
8.4.5.2 Importancia del sector para proveedores. ....	82
8.4.5.3 Costo de cambio del proveedor. ....	82
8.4.5.4 Integración hacia adelante del proveedor .....	82
8.4.5.5 Rentabilidad del proveedor. ....	82
8.4.6 Poder de los compradores .....	82
8.4.6.1 Número de clientes importantes. ....	82
8.4.6.2 Integración hacia atrás del cliente. ....	83
8.4.6.3 Rentabilidad del cliente. ....	83
8.4.7 Productos sustitutivos .....	83
8.4.7.1 Disponibilidad de productos sustitutivos actuales y en un futuro próximo. ....	83
8.4.7.2 Análisis estructural del sector. ....	83
9. Conclusiones .....	85

10. Recomendaciones.....	88
Bibliografía .....	91

## **Índice de Tablas**

	Pág.
Tabla 1. Calidad de la Infraestructura por Modo de Transporte 2015 – 2016 (mínimo: 1 mala, máximo: 7 óptima).....	46
Tabla 2. ROA Sector Transporte de Carga Terrestre y Encomiendas del Municipio de Pasto, 2011 - 2015 .....	49
Tabla 3. Comparativo ROA empresas del sector Transporte de Nariño 2011-2015.....	55
Tabla 4. Variables del Mix de Mercado para el Sector Transporte de Carga Terrestre y Encomiendas del Municipio de Pasto .....	58
Tabla 5. Ponderación del Mix de Mercado del Sector Transporte de Carga Terrestre y Encomiendas del Municipio de Pasto .....	59
Tabla 6. Matriz de Doble Entrada Sector Transporte de Carga Terrestre y Encomiendas del Municipio de Pasto (Producto) .....	60
Tabla 7. Matriz de Doble Entrada Sector Transporte de Carga Terrestre y Encomiendas del Municipio de Pasto (Promoción) .....	61
Tabla 8. Matriz de Doble Entrada Sector Transporte de Carga Terrestre y Encomiendas del Municipio de Pasto (Precio).....	62
Tabla 9. Matriz de Doble Entrada Sector Transporte de Carga Terrestre y Encomiendas del Municipio de Pasto (Plaza) .....	63
Tabla 10. Matriz de Imitación - Sector Transporte de Carga Terrestre y Encomiendas del Municipio de Pasto 2011 – 2015 (Producto) .....	64
Tabla 11. Matriz de Imitación - Sector Transporte de Carga Terrestre y Encomiendas del Municipio de Pasto 2011 – 2015 (Precio).....	65
Tabla 12. Matriz de Imitación - Sector Transporte de Carga Terrestre y Encomiendas del Municipio de Pasto 2011 – 2015 (Plaza) .....	66
Tabla 13. Matriz de Imitación - Sector Transporte de Carga Terrestre y Encomiendas del Municipio de Pasto 2011 – 2015 (Promoción) .....	67
Tabla 14. Panorama Competitivo del Sector Transporte de Carga Terrestre y Encomiendas del Municipio de Pasto .....	71
Tabla 15. Oferentes Sector Urbano .....	75

Tabla 16. Perfil Competitivo del Sector Transporte de Carga y Encomiendas en Pasto según el  
Modelo de Diamante Competitivo de Porter .....83



## **Índice de Figuras**

	Pág.
Figura 1. Crecimiento del PIB Real del Sector Transporte (variación % anual 2014 – 2015) .....	42
Figura 2. PIB Parque de Servicio de Transporte Público Crecimiento Anual (%) .....	44
Figura 3. Asimetría Financiera del Sector Transporte de Carga y Encomiendas en el Municipio de Pasto, Años 2011-2015 .....	50
Figura 4. ROA año 2011, Sector Transporte De Carga Terrestre y Encomiendas del Municipio de Pasto.....	51
Figura 5. ROA año 2012, Sector Transporte De Carga Terrestre y Encomiendas del Municipio de Pasto.....	51
Figura 6. ROA Año 2013, Sector Transporte de Carga Terrestre y Encomiendas del Municipio de Pasto.....	52
Figura 7. ROA Año 2014, Sector Transporte de Carga Terrestre y Encomiendas del Municipio de Pasto.....	53
Figura 8. ROA Año 2015, Sector Transporte de Carga Terrestre y Encomiendas del Municipio de Pasto.....	54
Figura 9. Análisis de Zonas de Desempeño, Sector Transporte de Carga Terrestre y Encomiendas del Municipio de Pasto 2011 – 2015.....	56
Figura 10. Nivel de Imitación del Sector Transporte De Carga Terrestre y Encomiendas del Municipio de Pasto, Periodo 2011 – 2015 .....	68
Figura 11. Distribución de la Carga Transportada Internamente en el País (2012) .....	76
Figura 12. Distribución del Comercio Internacional por Modos .....	77
Figura 13. Carga Transportada al Interior del País en el Modo Carretero .....	77
Figura 14. Toneladas de Comercio Exterior en el Modo Carretero .....	78

## **Resumen**

La presente investigación buscó identificar la situación de la logística comercial del sector de transporte de carga en Nariño mediante la metodología del Análisis Estructural de Sectores Estratégicos – AESE. Para dar cuenta de dicho propósito inicialmente se realizó un análisis documental y bibliográfico de la normatividad del sector de transporte de carga en Nariño, para poder determinar la asimetría financiera y el nivel de convergencia estratégica mediante una prueba de Hacinamiento Cuantitativo, estableciendo el nivel de imitación en las prácticas asociadas al producto, precio, plaza y promoción mediante una prueba de Hacinamiento Cualitativo, y con ello establecer los segmentos de mercado donde es posible innovar mediante una prueba de Panorama Competitivo. El trabajo concluye que el sector analizado presente continuas fluctuaciones en su desempeño financiero en virtud de su alta dependencia a factores políticos y económicos de la nación como el precio de los combustibles, los paros, los precios de los bienes y servicios entre otros, además fue posible determinar que las posibilidades de innovación del sector se muestran en temas como la seguridad de la carga, rapidez en la entrega, parque automotor renovado, seguimiento y trazabilidad de las mercancías y precios ajustados a tarifas del Ministerio de Transporte.

**Palabras clave:** Análisis Estructural de Sectores Estratégicos, Asimetría Financiera, Hacinamiento Cuantitativo, Hacinamiento Cualitativo, Panorama Competitivo

## **Abstract**

The present investigation sought to identify the situation of the commercial logistics of the sector of load transport in Nariño through the methodology of Structural Analysis of Strategic Sectors - AESE. To give an account of this purpose, a documentary and bibliographic analysis of the normativity of the cargo transport sector in Nariño was carried out, in order to determine the financial asymmetry and the level of strategic convergence through a quantitative overcrowding test, establishing the level of imitation in the practices associated with the product, price, place and promotion through a Qualitative Overcrowding test, and with this to establish the market segments where it is possible to innovate through a Competitive Panorama test. The paper concludes that the sector is undergoing continuous fluctuations in its financial performance due to its high dependence on political and economic factors of the nation as the price of fuel, unemployment, prices of goods and services, among others. It is possible to determine which possibilities of innovation of the sector are shown in subjects such as cargo security, speed of delivery. Car park renewed, tracking and traceability of goods and prices adjusted to rates of the Ministry of Transport.

**Keywords:** Structural Analysis of Strategic Sectors, Financial Asymmetry, Quantitative Overcrowding, Qualitative Overcrowding, Competitive Landscape

## **Introducción**

El presente trabajo tiene como propósito realizar un análisis estructural del sector de Transporte de Carga en Nariño utilizando las herramientas propuestas por la metodología del AESE. El Análisis Estructural de Sectores Estratégicos – AESE propuesto por Restrepo Puerta y Rivera Rodríguez en 2008, logra en palabras de Restrepo Puerta “conjugar una serie de datos provenientes de diferentes frentes sectoriales, para ser utilizados a discreción por los analistas, y su resultado debe entenderse como una percepción, mas no como un diagnóstico” (Restrepo Puerta, 2006, pág. 2).

La herramienta metodológica propuesta por estos autores consta de varias pruebas cuyo estudio debe hacerse cuidadosamente, tratando de integrar los resultados individuales de cada uno de los componentes y traducirlos en un resultado llamado percepción sobre el medio ambiente de la organización. En este estudio, las pruebas que se proponen son las siguientes: análisis de hacinamiento, análisis estructural de las fuerzas del mercado, levantamiento del panorama competitivo, análisis de supuestos y capacidades de la competencia, análisis de rentabilidad, empleo, certificaciones y comercio exterior

Se pretende con este trabajo dar una mirada distinta del análisis sectorial al utilizar una herramienta de diagnóstico diferente que promueve una mirada completa del sector, su análisis y posibilidades a nivel del Departamento de Nariño.

La logística comercial del sector de transporte de carga permite concentrar e integrar las operaciones de gestión que están dirigidas a optimizar las etapas de almacenaje, administración o trámites. Sumado a ello, este proceso permite “coordinar, optimizar, entregar eficiente y oportunamente los recursos requeridos” (Villamizar, 2010, pág. 5); para poder tomar acciones preventivas ante los riesgos que se pueden presentar con el normal funcionamiento de dicha operación.

Desde este punto de vista, la realización del presente estudio se hace importante para el reconocimiento de la dinámica sectorial y la logística del sector transporte de carga de Nariño en tanto busca dar a conocer mediante un análisis estratégico diferente como lo es el AESE, las distintas posibilidades de innovación que se tiene en función de los elementos de mercadeo producto, precio, plaza y promoción.

De esta forma, se pretende impactar positivamente en la competitividad de este importante sector de la economía el cual representa buena parte del empleo de la región y contribuye al incremento de la productividad de las empresas comerciales.

En este orden de ideas, la presente investigación buscó identificar la situación de la logística comercial del sector de transporte de carga en Nariño mediante la metodología del Análisis Estructural de Sectores Estratégicos – AESE.

Para dar cuenta de dicho objetivo general, el presente trabajo se distribuyó en cuatro capítulos. En el primero se encuentran las generalidades del proyecto, como la descripción del área problemática, el surgimiento del estudio donde radica la importancia de la realización de la presente investigación; así como también una documentación teórica y metodológica.

En el segundo aparte inicialmente se realizó un análisis documental y bibliográfico de la normatividad del sector de transporte de carga en Nariño, para poder determinar la asimetría financiera y el nivel de convergencia estratégica mediante una prueba de Hacinamiento Cuantitativo, estableciendo el nivel de imitación en las prácticas asociadas al producto, precio, plaza y promoción mediante una prueba de Hacinamiento Cualitativo, y con ello establecer los segmentos de mercado donde es posible innovar mediante una prueba de Panorama Competitivo.

Finalmente, se encontrará en el documento las conclusiones de la investigación desarrollada y las recomendaciones que se realizaron para cumplir con los objetivos específicos propuestos.

## 1. Descripción del Área Problemática

El transporte de carga por carretera en Colombia representa:

Un factor vital en la dinámica de la economía del país, ya que se convierte en el medio por excelencia para tener los productos al alcance del consumidor final ya sea en el territorio nacional o en el extranjero. Por esta razón, es indispensable que el sector transporte cuente con los elementos necesarios para asumir el gran compromiso que tiene en el desarrollo económico (Rodríguez Rosas, 2013, pág. 12).

La logística comercial del sector de transporte de carga constituye “uno de los componentes claves en la gestión de las cadenas de abastecimiento, pues se concentra en el flujo de transporte y almacenamiento de bienes a lo largo de las cadenas de valor” (Barbero, 2010, pág. 8). Teniendo en cuenta que la forma en que los actores del sistema económico organizan la logística es el resultado de sus estrategias en materia de abastecimiento, producción y distribución, lo que generalmente resulta de un equilibrio entre distintos factores: transportar los insumos o productos terminados en grandes lotes, por ejemplo, puede reducir los costos de flete, pero incrementa los de inventario y viceversa.

La irrupción de la logística moderna ha significado un importante cambio en la tradicional función de demanda de transporte de cargas, pues:

Quienes deciden movilizar sus productos no procuran reducir el costo (generalizado) del transporte, sino optimizar una función mucho más compleja: minimizar el costo logístico, que incluye el transporte *inbound* y *outbound*, el almacenamiento, los costos de inventario en estas etapas, el deterioro de la mercadería y otros costos en los que se incurre durante el desplazamiento de los bienes (p.9).

También, se analiza el flujo de materiales a lo largo de la cadena de valor que enlaza diversas unidades de producción, comercialización y consumo, para finalmente identificar el rol de la logística, como un conjunto de procesos y funciones que forman parte de la gestión de las cadenas de abastecimiento.

De esta forma, se procura integrar tres áreas de conocimiento:

La de la economía espacial, que considera en forma agregada (en unidades espaciales y sectores económicos) los movimientos de bienes en la economía de un país, la de las cadenas de abastecimiento, que considera el flujo de materiales a través de los actores económicos (productores, consumidores) organizados en cadenas de valor, y la de la logística, que se concentra en la gestión de su transporte y almacenamiento (p.11).

A través del documento CONPES 3759, el 97.4% de la carga terrestre en el país, excluyendo carbón e hidrocarburos se transporta en camión o tractocamión, dados los obstáculos geográficos y las distancias que separan los centros de producción y consumo de los puertos y fronteras, “en Colombia los fletes a la carga constituyen una variable fundamental para la competitividad de la economía” (Departamento Nacional de Planeación , 2013). Sostiene que existe una relación directa entre los costos de transporte y la calidad de la infraestructura vial; a esto se suman también otros elementos a considerar como “la eficiencia del parque automotor al servicio de la carga, el desempeño del mercado y de la logística para optimizar el uso de los recursos involucrados en las operaciones de transporte” (p.9).

El continuo dinamismo en las prácticas logísticas asociadas al sector transporte, el cual va desde el transporte de encomiendas tradicional (por tierra) hasta métodos más sofisticados como el transporte de encomiendas vía aérea, “llama la atención sobre la infraestructura vial y su importancia en la movilización de carga en Colombia toda vez que el 80% de la carga del país se moviliza por carretera” (Rodríguez, 2013, pág. 22).

Sin embargo y pese a que la modernización del sector transportador, es indudablemente necesaria para dinamizar la economía nacional, sugiere a su vez la aparición de problemas

asociados como la entrada de nuevos competidores en el escenario nacional e internacional, la saturación del mercado, la antigüedad de los vehículos y su poca capacidad de carga lo que hace que los costos de transporte se mantengan altos, afectando la competitividad de los bienes transportados.

El valor del transporte de carga nacional supera el promedio de los países de Latinoamérica puesto que “enviar una tonelada de carga desde Buenaventura hasta Los Ángeles en Estados Unidos tiene un costo promedio de US\$30, mientras que el transporte de esta carga desde el mismo puerto sobre el Pacífico hasta Bogotá alcanza un valor de US\$34” (p.29).

Situaciones como el crecimiento de la población urbana y los tratados de libre comercio han acentuado una profunda transformación del sector, que dicho sea de paso ha conllevado a revalorar muchos supuestos empresariales y prácticas convencionales de cara a la apuesta competitiva de los distintos prestadores del servicio. La longevidad u obsolescencia del parque automotor constituye costos operativos elevados (reparaciones más frecuentes y costosas y mayor consumo de combustibles y lubricantes), baja rentabilidad para sus propietarios, y altas externalidades negativas, reflejadas en contaminación ambiental, congestión en los principales corredores de carga y accidentalidad vial, principalmente (Departamento Nacional de Planeación; p.13).

Se ha motivado entonces una profunda transformación en la concepción del negocio de transporte de carga en Nariño y de su entendimiento en un mercado que cada vez más se vislumbra como altamente competido y especializado.

Por su parte, los retos que se derivan de la globalización como la firma de los diferentes tratados de libre comercio y la masificación del consumo interno, suponen actualmente desafíos enormes para las empresas del sector de transporte de carga por tierra a nivel de Nariño, en tanto que “sus estructuras empresariales poseen falencias que se derivan de la falta de innovación en el mercado, el nivel de saturación del mismo y la falta de asociatividad, entre otros aspectos” (Perfetti, Balcázar, Hernández, & Leibovich, 2013).



A partir de los retos para las empresas del sector transporte de carga, se encuentra pertinente evaluar el grado de hacinamiento, el nivel de imitación y los sectores donde es posible innovar para las empresas de transporte de carga en Nariño a fin de determinar a través de la metodología del análisis estructural de sectores estratégicos identificar los principales obstáculos para el normal desempeño logístico comercial.

## **2. Surgimiento del Estudio**

El presente estudio enfocado en la logística comercial del sector de transporte de carga busca la implementación de estrategias dinamizadoras, teniendo en cuenta que el sector transporte juega un papel importante en la consolidación de los procesos de globalización y competitividad en Colombia. No en vano, pese a los obstáculos que se presentan respecto al tema de infraestructura vial en el Departamento de Nariño se debe trabajar sobre políticas públicas por parte del gobierno nacional “encaminadas al proceso de modernización en la planificación y gestión logística, que incluye tanto a las firmas generadores de carga, a las organizadoras de la cadena de abastecimiento como a los operadores en los que tercerizan los servicios” (González Correa, 2015, pág. 221).

Por lo tanto, se podrá mejorar la productividad de las empresas de transporte, así como también permitirá una mirada objetiva del contexto inmediato y la medición de las fortalezas y debilidades de los competidores más cercanos de este sector en el Departamento de Nariño. En este sentido, el presente estudio surge para intentar dar respuesta al siguiente interrogante de investigación: ¿cuál es el nivel de saturación del mercado del transporte de carga en el Departamento de Nariño?

### **3. Justificación**

El interés en la realización del presente proyecto desde una perspectiva de la logística comercial, permite una caracterización o descripción de las problemáticas en términos de imitación, hacinamiento e innovación que actualmente enfrentan las empresas del sector de transporte de carga en Nariño, mediante la utilización de una nueva herramienta de gestión denominada por sus creadores como AESE, la cual consiste en “la aplicación de una serie de pruebas no económicas que permiten visualizar el panorama general de mercado y las posibilidades de innovación de un sector empresarial específico” (Restrepo Puerta & Rivera Rodríguez, 2008), para este caso lo relacionado con el sector transporte de carga en Nariño.

Por su parte, a nivel de la Universidad de Manizales, el presente trabajo puede constituirse en una investigación aplicada con escasos precedentes que puede servir a futuro de insumo para la consolidación de nuevos proyectos en el tema del transporte de carga a nivel del suroccidente colombiano, fortaleciendo la labor de proyección del alma máter e impactando positivamente en uno de los sectores empresariales con mayores posibilidades de crecimiento regional y nacional como es el caso del sector transporte.

Desde el punto de vista del mercadeo, esta investigación puede contribuir hacia la profundización de los problemas que rodean la logística comercial del sector de transporte de carga a nivel de Nariño, pues plantea entre sus objetivos específicos, la necesidad de caracterizar este sector en el departamento. Con lo cual, se busca que a futuro sus resultados sirvan de fuente para la toma de decisiones gremiales y con ello contribuyan al fortalecimiento sectorial de la cadena de suministro regional.

La novedad que supone la realización del presente estudio se basa en la técnica denominada Análisis Estructural de Sectores Estratégicos - AESE de autoría de los profesores de la Universidad del Rosario Luis Fernando Restrepo Puerta y Hugo Alberto Rivera Rodríguez, la cual será aplicada integralmente en desarrollo de este proyecto, pues constituye:

Una herramienta gerencial que ha venido tomando mucho auge en el contexto empresarial nacional por su versatilidad en la combinación de aspectos tanto cuantitativos como cualitativos para el diagnóstico del sector estratégico en cuestión, lo cual favorece la visión holística; así como también permite un análisis más riguroso y objetivo de la situación coyuntural de cada actividad económica puesta en consideración (p.36).

Los resultados obtenidos servirán para poder determinar que la utilidad de la realización de la presente investigación permitirá ampliar y aplicar de una manera innovadora, los conocimientos adquiridos en desarrollo de la Maestría en Mercadeo de la Universidad de Manizales, articulando el uso de herramientas gerenciales contemporáneas que permiten una visión distinta en cuanto al diagnóstico de un sector estratégico en función de sus variables de mercado.

La necesidad del estudio en el contexto de la problemática del sector transporte de carga en Nariño puede evidenciarse inicialmente desde la falta de un diagnóstico preciso que muestra sus limitantes y potencialidades, así como también desde el análisis de problemáticas tangibles como la longevidad del parque automotor, los altos costos operativos, la baja rentabilidad para los propietarios de vehículos de carga pesada y la competencia desleal, entre otras.

Los resultados obtenidos con el desarrollo de este trabajo pueden impactar favorablemente en las organizaciones dedicadas al sector de transporte de carga en Nariño, facilitando sus procesos de toma de decisiones al estructurar un diagnóstico del nivel de imitación, hacinamiento e innovación del sector, posibilitando a futuro el mejoramiento competitivo a nivel local.

## **4. Objetivos**

### **4.1 Objetivo General**

Identificar la situación de la logística comercial del sector de transporte de carga en Nariño mediante la metodología del Análisis Estructural de Sectores Estratégicos – AESE.

### **4.2 Objetivos Específicos**

Realizar un análisis documental y bibliográfico del sector de transporte de carga en el Departamento de Nariño.

Determinar la asimetría financiera y el nivel de convergencia estratégica de las empresas del sector de carga en Nariño mediante una prueba de Hacinamiento Cuantitativo.

Establecer el nivel de imitación en las prácticas asociadas al producto, precio, plaza y promoción de empresas del sector de Transporte de Carga en Nariño mediante una prueba de Hacinamiento Cualitativo.

Establecer los segmentos de mercado donde es posible innovar en el sector de Transporte de Carga en Nariño mediante una prueba de Panorama Competitivo que evidencie las manchas blancas.

## 5. Marco Teórico

### 5.1 Estado del Arte

A continuación se presenta el estado del arte del presente proyecto, el cual se encuentra compuesto primordialmente por los aportes hechos en el tema de “Análisis Estructural de Sectores Estratégicos” (Restrepo Puerta y Rivera Rodríguez; p.31), por cuanto son los creadores de esta metodología y los principales estudiosos del tema. Se consideran referentes del orden nacional e internacional:

*Análisis del sector de transporte por carretera en la economía colombiana, dificultades y retos.* Este trabajo es de autoría de Pablo Fernando Caicedo Arturo y fue presentado en 2013 a la Facultad de Ciencias Económicas, programa de Especialización en Finanzas y Administración Pública de la Universidad Militar Nueva Granada; su objetivo fue “analizar el planteamiento de la política pública hacia el sector transporte de carga terrestre, las características del sector, sus avances, principales dificultades y su incidencia en la economía nacional” (Caicedo Arturo, 2013, pág. 11). El aporte del nombrado documento al desarrollo de esta investigación se observa desde la claridad conceptual hecha en los agentes que hacen parte de la cadena productiva del transporte de carga al discernir que:

Una primera aproximación al sector pretende identificar a quienes participan dentro de la actividad del servicio de transporte de carga por carretera: generadores de la carga (demandan el servicio), empresas de transporte (intermediarios) y los transportadores (quienes prestan el servicio). Los generadores de carga son pertenecientes a otros sectores económicos productores y comerciantes de bienes susceptibles de ser movilizados, son estos quienes forman el primer eslabón de la cadena, las empresas de transporte realizan un papel intermediador para que el servicio de transporte pueda realizarse y adicionalmente prestan unos servicios de logística como organización de la carga como trámites aduaneros, entre otros, mientras los transportadores son quienes prestan el servicio de movilización de la carga generada y perciben como pago los llamados “fletes” que son los ingresos pactados por movilizar la carga en un trayecto determinado (p.67).

*Análisis sobre la evolución reciente del sector de transporte en Colombia.* Este artículo científico fue publicado en 2009 por la Revista Perfil de Coyuntura Económica No. 13 y es de autoría de Alexander Tobón y Diana Galvis. Este artículo pretende realizar un análisis descriptivo del sector transporte en Colombia durante los últimos años, adoptando la metodología planteada por el DANE; así pues, el aporte de esta publicación al estudio se evidencia en sus conclusiones en donde se muestra que:

El crecimiento económico y el rápido crecimiento de la población colombiana ha llevado al sector de transporte a sufrir una importante transformación en los últimos cincuenta años, pasando del transporte marítimo y ferroviario a la consolidación del transporte por carretera y del transporte urbano masivo (Tobón & Galvis, 2009).

*Turbulencia empresarial en Colombia: caso sector comercio al detal colombiano.* Es autoría de Diana Peña Cortés, Juliana Herrera Plazas, Ángela Suárez Parra, Óscar Ospina Ramos y Hugo Rivera Rodríguez. Este documento de investigación fue presentado a la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario y publicado por la editorial de esa universidad en 2011. El principal aporte de este estudio a la presente investigación se muestra desde sus conclusiones las cuales permiten hacer una caracterización preliminar del sector comercio al detal en términos de la metodología del AESE en San Juan de Pasto, así pues los autores conceptuaron lo siguiente:

El sector del comercio al detal presenta características de turbulencia marcadas por el alto grado de dinamismo en las estrategias de mercado que implementan para satisfacer las necesidades de los clientes. También se percibe incertidumbre debido al alto nivel de rivalidad entre los competidores al buscar ampliar el grupo de consumidores (Peña Cortés, Herrera Plazas, Suárez Parra, Ospina Ramos, & Rivera Rodríguez, 2011).

Respecto a la metodología, los autores afirman que “el sector no se ve amenazado por productos sustitutos debido las características que presentan las tiendas de barrio al no tener la capacidad de satisfacer las necesidades del cliente en cuanto a variedad, precio, promoción, formas de pago y servicio” (p.55).

Dentro del marco de logística comercial, los cambios que el sector presenta son generados por el entorno. Sin embargo, un nuevo actor de talla internacional y con una capacidad financiera de inversión puede llegar a imponer cambios en la estrategia de los canales de distribución, tales como domicilios y compras por internet, logrando de esta manera, dominar las actividades y generar más cubrimiento de las necesidades de los clientes.

El sector presenta un alto nivel de rivalidad entre los competidores “debido a la gran concentración de empresas que están satisfaciendo las mismas necesidades de sus clientes” (p.58). Donde, el precio y la promoción son importantes al momento de competir porque son factores determinantes que permiten sesgar el gusto del consumidor. Las estrategias realizadas por los competidores frente a estos factores son similares.

A pesar de que el sector presenta un nivel de crecimiento intrínseco favorable generado por la actividad económica propia, “el nivel de crecimiento extrínseco presenta un nivel desfavorable que se traduce en que las deudas de apalancamiento son superiores a los ingresos que están percibiendo; probablemente este fenómeno se presenta por la inversión en nuevas sucursales” (p.61).

Los proveedores han perdido poder de negociación por la entrada de las marcas propias, debido a que están teniendo mayor auge y pretenden seguir creciendo en el nicho en el que se encuentran los productos tradicionales. Dicha situación ha obligado a los proveedores a especializarse en el manejo de inventarios, logística, márgenes de rentabilidad, pago por los espacios, participación económica en las campañas publicitarias y personal permanente en las cadenas.

Las empresas del sector afectan el entorno donde operan y hacen que la fisionomía de los sectores residenciales migre a sectores comerciales. De esta manera, “se altera la calidad de vida de las zonas de influencia y se promueve el desarrollo de comercios de complemento” (p.74).



*Análisis estructural de sectores estratégicos.* Este libro fue publicado en 2008 por la editorial de la Universidad del Rosario y es de autoría de Luis Fernando Restrepo Puerta y Hugo Alberto Rivera Rodríguez. Su aporte al presente estudio se centra en la definición de la metodología del Análisis Estructural de Sectores Estratégicos, así como también en la conceptualización en sentido práctico de cada una de las pruebas no económicas que se aplicarán en este trabajo como lo son: “el análisis de hacinamiento, el levantamiento del panorama competitivo y análisis estructural de las fuerzas de mercado” (Restrepo Puerta y Rivera Rodríguez; p.36).

*¿Por qué la convergencia estratégica puede originar la mortalidad empresarial?* Este artículo es de autoría de Hugo Alberto Rivera Rodríguez y Luis Fernando Restrepo Puerta, publicado en el año 2005 por la Revista CLADEA. Su principal aporte al presente estudio radica en la definición del concepto de convergencia estratégica sobre el cual sus autores conceptúan lo siguiente: “convergencia estratégica: situación en la que un grupo de empresas de un sector estratégico desarrollan actividades similares y reflexiones estratégicas parecidas, llevando al sector a procesos de morbilidad o a una perdurabilidad fundamentada en resultados financieros mediocres” (Rivera Rodríguez & Restrepo Puerta, 2005).

*El hacinamiento, la enfermedad que los estrategas deben curar.* Este artículo fue publicado en el año 2004 por Hugo Alberto Rivera Rodríguez en la Revista CLADEA. Su principal aporte al presente estudio radica en la definición del concepto de hacinamiento estratégico y lo define de la siguiente manera:

Hacinamiento estratégico: patología estratégica, caracterizada por los siguientes síntomas: disminución de los niveles de rentabilidad en el tiempo, incremento en el número de empresas que desaparecen, pérdida de ventajas de largo plazo y una variación de las utilidades superior a la variación de los ingresos del sector, como consecuencia de la imitación de las mejores prácticas de otras compañías, tratando de obtener resultados financieros que les garanticen perdurabilidad (Rivera Rodríguez, 2004, pág. 84).

## **5.2 Marco Teórico**

Dentro del análisis de fortalezas y limitaciones del entorno cobra vital importancia la realización y aplicabilidad del diagnóstico empresarial definido, como:

Una herramienta de la dirección, de la cual se obtiene ayuda para comprender (tanto el pasado como el presente) y actuar (en el presente y futuro). Se debe tener en cuenta que el concepto de diagnóstico no se encuentra aislado, sino que se inscribe dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico (Rivera, 2010).

El trabajo de Restrepo Puerta y Rivera Rodríguez sobre el Análisis Estructural de Sectores Estratégicos - AESE, propone según Restrepo Puerta, “elementos racionales (positivistas) y subjetivos e intuitivos, y su objetivo es proporcionar medios para que la organización configure el entorno y renuncie a la pretensión de adaptarse a lo inadaptable (el medio social en el que intenta perdurar)” (Restrepo Puerta; p.35). En este contexto, el AESE se muestra como una herramienta de diagnóstico en los sectores estratégicos que puede contribuir a la disminución del hacinamiento en las industrias o mercados.

Por su parte, el hacinamiento o convergencia estratégica es una patología, entendiéndose como una enfermedad de los sectores, industrias o mercados que destruye riqueza y que impacta negativamente en la supervivencia de las empresas (**Nattermann & Markides, 1997**).

Sin embargo, el hacinamiento tiene como efecto la disminución de la tasa media de rentabilidad sectorial y su característica central se refiere a un grupo de empresas que terminan desarrollando actividades similares y reflexiones estratégicas parecidas (Restrepo Puerta; p.41). Entonces, se constituye en el primer elemento de análisis del AESE y se divide en hacinamiento cuantitativo y cualitativo. En este punto se debe anotar que;

La prueba de hacinamiento permite identificar el grado de confluencia estratégica existente en el sector seleccionado. Para efectuar este análisis, se deben realizar cinco pasos: el primero consiste en realizar un análisis cuantitativo, para validar el grado de asimetría del sector; el segundo es

realizar el análisis cualitativo de las variables que permitan establecer por qué razón se da la convergencia estratégica; en el tercer paso, se valida el grado de imitación del sector; el cuarto paso permite identificar el grado de confluencia estratégica, y en el quinto se define el grado de hacinamiento (García, Rocha, Samudio, & Rivera, 2012).

**Hacinamiento cuantitativo.** Este análisis “se desarrolla a partir del estudio del indicador Rentabilidad Operativa del Activo - ROA, determinando el grado de asimetría con base en los estados de resultados del sector analizado, tomando como referencia el ejercicio financiero de al menos cinco años” (Cortés Peña, Herrera Plazas, Suárez Parra, Ospina Ramos y Rivera Rodríguez; p.76) . En este sentido, el análisis de hacinamiento cuantitativo comprende los siguientes pasos:

Paso 1. Selección de un indicador financiero para el análisis de asimetría en los estados financieros. Este indicador es por lo general el ROA, puesto que evidencia la productividad del activo operacional del sector.

Paso 2. Cálculo del indicador.

Paso 3. Cálculos estadísticos. En este paso se efectúa el cálculo del tercer cuartil, media y mediana, para cada uno de los años de estudio.

Paso 4. Ubicación de las empresas por zonas de hacinamiento: de acuerdo con los autores que proponen dicha metodología, después de realizados los cálculos de los indicadores financieros y estadísticos, se procede a ubicar las empresas del sector por zonas de hacinamiento de acuerdo con los siguientes criterios de clasificación:

Desempeño superior (Zona 1). Empresas cuyo indicador se encuentre por encima del tercer cuartil (por encima del valor mayor).

Desempeño medio (Zona 2). Empresas ubicadas entre la media y el tercer cuartil. Morbilidad (Zona 3). Empresas ubicadas entre la mediana y la media.

Perdurabilidad comprometida (Zona 4). Empresas ubicadas por debajo de la mediana o media.

Tanático (Zona 5). Empresas con resultados negativos en el indicador seleccionado.

Paso 5. Graficación de zonas e indicador estadístico (p.81).

**Hacinamiento cualitativo.** El hacinamiento cualitativo busca “identificar el grado de imitación presente en el sector analizado” (p.83); para su construcción se realiza la comparación de factores clave de éxito o las buenas prácticas, elementos que se identifican previamente a través del análisis del mix de marketing: producto, precio, plaza y promoción. Posteriormente, sostienen que luego de identificar los factores de comparación, a estos se les “determina el peso relativo de cada variable y posteriormente se hace una valoración de cada factor, en cuanto al nivel de imitación de las empresas con respecto a los factores seleccionados” (p.84).

**Panorama competitivo.** Corresponde a una metodología que permite la ubicación de las manchas blancas que se encuentran en el sector estratégico, dejando hacer “un paneo del total de las posibilidades que se presentan a un grupo de estrategias, siendo la ampliación del panorama la máxima expresión de la estrategia” (p.51). Este muestra un comparativo del portafolio ofertado por cada una de las empresas objeto de análisis, las necesidades del mercado cubiertas y los canales de distribución utilizados, evidenciando los espacios de mercado donde las empresas aún no han llegado y que pueden ser explotados, a estos espacios se les denomina manchas blancas.

Ya en el campo específico del mercadeo, es posible comenzar por definir qué significa el mercadeo o marketing. En este sentido, la función del marketing puede definirse como:

La evolución del mercado de referencia e identificar los diferentes productos-mercados y segmentos actuales o potenciales, sobre la base de un análisis de la diversidad de las necesidades a encontrar. Para una empresa determinada, el atractivo de un producto-mercado depende de su capacidad para atraer mejor que sus competidores la demanda de los compradores (Lambin, 2003, pág. 25).

El presente marco teórico se basará en la aplicabilidad de las dos facetas fundamentales de la función de marketing: estratégico y operativo. El primero, hace parte de la estrategia comunicacional de una empresa que influye las otras estrategias de forma radical; además, es un proceso que busca: “conocer las necesidades y deseos actuales y futuros de los clientes, identificar diferentes grupos de posibles compradores en cuanto a sus gustos y preferencias o segmentos de mercado, y valorar el potencial e interés de esos segmentos” (Muñiz González, 2014, pág. 34). Donde se orientará a la empresa hacia oportunidades de mercado y poder desarrollar un plan de marketing periódico con los objetivos de posicionamiento buscados.

Entre tanto, el marketing operativo puede ser definido como “la puesta en práctica de la estrategia de marketing y del plan periódico a través de las variables de marketing mix: producto, precio, promoción y punto de venta o distribución”. (p.38). Es posible afirmar que una de las características más útiles e importantes del marketing estratégico consiste en poder planificar, con bastante garantía de éxito, el futuro de la empresa, basándose para ello en las respuestas que se ofrecen a las demandas del mercado.

Por su parte, el marketing estratégico busca; “conocer las necesidades actuales y futuras de los clientes, localizar nuevos nichos de mercado, identificar segmentos de mercado potenciales, valorar el potencial e interés de esos mercados, orientar a la empresa en busca de esas oportunidades y diseñar un plan de actuación que logre los objetivos buscados” (Fred R., 1997, pág. 45). También, es menester hablar un poco acerca de la mezcla de mercadeo a partir de la cual la mayoría de las decisiones operativas de esta se definen teniendo en cuenta lo siguiente:

**Producto:** sea considerado como el producto físico, incluido el servicio que se ofrece como parte integral de éste o el servicio ofrecido al consumidor definiéndolo de acuerdo a su funcionalidad, apariencia, empaque, servicio, garantía, entre otros.

**Precio:** debe tomar en consideración la rentabilidad, la probabilidad de reacción de la competencia, descuentos, financiación, arrendamiento y cualquier otra variable asociada al valor de la transacción por el producto o servicio ofrecido.

**Promoción:** entendida como las decisiones relacionadas con la comunicación, orientada a la venta a los clientes potenciales; contemplando el costo de adquirir un cliente adicional, la publicidad, las relaciones públicas y los medios.

**Plaza o distribución:** en este caso se define como dónde comercializar el producto o el servicio que se ofrece. Considera el manejo efectivo del canal de distribución, debiendo lograrse que el producto llegue al lugar adecuado, en el momento adecuado y en las condiciones adecuadas. Otras definiciones de diversos autores hablan de decisiones asociadas a los esquemas de trabajo de los canales de distribución, logística asociada, cobertura de mercado, niveles de servicio (Guerrero Maldonado, 2012, pág. 5).

**Las cinco fuerzas de Porter.** Este modelo de gestión permite realizar un análisis externo de una empresa, a través del estudio de la industria o sector a la que pertenece. En él “se describen cinco fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía, determinando las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o algún segmento de éste” (Porter, 1990), las cuales se enfocan en:

**Amenaza de entrada de nuevos competidores.** Los cuales generan capacidad y deseo de aumentar la participación del mercado al poner presión en los precios, costos y en la tasa de inversión necesaria para competir; así como la llegada de otros mercados con capacidades y flujos de efectivo nuevos que agitan la competencia. “La amenaza de nuevos participantes coloca un tope en el potencial de beneficios de la industria, por ende cuando la amenaza es alta, los participantes deben mantener sus precios bajos y acelerar sus inversiones para disuadir a los nuevos competidores” (p.54).

Se debe tener en cuenta que, las barreras de entrada se presentan para los nuevos participantes como:

Economías de escala proveedoras, cuando producen altos volúmenes a bajo costo; demanda de los beneficios en la economía de escala, cuando un número de compradores adquiere productos de la compañía y limitan el deseo de los compradores de comprar en el nuevo participante o cambio en los costos de comprador, que son los costos fijos que los compradores enfrentan cuando cambian

de proveedores (p.55).

**Poder de negociación de los proveedores.** Quienes capturan más valor al aumentar los precios, limitando la calidad y los servicios, además de cambiar los costos entre los participantes de la industria, son quienes pueden “exprimir la rentabilidad de una industria que es incapaz de transmitir el aumento de los costos a sus propios precios” (p.56). Por ende, un grupo es poderoso cuando está más concentrado en sí mismo que a la industria que le vende, que no depende de la industria para sus ganancias, cuando la industria no puede presionar el precio del costo de lo que compran enfrentando proveedores, cuando estos ofrecen productos muy diferentes, cuando no hay un producto sustituto y cuando el proveedor se integra a la industria.

**Poder de negociación de los compradores.** Aquí es pertinente aclarar que un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo.

Por ello, cuando los compradores son poderosos cuando son pocos y cada uno compra en altos volúmenes pueden poner a un proveedor en contra de otro y disminuir el costo, es decir “usan su influencia principalmente para presionar reducciones en el mismo, si son sensibles al precio pueden producir el producto que le compran al proveedor y negociar sobre otros participantes de la industria” (p.57). Donde, los intermediarios pueden ser analizados de la misma manera, solo que con una fuerza importante, influenciando las negociaciones con su poder de volumen de compra.

**Amenaza de ingreso de productos sustitutos.** Estos “se desempeñan de la misma forma o con funciones similares a los productos existentes en la industria, pero por medios diferentes, siempre están presentes pero es muy fácil pasarlos por alto” (p.58), ya que la forma en la que aparecen es inesperada y limitan los precios y posibilidades de una industria. La amenaza de los sustitutos es alta si ofrecen una alta relación desempeño-precio, mientras el cambio de costo al sustituto es bajo.

**Rivalidad entre competidores existentes.** Ésta toma diferentes formas:

Desde la disminución de precios, la introducción de nuevos productos, campañas de publicidad y mejoras en el servicio. En este sentido, la alta rivalidad limita la rentabilidad de una industria, lo que depende primero de la intensidad con la cual éstos compiten, y segundo sobre las bases en las que la competencia se da (p.59).

De igual manera, la rivalidad es intensa cuando existen muchos competidores del mismo tamaño y poder o las barreras para salir son altas y existe hasta cierta devoción por el negocio, donde los competidores están altamente demandados y aspiran a ser líderes. En consecuencia, este modelo hace referencia a las empresas que compiten directamente en una misma industria y que ofrecen el mismo producto “evaluando factores puntuales, entonces con base a dicho análisis se podrá diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades que se presenten y tener en cuenta posibles amenazas a las cuales se encuentra expuesta la empresa” (p.60).



## **6. Fuentes de Información**

### **De la Práctica:**

**Fuentes primarias:** están compuestas por una muestra representativa de las empresas de transporte de carga y encomiendas del Departamento de Nariño. En este caso específicamente se trabajará con cuatro de ellas: INTERMODAL, TRANSPORTES NIÁGARA, RÁPIDO PUTUMAYO y COORDINADORA.

Lo anterior considerando criterios de inclusión de la muestra como su tamaño (grandes empresas), la disponibilidad en el acceso público a sus estados financieros a través del Sistema de Reporte Empresarial SIREM de la Superintendencia de Sociedades de Colombia y el volumen de sus operaciones por año.

**Fuentes secundarias:** corresponden a la revisión bibliográfica y documental del estudio en donde se utilizaron tesis, tesinas, monografías, revistas y en general documentos especializados enfocados al sector de transporte de carga. También se recurrirá a información de internet.

Puntualmente para dar cumplimiento con el primer objetivo específico planteado se recurrió al análisis y conceptualización de los documentos presentados por la Asociación Nacional de Instituciones Financieras - ANIF y el Departamento Nacional de Planeación - DNP:

ANIF: Desempeño del sector transporte en 2015 - 2016. Bogotá D.C.: Centro de Estudios Económicos - ANIF.

DNP: Lineamientos de política para la modernización del transporte automotor de carga y declaratoria de importancia estratégica del programa de reposición y renovación del parque automotor de carga

### **Tratamiento de la información:**

Fase I Documentación: “profundizar en el conocimiento de las herramientas que componen el AESE según la metodología, propuesta por los profesores de la Universidad del Rosario” (Restrepo Puerta y Rivera Rodríguez; p.61).

Fase II Diagnóstico: realizar el estudio de “hacinamiento cuantitativo y cualitativo del sector estratégico de Transporte de Carga en Nariño, determinar su nivel de imitación, efectuar el levantamiento del panorama competitivo y realizar el análisis de fuerzas de mercado y el estudio de competidores” (p.62).

Fase III Prospección: a partir de la información diagnosticada y del concurso de conocimientos interdisciplinarios del grupo gestor del proyecto “se estructurarán las estrategias de mercado para buscar la perdurabilidad de las empresas del sector” (p.63).

## **7. Descripción del Estudio**

### **7.1 Paradigma de Investigación**

Teniendo en cuenta el problema de estudio a ser abordado, la investigación comprende un paradigma *cuantitativo*, el cual utiliza la recolección y el análisis de datos para “contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población” (Hernández Sampieri, Collado Fernández, & Lucio Baptista, 2008).

El estudio parte del análisis de la metodología encaminada al AESE para determinar cómo se encuentra el sector de carga en el Departamento de Nariño, soportándose además en el comportamiento de la información de los estados financieros de las empresas objeto de estudio a fin de determinar su asimetría financiera, más un componente subjetivo compuesto por la aplicación de las herramientas no económicas del análisis estructural de sectores estratégicos propuesto como lo son: “análisis de hacinamiento, levantamiento del panorama competitivo y análisis estructural de las fuerzas de mercado” (Restrepo Puerta y Rivera Rodríguez; p.71).

A continuación, se presenta el análisis de la metodología del Análisis Estructural de Sectores Estratégicos que reposan en la segunda edición del libro del mismo nombre, con el fin de soportar el referente teórico de la investigación. Así como también, se consideraran los aportes de importantes autores como Porter, Hamel y Natterman, entre otros.

## 7.2 Tipo de Estudio

La presente investigación es de cohorte *descriptivo*, por cuanto la pregunta de investigación planteada apunta a determinar las características estructurales del entorno empresarial de los sectores estratégicos seleccionados en términos de perdurabilidad empresarial y rendimiento financiero.

En este contexto, este tipo de estudio busca “especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández Sampieri et al. p.58). Por ende, el sentido práctico de la investigación se basa en la caracterización de los sectores estratégicos seleccionados aplicando la metodología AESE propuesta por Restrepo Puerta y Rivera Rodríguez en el año 2008, siendo un estudio relevante y novedoso a nivel del contexto local y regional de Nariño.

Pues, posibilitará llevar a cabo una serie de pruebas no económicas enfocadas al componente de mercado y así poder determinar cómo la innovación entra a jugar un papel fundamental en lo que respecta a la logística comercial del sector de transporte de carga en el departamento. A nivel de desarrollo del producto, donde se requiere inversión en tecnología; de igual manera estar en constante búsqueda de diferentes canales para llegar a nuevos clientes y finalmente buscar la necesidad de abrir nuevos mercados.

## **8. Presentación de Resultados**

A continuación, se presentan los principales resultados obtenidos durante el proceso investigativo que tuvo como propósito realizar una visión de la logística comercial del sector de transporte de carga en Nariño mediante la metodología del Análisis Estructural de Sectores Estratégicos – AESE, así pues se tiene que:

### **8.1. Análisis del Hacinamiento Cuantitativo**

A nivel municipal es pertinente mencionar que, a través del documento Conpes 3549 en su art. 4 da a conocer el Plan de Movilidad para el Municipio de Pasto que “se estructura en torno a los modos de transporte público y peatonal, dentro de un marco institucional planeado, regulado, coordinado y efectivamente controlado por la Administración Municipal” (DNP, 2008).

En el art. 8, el Plan de Movilidad se orienta a “lograr oportunidades de movilidad segura bajo principios de eficiencia, economía, sostenibilidad ambiental y financiera, estructurándose en torno a los modos de transporte público colectivo y peatonal, en operación sobre una red vial jerarquizada” (p.10). Por consiguiente, para el desarrollo de sus políticas, estrategias, programas y proyectos, se establecen los siguientes objetivos específicos:

Articular en forma eficiente y competitiva los subsistemas vial, de transporte, de estacionamientos y de regulación y control del tráfico.

Garantizar el acceso a la movilidad de los grupos sociales más vulnerables, discapacitados y personas con movilidad reducida para hacer de Pasto una ciudad más incluyente.

Garantizar la seguridad vial a los diferentes grupos poblacionales, independiente del medio o modo de desplazamiento que se utilice.

Mejorar la accesibilidad y conectividad en la ciudad y la región mediante la construcción de la infraestructura adecuada.

Reducir los niveles de contaminación ambiental por fuentes móviles (p.11).

En consecuencia, según este documento se hace necesario plantear una solución efectiva para “buscar que la estructura de transporte público responda de manera concreta y efectiva a las necesidades de transporte de los habitantes de la ciudad de Pasto” (p.13). Para poder afrontar fenómenos de sobreoferta, de tal manera que se permita reducir los costos operacionales, así como las externalidades propias del transporte.

Entonces, en la medida en que se racionalice el uso de la infraestructura tanto en vías como en espacio público en general, “se podrá invertir recursos que hoy se destinan a la recuperación de la malla vial a otras necesidades de la población, lo que permitiría tener mejores condiciones de vida” (p.14).

Dentro del proceso de desarrollo económico en el Departamento de Nariño, la dinamización del sector de transporte de carga y pasajeros se ha convertido en una prioridad para el ente gubernamental, haciendo un requerimiento formal al Gobierno Nacional principalmente buscando el mejoramiento de la infraestructura vial, lo cual “posibilitará una accesibilidad más ágil, generar mayor empleo, desarrollo y competitividad” (El Tiempo, 2015). No en vano, en el

año 2015 se firmó el acta de construcción de la vía de doble calzada entre Pasto, Ipiales y Rumichaca; obra que “tendrá un costo de 1,8 billones de pesos y permitirá cubrir el trayecto entre Ipiales y Pasto, contemplando el mejoramiento de 80 km, 2,4 km de túneles y 3,6 km de puentes” (p.13).

El Decreto 173 de 2001 tiene por objeto reglamentar la habilitación de las empresas de Transporte Público Terrestre Automotor de Carga y la prestación por parte de estas, de “un servicio eficiente, seguro, oportuno y económico, bajo los criterios básicos de cumplimiento de los principios rectores del transporte, como el de la libre competencia y el de la iniciativa privada, a las cuales solamente se aplicarán las restricciones establecidas por la ley y los Convenios Internacionales” (Ministerio de Transporte, 2001).

Se debe entender que las disposiciones contenidas en el presente decreto se aplicarán integralmente a la modalidad de Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor de Carga, en todo el territorio nacional, de acuerdo a los lineamientos establecidos en las Leyes 105 de 1993 y 336 de 1996. Por ende, de acuerdo con el art. 6 de la Ley 336 de 1996 se entiende por actividad transportadora:

Un conjunto organizado de operaciones tendientes a ejecutar el traslado de personas o cosas, separada o conjuntamente, de un lugar a otro, utilizando uno o varios modos, de conformidad con las autorizaciones expedidas por las autoridades competentes bajo la responsabilidad de una empresa de transporte legalmente constituida y debidamente habilitada en esta modalidad, basadas en los reglamentos del Gobierno Nacional (p.5).

Excepto el servicio de transporte consagrado en el art. 1 del Decreto 2044 del 30 de septiembre de 1988, el cual se refiere al;

Ganado menor en pie, aves vivas y peces; productos de origen animal: huevos, leche cruda o pasteurizada y lácteos en general; empaques y recipientes usados; productos elaborados: cerveza, gaseosa y panela; productos del agro: aquellos cuyo origen se dé en el campo con destino a un

centro urbano, excepto el café y productos procesados; materiales de construcción y derivados del petróleo (Ministerio de Transporte, 1988).

Por medio del Documento Conpes 3759 se define la Política Nacional de Transporte Público Automotor de Carga, la cual; “identifica la necesidad de promover la modernización del servicio orientada a la mejora de estándares de competitividad, definiendo así los ejes estratégicos de actuación, dentro de un marco de facilitación del comercio exterior, seguridad a los actores y operaciones del mercado, y organización del sector empresarial” (Departamento Nacional de Planeación, 2013).

La Ley 819 de 2003 y el Decreto 4730 de 2005, define los lineamientos de política para la modernización del transporte automotor de carga, orientados al desarrollo integral del sector y a la renovación de la flota de manera sostenible. Regulada por el Ministerio de Transporte quien es el responsable de formular y adoptar políticas, planes, programas, proyectos y regulación económica del transporte, el tránsito y la infraestructura en los modos carretero, férreo, marítimo y fluvial.

Es pertinente describir que;

El 97.4% de la carga terrestre en el país, excluyendo carbón e hidrocarburos, se transporta en camión o tractocamión. Dados los obstáculos geográficos y las distancias que separan los centros de producción y consumo de los puertos y fronteras, en Colombia los fletes a la carga constituyen una variable fundamental para la competitividad de la economía (p.8).

Es necesario entender que los costos estipulados de transporte en gran medida dependen del estado de las vías y su infraestructura como tal; sumado a esto cobra relevancia el parque automotor al servicio de la carga, “pues el 37,3% de los camiones al servicio público reportan más de 20 años en servicio” (p.10); el desempeño del mercado y la logística para optimizar el uso de los recursos involucrados en las operaciones de transporte.



Dentro de la logística comercial, el ritmo de salida de vehículos obsoletos y depreciados físicamente no ha sido suficiente para renovar el parque automotor y poder brindar un servicio más eficiente y oportuno, teniendo en cuenta la poca cobertura que existe en el país para las revisiones técnico mecánicas necesarias. Por ende, según cálculos estimados por el Ministerio de Transporte con base en su Sistema de Información de Costos Eficientes (SICE), “un vehículo con más de 10 años de antigüedad presenta costos de reparación y mantenimiento aproximadamente 20% más altos” (p.11).

El Gobierno Nacional se ha preocupado constantemente por generar estrategias encaminadas al mejoramiento continuo del servicio de carga terrestre en el país, no en vano por medio de este Documento Conpes se definieron;

Condiciones y estándares para la prestación del servicio que se constituyen en medidas progresivas encaminadas al establecimiento de una reglamentación incidente sobre la edad del parque automotor, a lograr una renovación de la oferta e innovación tecnológica de equipos soportada por incentivos de mercado, y a la desregulación de las pólizas de renovación del parque automotor en el servicio público de transporte de carga (p.12).

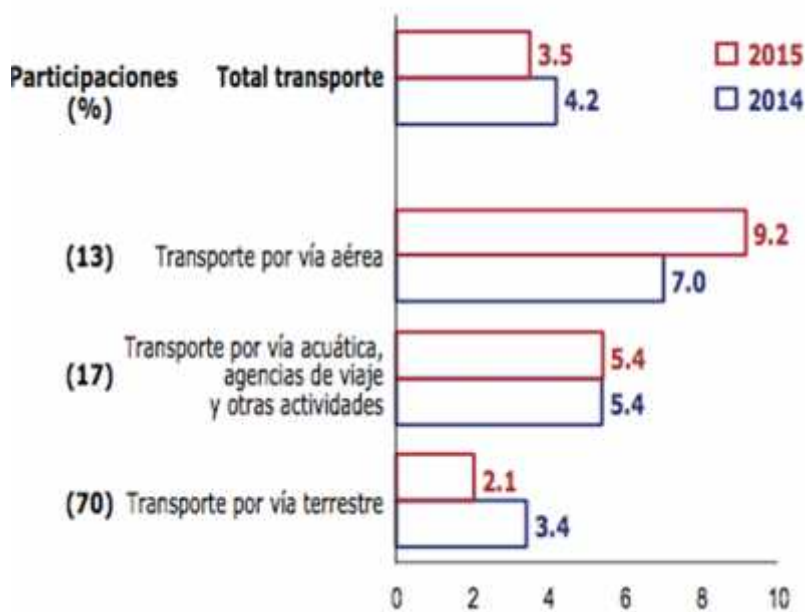
Paulatinamente se ha venido trabajando para ofrecer garantías para la obtención de resultados positivos, por este motivo durante el año 2015;

El sector transporte exhibió un crecimiento del 3.5% anual, desacelerándose frente al 4.2% observado en 2014. Cabe destacar que, dicho resultado es superior al registrado por toda la economía (3.1%), gracias a las mayores inversiones en infraestructura de transporte que se han venido haciendo en los últimos años, pasando del 1.6% al 3% del PIB (Asociación Nacional de Instituciones Financieras , 2016).

Sin embargo, superar el rezago del país en materia de infraestructura requerirá de mayores inversiones, por lo que se ha venido resaltando la importancia de alimentar continuamente el *pipeline* actual de proyectos. Por ejemplo, las mediciones internacionales muestran que, en una

escala de 1 (mala) a 7 (óptima), “Colombia por ejemplo, reporta los peores registros de la Alianza del Pacífico a nivel de infraestructura vial (2.7) y férrea (1.4)” (p.1).

Figura 1. Crecimiento del PIB Real del Sector Transporte (variación % anual 2014 – 2015)



Fuente: ANIF (2016)

Al analizar el desempeño del sector por modo de transporte, se observa que el modo aéreo registró el mayor crecimiento en 2015, expandiéndose un 9.2% anual (vs. 7% un año atrás). Allí,

la menor movilización aérea de carga (3.5% en 2015 vs. 4.8% en 2014), por cuenta de la caída en los volúmenes importados por este modo (pasando del +4.2% al -3.8% en el periodo de análisis), logró ser contrarrestada por la dinámica de la movilización aérea de pasajeros (10.2% vs. 8.1%).

En este último caso, el transporte de pasajeros nacionales (10.1% en 2015 vs. 6.3% en 2014) se vio en gran medida impulsado por la marcada devaluación de la tasa de cambio peso - dólar del 37% promedio anual en 2015, sustituyendo los viajes internacionales. Lo cual, a su vez;

Abarató los costos de viaje de los extranjeros, por lo que la movilización de pasajeros internacionales continuó expandiéndose a ritmos satisfactorios del 10.5% anual en 2015 (vs. 12.2% un año atrás), donde ha sido clave la buena dinámica del sector turismo en los últimos años. Lo anterior, gracias a factores como: mejoras en materia de seguridad; campañas gubernamentales enfocadas en promover la oferta turística nacional; y mayores inversiones en infraestructura de transporte aérea, permitiendo la incursión de nuevas rutas internacionales (p.2).

El transporte acuático y las actividades complementarias al transporte lograron mantener su crecimiento inalterado en el 5.4% anual en 2015. Lo que responde al resultado de efectos encontrados provenientes del lado negativo, donde:

El menor movimiento de carga internacional por vía marítima, pasando de crecimientos del 5% al 3.9% en el periodo de análisis (en toneladas), alcanzando los 193 millones de toneladas; la desaceleración de los ingresos de las agencias de viaje (2.7% en 2015 vs. 10% un año atrás), dada la creciente competencia que representan las opciones *online*; y por el lado positivo el aumento en los ingresos de las actividades auxiliares al transporte (18.5% vs. 8.5%), siendo consistente con el buen desempeño del transporte aéreo y el incremento de las tarifas denominadas en dólares (p.3).

El transporte terrestre (incluyendo los modos vial y férreo) mostró una desaceleración en su crecimiento hacia el 2.1% anual en 2015 (vs. 3.4% un año atrás). Allí, el transporte de carga se vio afectado principalmente por:

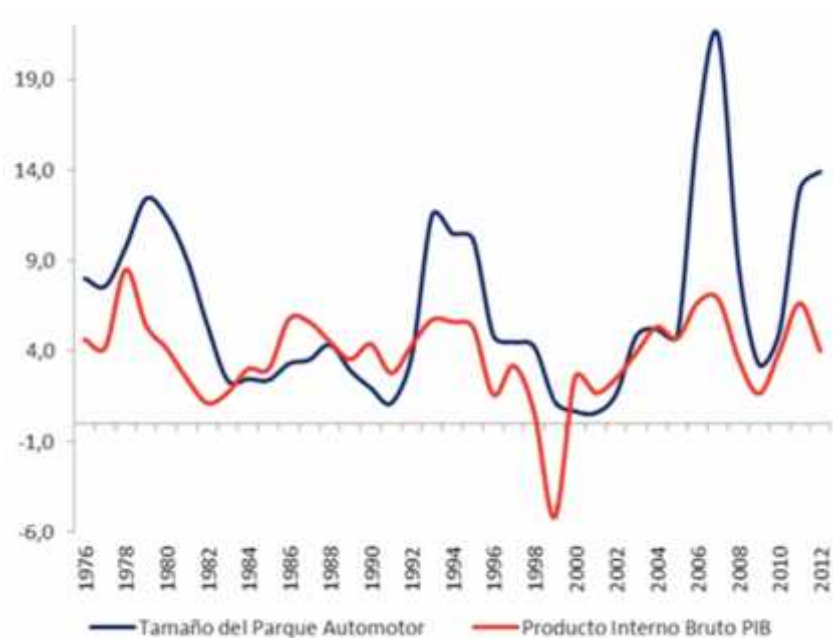
En el modo vial (movilizando el 71% de la carga nacional y el 3% de la internacional), la menor dinámica del comercio propiamente dicho (expandiéndose al 3.4% en 2015 vs. 4.8% un año atrás). En el modo férreo (movilizando el 27% de la carga nacional, exclusivamente carbón), la contracción en la producción de dicho mineral del -3.3% en 2015 (vs. +3.3% en 2014), afectada por la restricción horaria impuesta por la Corte Constitucional a la operación del tren Fenoco, el cual transporta cerca del 50% del carbón en el país (p.4).

Para el caso colombiano el sector del transporte automotor de carga “no enfrenta fallas de mercado que ameriten la intervención estatal: gran número de oferentes y demandantes, bajas barreras a la entrada, producto relativamente homogéneo y acceso a la información disponible de mercado, como fletes y costos de operación” (Departamento Nacional de Planeación; p.13).

Con relación al transporte terrestre de pasajeros (donde la participación del modo férreo es casi nula) se observó un aumento en la movilización a nivel urbano del 1.4% anual en 2015 (vs. 0.7% de un año atrás), transportando 33.4 millones de pasajeros al día; lo cual se explica por la mayor demanda de los Sistema Integrados de Transporte Masivo, creciendo un 19% anual en 2015, mientras que la del sistema tradicional se contrajo al -12% en el periodo de referencia. A nivel intermunicipal se observó una reducción en la movilización de pasajeros del -38% en 2015 frente al +0.7% de un año atrás. Cabe anotar que, en este último caso “se debe descontar el efecto estadístico en contra introducido por la disponibilidad de información, pues en 2014 se tenía registro de 28 terminales de transporte mientras que en 2015 solo se tuvo de 16” (p.14).

Es preciso mencionar que los ciclos de alta oferta y disponibilidad de vehículos para el servicio público de transporte de carga son reflejo del comportamiento de todos los sectores económicos con mayor o menor intensidad así:

Figura 2. *PIB Parque de Servicio de Transporte Público Crecimiento Anual (%)*



Fuente: DNP (2013)

Aquí, el precio de mercado constituye un mecanismo eficiente de ajuste entre oferta y demanda, pero en el transporte de carga se presentan dos situaciones que han motivado la participación del gobierno, se trata de un servicio público esencial y la existencia de un grupo de propietarios cuya única fuente de sustento es el camión.

Destacando que en el año 2008 “aproximadamente el 90% del parque destinado al servicio público estaba distribuido en pequeños propietarios” (p.15), en donde a menudo el dueño del camión es el mismo conductor y recurrentemente emplea a sus familiares como ayudantes. Es decir, además del esquema de servicio prestado por empresas operadoras, se identifica que una gran porción de la actividad transportadora es llevada a cabo primordialmente por unidades productivas que se pueden asimilar a pequeñas empresas familiares.

Para el año 2016 la ANIF estimó que el PIB real del sector transporte continuó exhibiendo una tendencia progresiva como la observada en el primer trimestre del año (creciendo un 3.2% anual vs. 5.1% un año atrás). Ello sería principalmente el resultado de una menor dinámica en el transporte terrestre, afectado por:

El paro agrario y de transportadores del primer semestre del año 2016, y la desaceleración del comercio interno, ante el menor consumo de los hogares (expandiéndose a tasas cercanas al 2% en 2016 vs. el favorable 3.9% observado durante 2015). Esto último, además, afectará la movilización de pasajeros nacionales, más aun teniendo en cuenta la tendencia creciente en el costo de los tiquetes de transportes terrestres intermunicipales y aéreos (p.17).

Por ende, se tiene que:

Tabla 1. *Calidad de la Infraestructura por Modo de Transporte 2015 – 2016 (mínimo: 1 mala, máximo: 7 óptima)*

País	Promedio	Vial	Férreo	Portuario	Aeroportuario
<b>Chile</b>	4.4	4.9	2.4	4.9	5.2
<b>México</b>	4.0	4.3	2.8	4.3	4.7
<b>Alianza del Pacífico</b>	3.6	3.7	2.1	4.1	4.6
<b>Perú</b>	3.2	3.0	1.9	3.6	4.1
<b>Colombia</b>	3.0	2.7	1.4	3.6	4.2

Fuente: ANIF (2016)

Con el fin de promover la formalización y modernización en la prestación del servicio de transporte de carga, fortaleciendo la estructura de los dos tipos de prestadores (empresas de transporte y propietarios individuales), se plantean los siguientes lineamientos basados en la Norma NTC 5500-2 establecida por el ICONTEC, la cual habla sobre la gestión en el transporte de carga terrestre, así:

Se desarrollará una norma técnica de administración integral de flota de transporte terrestre automotor como requisito para la formalización de las empresas.

Se transformará los límites indemnizatorios de la responsabilidad del transportador basados en el peso y/o volumen de la carga y no en su valor.

Se modificará la regulación del seguro de transporte, en dos sentidos: por una parte, que el seguro de transporte sobre las mercancías lo pague el generador de la carga (remitente o destinatario de la mercancía) y no la empresa de transporte; y por otra, que se exija a la empresa de transporte, como

requisito de habilitación, un seguro de responsabilidad civil que ampare hasta el valor del límite indemnizatorio a la responsabilidad del transportador basado en el peso y/o volumen de la carga y no en su valor.

La profesionalización del conductor se realizará a partir de la certificación de competencias laborales (ICONTEC, 2014).

Dentro de la inversión en infraestructura, Colombia presenta un rezago considerable en la inversión en infraestructura de transporte y requiere de grandes inversiones para mejorar la productividad y competitividad de sus sectores productivos.

Los requerimientos de inversión del sector transporte son los más grandes frente a los de infraestructura en el país e incluyen tanto mantenimiento y rehabilitación de las vías en mal estado, como un mejoramiento de red vial, de los puertos marítimos y aéreos. Se estima actualmente la brecha de inversión corresponde al 8% del PIB y que para satisfacer la demanda actual y futura de la infraestructura, el país deberá haber invertido el 3,1% del PIB anual entre 2011 y 2020 (FEDESARROLLO, 2013).

Teniendo en cuenta estos resultados, se prevé una participación importante del sector privado, pero la mayoría de los requerimientos de transporte son bienes públicos que necesariamente requieren de financiación por parte del gobierno, en particular en la red secundaria y terciaria. Para mejorar la competitividad nacional de los sectores productivos y en particular del sector agrario, es fundamental realizar inversiones en la red terciaria con el fin de reducir los tiempos y costos de transporte en las zonas rurales.

El crecimiento económico proyectado para los próximos años es del 4,5% y los tratados de libre comercio (TLC) implican aumentos sustanciales en el comercio internacional, donde “los análisis macroeconómicos predicen un crecimiento económico del 4,5% durante los próximos 5 años, liderado por la inversión extranjera directa, el sector minero, la construcción y el comercio” (p.99).

En los últimos años se han firmado tratados de libre comercio con Chile, Canadá, Estados Unidos, la Unión Europea y Corea del Sur, y si bien no todos estos tratados han entrado en vigencia, los requerimientos de infraestructura de transporte han aumentado. Se espera que aumente el comercio internacional, que tendrá un gran impacto en la red de carreteras en las vías que unen el interior del país con los puertos ubicados en las costas. En el modo carretero, el país ha respondido principalmente con el plan de dobles calzadas, que está orientado a atender la demanda de las vías que conectan el interior del país con los puertos.

La inversión pública en el sector transporte se encuentra concentrada en el modo carretero; donde se invirtieron en el año 2012 5 billones de pesos, lo cual representa que:

El 93,8% de la inversión pública en transporte se hizo en el modo carretero, el 2,7% corresponde al modo aéreo, el 0,7% al modo férreo, el 0,7% en el modo fluvial y la inversión pública en el modo de transporte marítimo fue cercana a cero (p.100).

Presentando un crecimiento de la inversión pública del 57% con respecto al año 2011, la cual ha estado dedicada principalmente a grandes proyectos, como:

El Túnel de La Línea, la troncal Buga – Buenaventura, la troncal Pasto – Mocoa y la troncal Bogotá - Villavicencio. Por otra parte, dado que la infraestructura de transporte ha sido una de las más afectadas por los fenómenos invernales de los últimos años, con una incidencia directa sobre la movilidad de pasajeros y carga, el Gobierno Nacional destinó cerca de 2,8 billones de pesos adicionales al presupuesto público del sector transporte para atender las afectaciones e iniciar las obras necesarias para reducir la vulnerabilidad de los principales corredores viales (p.101).

La participación privada en infraestructura vial ha servido para la modernización de la red vial y actualmente el programa de cuarta generación de concesiones (4G) representa un importante esfuerzo fiscal. Desde el lanzamiento de la primera generación de concesiones en los años noventa, la participación privada en infraestructura vial se ha mantenido y ha sido servido para la modernización de la red vial.



**Pruebas de Hacinamiento Cuantitativo.** De acuerdo con la metodología propuesta por los profesores de la Universidad del Rosario en el año 2008, el primer paso para el desarrollo del AESE “está relacionado con el análisis de asimetría de la industria o sector que se pretende caracterizar” (Restrepo Puerta y Rivera Rodríguez; p.82), para el caso específico de esta investigación será el sector de transporte de carga terrestre y encomiendas del Municipio de Pasto. Donde se mostrará financieramente si las empresas objeto de estudio están convergiendo, para ello será necesario utilizar diferentes indicadores financieros, los cuales permitirán analizar la similitud de los resultados y una comparación de las empresas.

Los autores afirman que dicho análisis de asimetría “partirá de realizar el cálculo de un indicador financiero que sea capaz de evidenciar, al menos de forma general, la situación financiera de las empresas analizadas” (p.83).

Así las cosas, la presente investigación consideró el cálculo del ROA (Rentabilidad de Oportunidad del Activo) como indicador financiero para determinar la asimetría del sector, el cual permite identificar la capacidad de generar riquezas de un activo, siendo el indicador cuantitativo que elimina en mayor medida el sesgo, el cual se realiza por medio de la ecuación utilidad neta /activo total; obteniendo de esta manera los siguientes resultados:

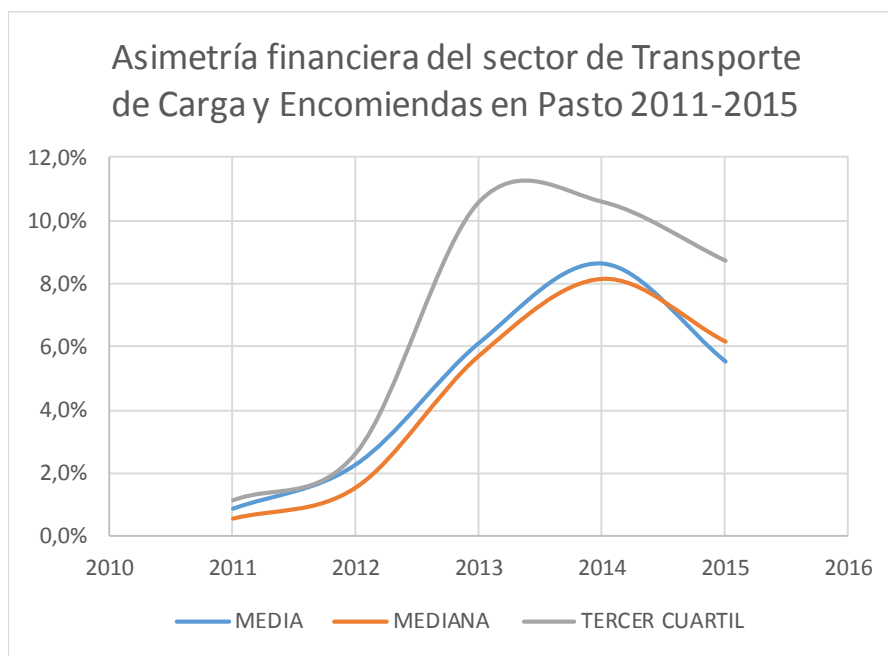
Tabla 2. ROA Sector Transporte de Carga Terrestre y Encomiendas del Municipio de Pasto, 2011 - 2015

ROA	2011	2012	2013	2014	2015
<b>INTERMODAL</b>	0,4%	0,9%	0,5%	7,9%	8,3%
<b>TRANSPORTES NIÁGARA</b>	0,8%	1,8%	12,6%	17,1%	0,0%
<b>RÁPIDO PUTUMAYO</b>	2,2%	1,3%	10,0%	1,3%	4,0%
<b>COORDINADORA</b>	0,2%	5,1%	1,5%	8,5%	9,9%
<b>MEDIDAS DE TENDENCIA CENTRAL</b>					
	2011	2012	2013	2014	2015
<b>MEDIA</b>	0,9%	2,3%	6,2%	8,7%	5,6%
<b>MEDIANA</b>	0,6%	1,6%	5,7%	8,2%	6,2%
<b>TERCER CUARTIL</b>	1,1%	2,6%	10,6%	10,6%	8,7%

Fuente: Elaboración propia

Como puede observarse durante el período de análisis comprendido entre 2011 y 2015 las empresas del sector transporte de carga en Nariño obtuvieron desempeños fluctuantes en relación con sus activos, siendo el año 2013 el de mayor disparidad entre los resultados de estas compañías mostrando dos empresas por encima del 10% en el indicador ROA y las dos restantes por debajo del 2%, esto muestra la aplicación de distintas estrategias de mercadeo que posibilitaron la obtención de mejores resultados para unos en detrimento de los intereses de otros.

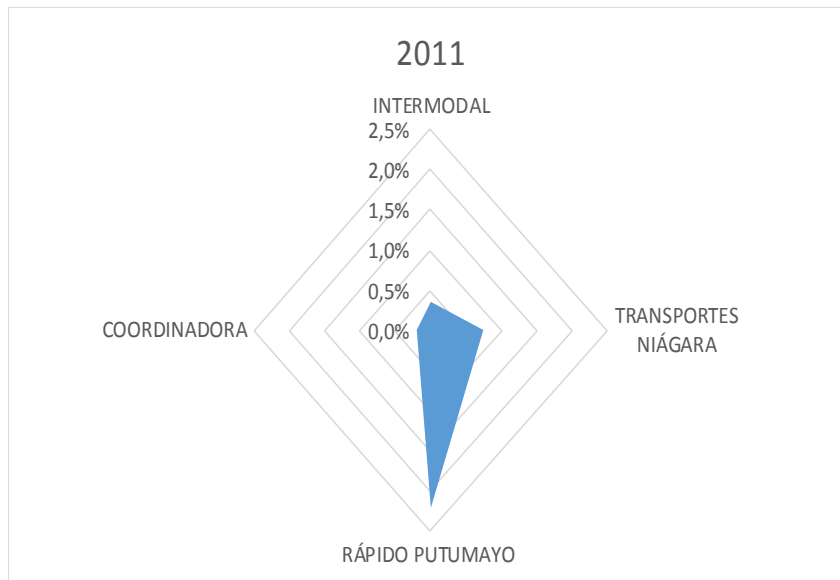
Figura 3. Asimetría Financiera del Sector Transporte de Carga y Encomiendas en el Municipio de Pasto, Años 2011-2015



Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que para el año 2011 la empresa con mejor rendimiento financiero fue Rápido Putumayo al registrar un ROA de 2.2%, el cual le permitió liderar el sector en este año y aprovechar de forma efectiva sus activos en función de la generación de beneficios. Teniendo en cuenta que la empresa Coordinadora fue la que registro el desempeño más bajo en ese año.

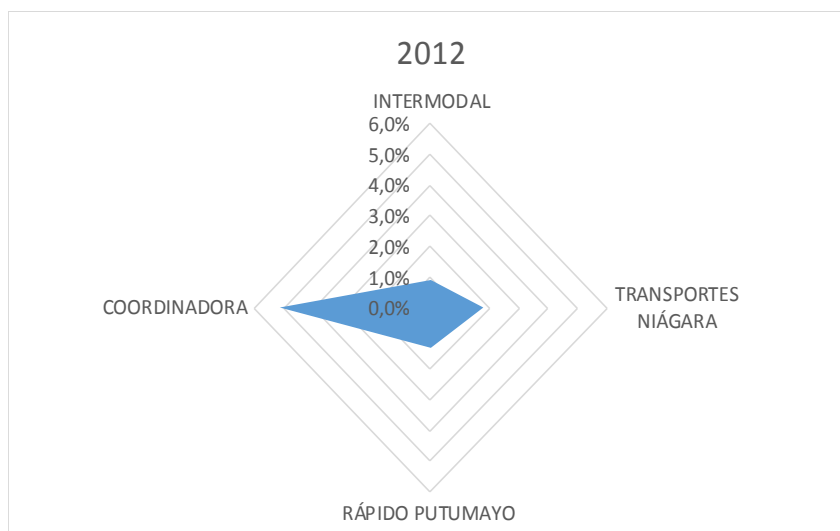
Figura 4. ROA año 2011, Sector Transporte De Carga Terrestre y Encomiendas del Municipio de Pasto



Fuente: Elaboración propia

Para 2012 el liderazgo en cuanto al desempeño financiero del sector cambió ostensiblemente mostrando un notable repunte de la empresa COORDINADORA quién ubicó un ROA del 5,1% frente a un 0,9% de INTERMODAL, que pese a tener el indicador con el desempeño más bajo, mostró una evolución favorable frente a la gestión hecha en 2011.

Figura 5. ROA año 2012, Sector Transporte De Carga Terrestre y Encomiendas del Municipio de Pasto

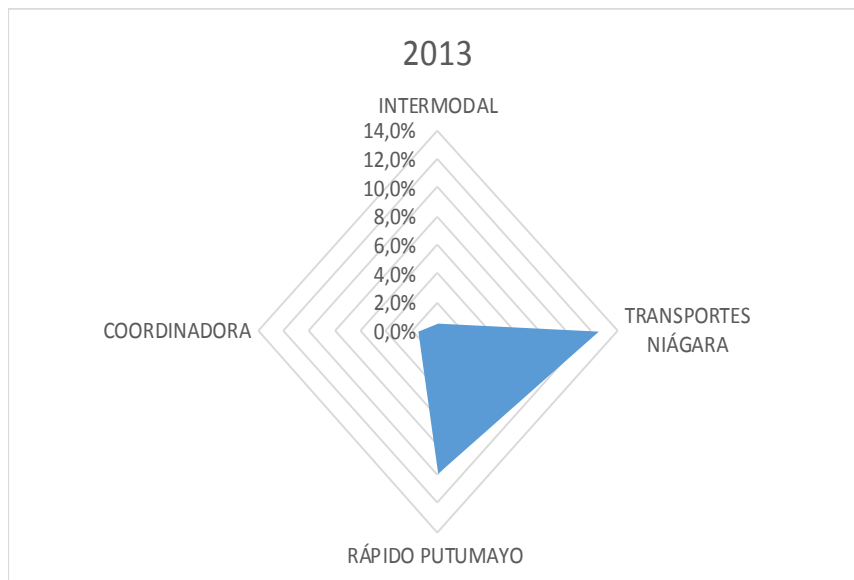


Fuente: Elaboración propia

En el año 2013, el cálculo del ROA del Sector Transporte de Carga Terrestre y Encomiendas del Municipio de Pasto tuvo un importante avance al alcanzar por primera vez desde 2011 los dos dígitos, lo que muestra un importante desempeño financiero de esta industria. Cabe señalar que el líder del sector en este año fue la empresa Transportes Niágara, al registrar un ROA del 12.6% seguido muy de cerca de la empresa Rápido Putumayo quien obtuvo un ROA del 10%.

En el año 2012, la empresa Coordinadora pasó de ocupar el primer lugar en ese año a obtener un muy bajo registro del ROA en 2013, lo cual muestra la fluctuación en cuanto al desempeño financiero de estas empresas a lo largo del período de análisis.

Figura 6. ROA Año 2013, Sector Transporte de Carga Terrestre y Encomiendas del Municipio de Pasto

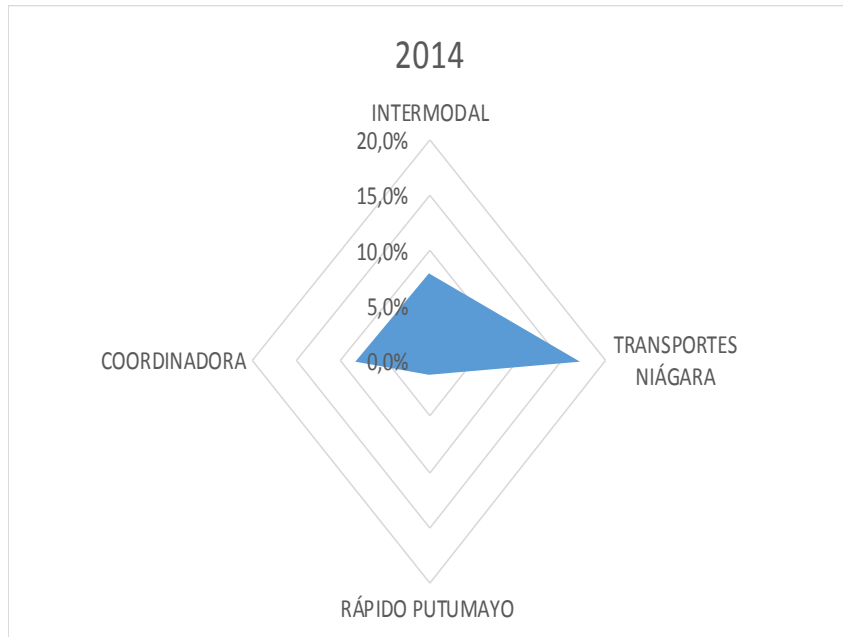


Fuente: Elaboración propia

Por su parte, el año 2014 muestra el fortalecimiento en el liderazgo del sector por parte de la empresa Transportes Niágara, quien acrecentó su ROA frente a 2013 y lo ubicó en el 17,1%; en este periodo también es importante señalar que se empieza a observar un rendimiento similar entre las empresas Coordinadora e Intermodal, quienes registran un ROA del 8,5% y del 7,9%, respectivamente. En el caso de Coordinadora muestra un repunte importante frente a lo hecho en

2013 y para el caso de Intermodal, se observa la consolidación de una gestión financiera creciente periodo a periodo.

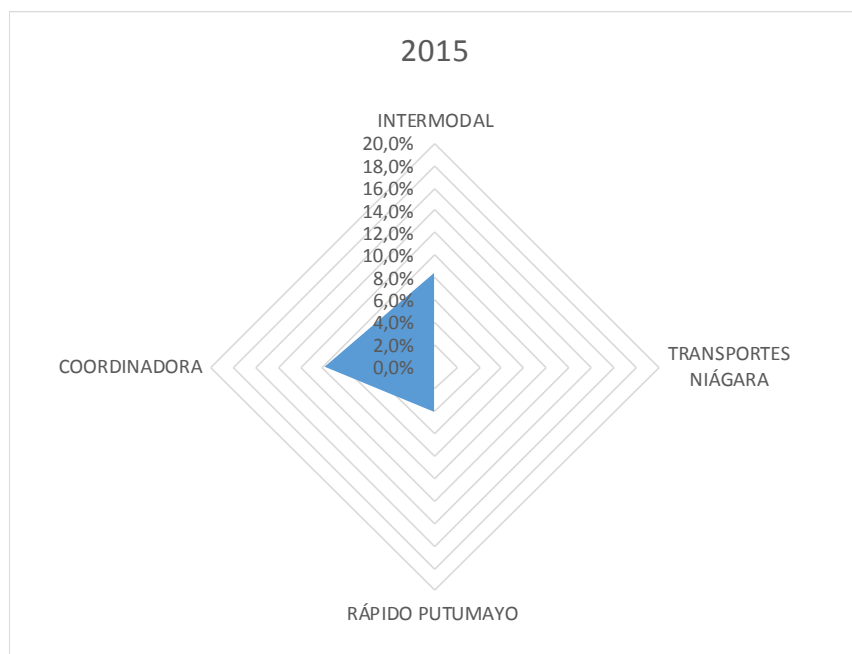
Figura 7. ROA Año 2014, Sector Transporte de Carga Terrestre y Encomiendas del Municipio de Pasto



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, en el año 2015 se ratifica la disputa directa, en términos de rendimiento financiero, entre las empresas Coordinadora e Intermodal, quienes mejoran el ROA obtenido en 2014. Para este periodo se observa un leve repunte de la empresa Rápido Putumayo al incrementar el desempeño de su ROA en por lo menos dos enteros porcentuales, así como también la salida del mercado de la empresa Transportes Niágara.

Figura 8. ROA Año 2015, Sector Transporte de Carga Terrestre y Encomiendas del Municipio de Pasto



Fuente: Elaboración propia

**8.1.1 Análisis de desempeño.** Acudiendo a lo señalado por los autores de la metodología del AESE, Restrepo Puerta y Rivera Rodríguez en el año 2008, en cuanto al análisis de las zonas de desempeño de un sector o industria, debe señalarse “que dicho análisis corresponde a valorar la evolución del desempeño financiero del sector en una línea de tiempo establecida” (p.91) que para el caso corresponde al periodo comprendido entre 2011 - 2015.

Específicamente, en el presente estudio se tomó como referente el cálculo del ROA a efectos de poder analizar el desempeño financiero del sector en el período comprendido entre 2011-2015.

Hecha esta salvedad y teniendo en cuenta el desempeño inicial de las empresas en 2011 y su posterior gestión en 2015, es posible observar lo siguiente: la empresa Intermodal, registra un ROA relativamente bajo, pero más o menos estable entre los años 2011 a 2013, situación que la ubica en una zona de desempeño con perdurabilidad comprometida.

Tabla 3. *Comparativo ROA empresas del sector Transporte de Nariño 2011-2015*

ROA	2011	2012	2013	2014	2015
INTERMODAL	0,4%	0,9%	0,5%	7,9%	8,3%
TRANSPORTES NIÁGARA	0,8%	1,8%	12,6%	17,1%	0,0%
RÁPIDO PUTUMAYO	2,2%	1,3%	10,0%	1,3%	4,0%
COORDINADORA	0,2%	5,1%	1,5%	8,5%	9,9%

Fuente: Elaboración propia

Para 2014 y 2015 esta empresa empieza a tomar un repunte importante en cuanto al aprovechamiento de sus activos en función de la generación de beneficios pasando inicialmente (2014) a una zona de desempeño con morbilidad y finalizando en una zona de desempeño medio (2015), lo cual muestra una adecuada gestión financiera que le permitió ubicarse como una de las empresas referentes del sector.

La empresa Transportes Niágara, se ubicó durante 2011 y 2012 (Ver Tabal 3) en una zona de desempeño con morbilidad y para 2013 y 2014 pasó a liderar el sector, registrando el ROA más alto en estos periodos, principalmente porque encontró un segmento de mercado muy poco atendido como es el caso del transporte de trasteos y el transporte de carga a lugares de difícil topología geográfica, el cual supo aprovechar y que contribuyó a que se ubique en una zona de desempeño superior, demostrando el éxito de su estrategia. Sin embargo, en 2015 la empresa se presenta dificultades económicas y sale temporalmente del mercado.

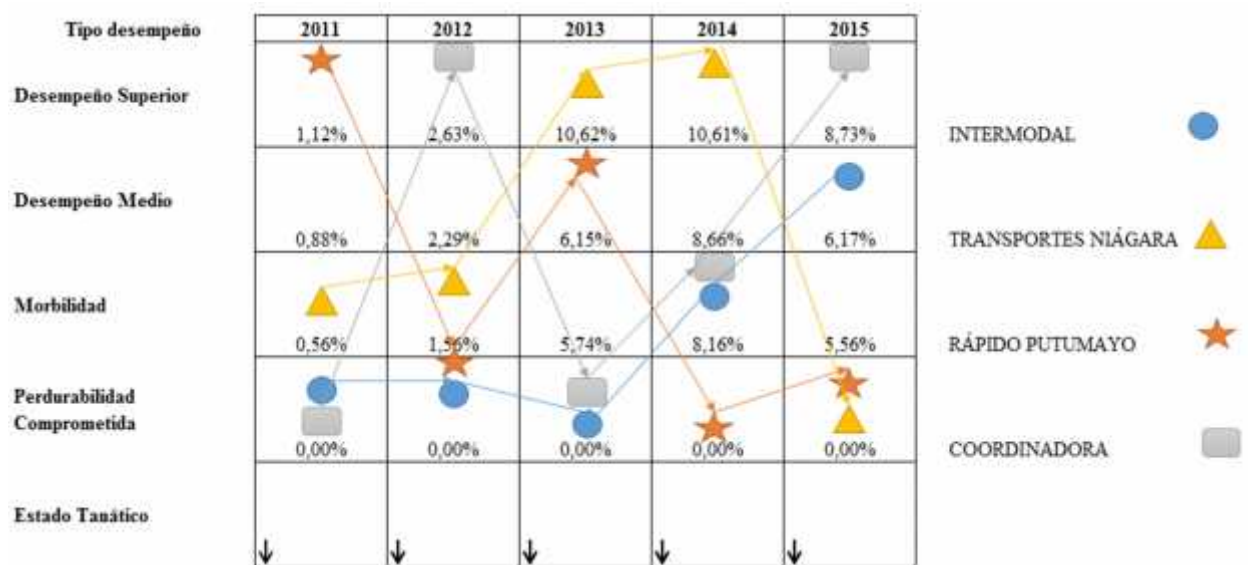
En lo referente al desempeño de la empresa Rápido Putumayo, pudo observarse que fue esta la que tuvo mayores fluctuaciones en cuanto a lo largo del periodo de análisis (2011 - 2015). Es así como, en el año 2011 la empresa registró el mayor ROA del sector lo cual la ubicó en una zona de desempeño superior; posteriormente para el 2012, la empresa registra el segundo ROA

pasando de su posición de privilegio a una zona de perdurabilidad comprometida. En 2013 la empresa vuelve a obtener una notable rentabilidad financiera y se ubica en la zona de desempeño medio y para 2014 y 2015 su gestión decae nuevamente y termina por ubicarla en una zona de perdurabilidad comprometida.

En el caso de la empresa Coordinadora se observó una importante fluctuación de su desempeño entre los años 2012 y 2013 en donde pasó de una zona de desempeño superior en 2012 a estar en una zona de perdurabilidad comprometida. Sin embargo, para el periodo 2014 - 2015 su generación de beneficios financieros fue muy notable y ascendió hasta el punto de constituirse en 2015 como la empresa líder del sector ubicándose en este año en la zona de desempeño superior.

De esta forma, a continuación, se indica (Ver Figura 9) la ubicación de cada una de las empresas del sector transporte de carga y encomiendas de Nariño en relación con su desempeño en término financieros, estimados a partir del cálculo del ROA:

Figura 9. Análisis de Zonas de Desempeño, Sector Transporte de Carga Terrestre y Encomiendas del Municipio de Pasto 2011 – 2015



Fuente: Elaboración propia



Teniendo en cuenta la Figura 9, es posible denotar que una de las empresas con mayor fluctuación entre 2011 y 2015 es Rápido Putumayo, la cual pasó de un desempeño superior como líder del sector en 2011 a un desempeño en zona de perdurabilidad comprometida; por su parte la empresa Intermodal tuvo un desempeño creciente iniciando en 2011 en zona de perdurabilidad comprometida y mejorando año tras año hasta 2015, donde se ubicó en zona de desempeño medio.

## **8.2 Análisis del Hacinamiento Cualitativo**

De acuerdo con los autores de la metodología del AESE, propuesta en 2008 por Restrepo Puerta y Rivera Rodríguez, el hacinamiento cualitativo tiene como fin visualizar, “aunque de manera general, los niveles de imitación de las empresas que compiten en un sector” (p.95), para el caso específico de este estudio, las empresas del sector transporte de carga terrestre y encomiendas del Municipio de Pasto.

Para tal efecto, se hace necesario definir algunas variables ligadas a la mezcla de mercado (producto, precio, plaza y promoción) las cuales impactan de forma directa e indirecta en la dinámica sectorial y en el comportamiento del mismo.

Entonces, con el fin de establecer cada una de las variables que hacen parte de la mezcla de mercado del sector transporte de carga y encomiendas del Municipio de Pasto se trabajó tanto con información primaria como secundaria, proveniente inicialmente de charlas informales e información recabada con cada uno de los gerentes de las empresas objeto de estudio, así como también se revisaron, priorizaron y analizaron documentos sectoriales que dan cuenta del diagnóstico en términos de mercado de este sector.

Para el caso específico de este trabajo las variables asociadas a la mezcla del mercado fueron las siguientes:

Tabla 4. Variables del Mix de Mercado para el Sector Transporte de Carga Terrestre y Encomiendas del Municipio de Pasto

PRODUCTO	Calidad del Parque Automotor	
		Ubicación geográfica de la empresa
		Diseño estructural del área de almacenamiento
		Áreas Comunes en el área de almacenamiento
		Diversificación del Portafolio de servicios
		Cumplimiento de la normatividad para el transporte terrestre de carga
		Satisfacción y fidelización del cliente
PRECIO		Créditos a clientes
		Precios bajos
		Solidez financiera de la empresa
PROMOCIÓN		Posicionamiento y reconocimiento
PLAZA		Atención personalizada
		Sede Administrativa y de despachos
		Promoción en medios impresos

Fuente: Elaboración propia

Una vez se han definido las variables es preciso determinar la importancia del elemento de la mezcla de mercado en función del sector, es decir el peso ponderado que este elemento podría llegar a tener en los procesos decisorios de las empresas del sector de transporte de carga involucradas en el análisis.

Así las cosas, para poder lograr el peso ponderado de la manera más objetiva y técnica posible, el presente estudio planteó la operacionalización de una matriz de doble entrada en la cual se consideró el nivel de influencia de una variable sobre otra estableciendo con ello una correlación entre variables de diferentes elementos del mix de mercado. En este propósito, la matriz propuesta utiliza cuatro escalas de calificación:

- 0 Ningún grado de influencia.
- 1 Bajo.
- 2 Medio.
- 3 Alto.

Al final, las calificaciones obtenidas se suman horizontalmente e individualmente por elemento del mix de mercado, así como también se completan a nivel general. Producto de dicha operacionalización se determina el peso ponderado de cada elemento del mix de marketing, el cual para efectos del presente ejercicio fue equivalente a:

*Tabla 5. Ponderación del Mix de Mercado del Sector Transporte de Carga Terrestre y Encomiendas del Municipio de Pasto*

Mix de Mercado	Ponderación %
<b>Producto</b>	46,62%
<b>Precio</b>	23,75%
<b>Plaza</b>	7,41%
<b>Promoción</b>	22,22%

En la Tabla 5 se muestran los resultados de la matriz de doble entrada en donde partiendo del análisis de influencia de una variable sobre otra, medidas a través de una escala de 1 a 3, en donde 1 representa poca influencia, 2 influencia media y 3 alto nivel de influencia, fue posible estimar un total ponderado por cada uno de los elementos del Mix de Marketing.

Lo anterior, a fin de utilizar una herramienta técnicamente aceptada y que conduzca a un mayor grado de objetividad en la asignación de ponderaciones a cada uno de los elementos del mix de marketing. Complementando así, lo propuesto por los autores de la metodología del AESE, Restrepo Puerta y Rivera Rodríguez (2008), quienes en este caso acuden a la asignación de la ponderación basados en métodos empíricos e información primaria.

Tabla 6. Matriz de Doble Entrada Sector Transporte de Carga Terrestre y Encomiendas del Municipio de Pasto (Producto)

MIX DE MERCADO	VARIABLES	Calidad del Parque Automotor	Ubicación geográfica de la empresa	Diseño estructural del área de almacenamiento	Áreas Comunes en el área de almacenamiento	Atención personalizada	Créditos a clientes	Sede Administrativa y de despachos	Diversificación del Portafolio de servicios	Cumplimiento de la normatividad para el transporte terrestre de carga	Precios bajos	Satisfacción y fidelización del cliente	Posicionamiento y reconocimiento	Promoción en medios impresos	Solidez financiera de la empresa	TOTAL
PRODUCTO	Calidad del Parque Automotor		2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	33
PRODUCTO	Ubicación geográfica de la empresa	2		2	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	33
PRODUCTO	Diseño estructural del área de almacenamiento	3	3		3	1	1	2	1	3	3	2	2	2	3	29
PRODUCTO	Áreas Comunes en el área de almacenamiento	2	2	2		1	1	1	2	3	1	3	2	2	1	23
PRODUCTO	Diversificación del Portafolio de servicios	3	3	1	1	3	3	3		1	3	3	3	3	3	33
PRODUCTO	Cumplimiento de la normatividad para el transporte terrestre de carga	3	3	3	3	1	1	1	1		3	1	3	2	3	28
PRODUCTO	Satisfacción y	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3		3	3	3	35



En el factor promoción se consideraron variables como: atención personalizada, sede administrativa y de despachos y promoción en medios impresos, encontrando que dentro de estas, la promoción en medios impresos es la variable más influyente frente a la atención personalizada, ítem que se muestra como la variable menos influyente. En este orden de ideas, se ha ce importante señalar que los medios impresos tienen muchísima importancia para la captación y retención de los clientes en el sector transporte de carga y encomiendas en Pasto.

Tabla 8. Matriz de Doble Entrada Sector Transporte de Carga Terrestre y Encomiendas del Municipio de Pasto (Precio)

MIX DE MERCADO	VARIABLES	Calidad del Parque Automotor	Ubicación geográfica de la empresa	Diseño estructural del área de almacenamiento	Áreas Comunes en el área de almacenamiento	Atención personalizada	Créditos a clientes	Sede Administrativa y de despachos	Diversificación del Portafolio de servicios	Cumplimiento de la normatividad para el transporte terrestre de carga	Precios bajos	Satisfacción y fidelización del cliente	Posicionamiento y reconocimiento	Promoción en medios impresos	Solidez financiera de la empresa	TOTAL
PRECIO	Créditos a clientes	3	3	1	1	3		3	3	2	3	3	3	3	3	34
PRECIO	Precios bajos	3	3	3	3	3	3	3	3	3		3	3	3	3	39
PRECIO	Solidez financiera de la empresa	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3		36
TOTAL FACTOR PRECIO																109

En el factor precio se consideraron elementos como créditos a clientes, precios bajos y solidez financiera de la empresa, encontrando que la variable de mayor peso son los precios bajos frente a la variable crédito a clientes la cual se muestra como la menos influyente. Al respecto, debe anotarse que la mayoría de las transacciones comerciales que se realizan en el sector transporte de carga y encomiendas en Pasto se hacen en efectivo y por tanto la competencia en precios es un factor determinante de venta.

Tabla 9. Matriz de Doble Entrada Sector Transporte de Carga Terrestre y Encomiendas del Municipio de Pasto (Plaza)

MIX DE MERCADO	VARIABLES	Calidad del Parque Automotor	Ubicación geográfica de la empresa	Diseño estructural del área de almacenamiento	Áreas Comunes en el área de almacenamiento	Atención personalizada	Créditos a clientes	Sede Administrativa y de despachos	Diversificación del Portafolio de servicios	Cumplimiento de la normatividad para el transporte terrestre de carga	Precios bajos	Satisfacción y fidelización del cliente	Posicionamiento y reconocimiento	Promoción en medios impresos	Solidez financiera de la empresa	TOTAL
PLAZA	Posicionamiento y reconocimiento	3	2	2	1	3	3	3	3	2	3	3		3	3	34
TOTAL FACTOR PLAZA																34

En lo referente al factor plaza se estimó la variable posicionamiento y reconocimiento la cual según la ponderación obtenida es una variable de mucha influencia dentro de la mezcla de mercado, pues la mayoría de las empresas que compiten en el sector transporte de carga y encomiendas en Pasto cuentan con una amplia trayectoria y experiencia que respalda su operación logística constituyéndose en un elemento que garantiza solidez y respaldo de la empresa frente a sus clientes.

**8.2.1 Matriz de imitación.** Teniendo en cuenta la aplicación de la anterior metodología para la determinación del peso ponderado de cada uno de los elementos del mix de mercado, se procedió posteriormente a establecer, según lo propuesto por los autores de la metodología del AESE, Restrepo Puerta y Rivera Rodríguez (2008), el nivel de imitación del sector considerando la siguiente escala de calificación:

- “1 Menor nivel de imitación.
- 2 Imitación media.
- 3 Mayor nivel de imitación” (p.97).

En este sentido, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 10. *Matriz de Imitación - Sector Transporte de Carga Terrestre y Encomiendas del Municipio de Pasto 2011 – 2015 (Producto)*

MEZCLA DE MERCADO		Ponderación	Total Ponderado	%	INTERMODAL	RÁPIDO PUTUMAYO	COORDINADORA
PRODUCTO	Calidad del Parque Automotor	33	214	46,6%	1	2	1
	Ubicación geográfica de la empresa	33			2	2	2
	Diseño estructural del área de almacenamiento	29			2	2	2
	Áreas Comunes en el área de almacenamiento	23			2	2	2
	Diversificación del Portafolio de servicios	33			1	2	2
	Cumplimiento de la normatividad para el transporte terrestre de carga	28			1	1	1



	Satisfacción y fidelización del cliente	35			1	1	1
	<b>SUMATORIA</b>				<b>10</b>	<b>12</b>	<b>11</b>
	<b>CALIFICACIÓN</b>				<b>4,66</b>	<b>5,59</b>	<b>5,13</b>

Fuente: Elaboración propia

**Producto.** En el elemento del mix denominado producto se tuvieron en cuenta las siguientes variables:

1. Calidad del parque automotor.
2. Ubicación geográfica de la empresa.
3. Diseño estructural del área de almacenamiento.
4. Áreas comunes en el área de almacenamiento.
5. Diversificación del Portafolio de servicios.
6. Cumplimiento de la normatividad para el transporte terrestre de carga.
7. Satisfacción y fidelización del cliente.

De acuerdo con la calificación de imitación otorgada a las empresas: Intermodal, Rápido Putumayo y Coordinadora, en el componente Producto puede observarse en la Tabla 7, un nivel de imitación media en aspectos ligados a la ubicación geográfica de la empresa, diseño estructural y áreas comunes del área de almacenamiento en contraposición con un menor nivel de imitación en aspectos como la fidelización de los clientes y el cumplimiento de la normativa.

Tabla 11. *Matriz de Imitación - Sector Transporte de Carga Terrestre y Encomiendas del Municipio de Pasto 2011 – 2015 (Precio)*

MEZCLA DE MERCADO		Ponderación	Total Ponderado	%	INTERMODAL	RÁPIDO PUTUMAYO	COORDINADORA
PRECIO	Créditos clientes <sup>a</sup>	34	109	23,7%	1	1	1

	Precios bajos	39			1	1	1
	Solidez financiera de la empresa	36			1	2	3
	<b>SUMATORIA</b>				<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	<b>CALIFICACIÓN</b>				<b>0,71</b>	<b>0,95</b>	<b>1,19</b>

Fuente: Elaboración propia

**Precio.** Este componente consideró las siguientes variables:

1. Créditos a clientes.
2. Precios bajos.
3. Solidez financiera de la empresa.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la Tabla 8, se observan bajos niveles de imitación en estos aspectos salvo, en el tema de solidez financiera donde se observan calificaciones diferentes para cada una de las empresas evaluadas.

Tabla 12. *Matriz de Imitación - Sector Transporte de Carga Terrestre y Encomiendas del Municipio de Pasto 2011 – 2015 (Plaza)*

	MEZCLA DE MERCADO	Ponderación	Total Ponderado	%	INTERMODAL	RÁPIDO PUTUMAYO	COORDINADORA
PLAZA	Posicionamiento y reconocimiento	34	34	7,4%	1	2	2
	<b>SUMATORIA</b>				<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
	<b>CALIFICACIÓN</b>				<b>0,07</b>	<b>0,15</b>	<b>0,15</b>

Fuente: Elaboración propia

**Plaza.** En este componente se estableció la variable de análisis: posicionamiento y reconocimiento, la cual presenta un nivel de imitación media.

Tabla 13. *Matriz de Imitación - Sector Transporte de Carga Terrestre y Encomiendas del Municipio de Pasto 2011 – 2015 (Promoción)*

MEZCLA DE MERCADO	Ponderación	Total Ponderado	%	INTERMODAL	RÁPIDO PUTUMAYO	COORDINADORA	
PROMOCIÓN	Atención personalizada	32	102	22,2%	1	1	1
	Sede Administrativa y de despachos	34			2	2	1
	Promoción en medios impresos	36			2	2	1
	<b>SUMATORIA</b>			<b>100,0%</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>3</b>
	<b>CALIFICACIÓN</b>				<b>1,11</b>	<b>1,11</b>	<b>0,67</b>
<b>NIVEL DE IMITACIÓN</b>				<b>6,56</b>	<b>7,80</b>	<b>7,13</b>	

Fuente: Elaboración propia

**Promoción.** Este componente se ligó a las variables:

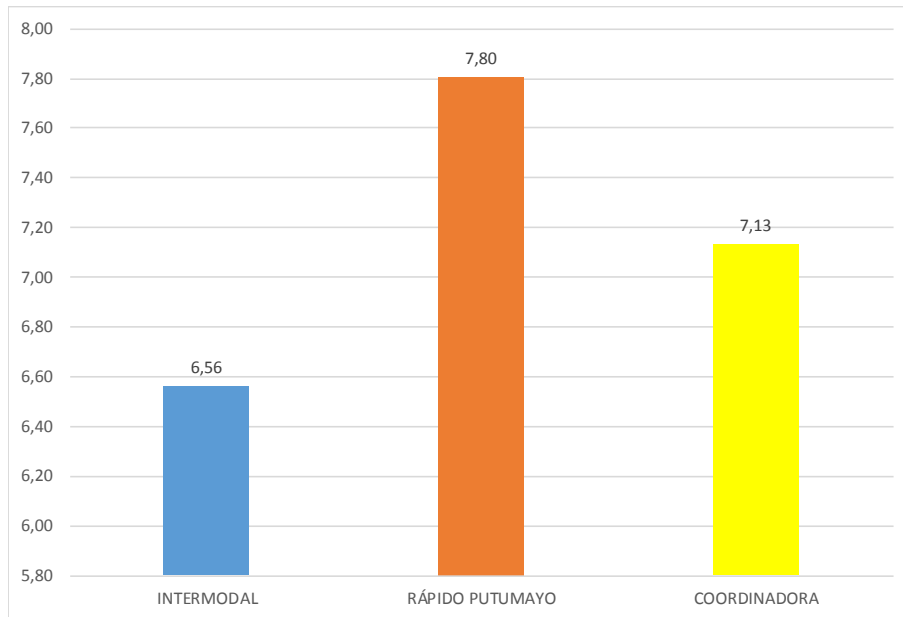
1. Atención personalizada.
2. Sede administrativa y de despachos.
3. Promoción en medios impresos.

Observándose niveles de imitación media en la manera como las empresas se muestra publicitariamente a través de medios impresos o en sus sedes administrativas y de despachos.

**8.2.2 Sistematización de la matriz de imitación.** Según lo propuesto por los autores de la metodología del AESE, Restrepo Puerta y Rivera Rodríguez (2008), para poder calcular el nivel de imitación de la industria se debe inicialmente ponderar cada uno de los elementos del mix de marketing para luego calificar las variables que componen estos elementos (producto, precio, plaza y promoción). Dicho proceso se realiza teniendo en cuenta una escala de tres niveles en donde el nivel 1 muestra la organización con menor nivel de imitación en la variable analizada, el nivel 2 las empresas con imitación media, y el nivel 3 las empresas con imitación alta.

De esta forma, en la Figura 10 se muestra el resultado de la matriz de imitación, el cual recoge la sumatoria de las calificaciones parciales por cada uno de los elementos del mix de marketing, estableciendo la empresas con mayor o menor grado de imitación.

Figura 10. Nivel de Imitación del Sector Transporte de Carga Terrestre y Encomiendas del Municipio de Pasto, Periodo 2011 – 2015



Fuente: Elaboración propia

Se tiene en cuenta para tal propósito, los resultados de las calificaciones de los diferentes componentes del mix de mercado que determinó el nivel de imitación del Sector Transporte de Carga Terrestre y Encomiendas del Municipio de Pasto, periodo 2011-2015; además se puede observar que la empresa con mayor grado de imitación de acuerdo con este análisis es Rápido Putumayo al registrar una calificación del 7.80, mientras que INTERMODAL se muestra como la empresa que tiene el menor grado de imitación sectorial con una calificación ponderada de 6.56. Cabe aclarar que, dada la situación financiera al final del periodo contable de 2015 de la empresa Transportes Niágara, esta no fue tomada en cuenta para este análisis.

### **8.3 Panorama Competitivo**

Teniendo en cuenta la metodología del AESE de Restrepo Puerta y Rivera Rodríguez (2008), para la determinación del panorama competitivo del Sector Transporte de Carga Terrestre y Encomiendas del Municipio de Pasto se tuvo en cuenta tres vectores fundamentalmente, los cuales evalúan un sector específico del mercado que no está siendo atendido o lo hace pero parcialmente teniendo en cuenta una serie de características, con el fin de obtener un concepto más claro de las actividades del panorama de una empresa.

“1. Necesidades del Usuario o Canal.

2. Variedades.

3. Canales” (p.99).

**Necesidades del usuario o canal.** Para la realización del análisis del panorama competitivo, se consideraron las necesidades que se satisfacen en el sector en términos de expectativas tanto del cliente, pues es él quien utiliza el servicio; como del canal, pues representa su distribuidor en relación con los satisfactores que deberían ofertar las empresas de transporte de carga terrestre y encomiendas del Municipio de Pasto.

**Variedades.** Teniendo en cuenta los procesos decisorios en este sector, se identificó la totalidad de las características del producto o servicio ofrecido por las diferentes empresas que hacen parte del sector estratégico. Así pues, del amplio portafolio que comprende el sector transporte en el Municipio de Pasto, solo se consideraron los productos de carga terrestre y encomiendas.

**Canales.** Finalmente, para abarcar las posibilidades de mercado del sector de la logística comercial del sector de transporte de carga se abordaron los mecanismos por medio de los cuales el cliente o usuario adquiere el servicio o producto, evidenciando cómo se lleva a cabo el servicio

al cliente, entonces abarcaron gran parte de los canales convencionales de ventas, como la vía telefónica y los puntos de venta y se agregaron los medios impresos y los canales de internet.

Metodología que posibilitó identificar un segmento del sector industrial, posibilidades de integración, mercados geográficos servidos y la competencia coordinada en los sectores estratégicos relacionados. Entonces, el hecho de descubrir espacios de mercado no explotados por medio de la caracterización de estos vectores puede posibilitar a los gerentes de las empresas trabajar en aras de establecer estrategias para poder consolidar las empresas teniendo el análisis de cada vector y poder estar en busca del mejoramiento continuo.

Una vez realizado el análisis de los tres vectores de la Matriz T, se procede a realizar el levantamiento del Panorama Competitivo (ver Tabla 10), en la cual se ubica las manchas blancas que se encontraron con el estudio de cada sector estratégico durante este proceso investigativo, los cuales posibilitaron identificar oportunidades de nuevos mercados potenciales en función de consolidar una real ventaja competitiva del sector de transporte de carga en el Municipio de Pasto.

Tabla 14. Panorama Competitivo del Sector Transporte de Carga Terrestre y Encomiendas del Municipio de Pasto

Matriz T - Sector Transporte De Carga Terrestre y Encomiendas del		INTERMODAL	RÁPIDO PUTUMAYO	COORDINADORA
Documentos de tránsito legales y en regla				
Necesidades Usuario o Cliente	Seguridad de la carga			
	Áreas de Almacenamiento de la Mercancía			
	Rápidez en la entrega			
	Parque automotor renovado			
	Seguimiento y trazabilidad de las mercancías			
	Precios ajustados a tarifas del Ministerio de Transporte			
	Facilidades de pago			
	<b>Variedades</b>	Transporte de Carga de Encomiendas	Transporte de Carga de Encomiendas	Transporte de Carga de Encomiendas
Sede Administrativa y de Despachos				
Comunicación directa con conductores				
Canales	Call Center empresas			
	Otras Revistas y Medios Impresos			
	Portal web (internet)			
	Revistas especializadas			

Fuente: Elaboración propia

Con base en los resultados de la Matriz T del Panorama Competitivo del Sector Transporte de Carga Terrestre y Encomiendas del Municipio de Pasto se pudo establecer que pese a la gran oferta en el portafolio de productos de las empresas INTERMODAL, Rápido Putumayo y Coordinadora, aún existen posibilidades para seguir mejorando en los vectores de necesidades del usuario y canales. Por ende, teniendo en cuenta la información recolectada se puede apreciar las siguientes necesidades dentro del sector estratégico estudiado, pues teniendo en cuenta la metodología propuesta por Restrepo Puerta y Rivera Rodríguez (2008), es pertinente trabajar sobre aquellas zonas poco abordadas para generar procesos evolutivos encaminados al crecimiento de las empresas; a continuación, se puede apreciar cada vector en el sector estudiado:

En cuanto al vector necesidades del usuario o canal se encuentran manchas blancas u oportunidades para innovar en temas como:

1. Seguridad de la carga.
2. Áreas de almacenamiento de la mercancía.
3. Rapidez en la entrega.
4. Parque automotor renovado.
5. Seguimiento y trazabilidad de las mercancías.
6. Precios ajustados a tarifas del Ministerio de Transporte.
7. Facilidades de pago.

Por su parte, en el vector canales se encuentran manchas blancas u oportunidades para innovar en aspectos como:

1. Call Center empresas.
2. Otras Revistas y Medios Impresos.
3. Portal web (internet).

Esta situación se presenta ya que las empresas del sector transporte carga terrestre y encomiendas confían en su reputación y reconocimiento de marca, y creen que no es necesario



invertir recursos en promoción por medios digitales como internet y telefonía o por medios impresos.

Sin embargo, se debe realizar un análisis costo/beneficio que permita determinar si existe una ventaja al permitir la intervención publicitaria de estos nuevos medios de comunicación con el cliente a fin de obtener de forma más rápida nuevos clientes y nuevos negocios.

## **8.4 Análisis Estructural de Fuerzas de Mercado en Tiempo Real**

**8.4.1 Rivalidad entre competidores.** Con el fin de comprender la rivalidad entre competidores del sector de transporte de carga y encomiendas en Pasto a continuación se muestra un breve resumen de su componente institucional:

### **INTERMODAL**

#### **Misión**

El transporte de carga tiene diferentes modalidades, como son los masivos, semi masivos, el paquetero, líquidos, el reparto urbano, la distribución regional, al igual que el transporte internacional, dentro de lo cual desarrolla su accionar nuestra empresa para prestar un servicio eficiente, seguro y oportuno (INTERMODAL, 2016).

#### **Visión**

Proyectar la empresa hacia el futuro implica implementar programas logísticos de gestión, seguridad y eficacia, que permitan satisfacer a plenitud las necesidades de los generadores de carga, o remitentes y cumplir a cabalidad la normatividad oficial establecida para el transporte de mercancías (p.2).

## **Rápido Putumayo Ltda.**

### **Misión**

Transportes Rápido Putumayo Ltda., trabaja para brindar el mejor servicio de transporte de mercancía por carretera, con el fin de responder a las necesidades, inquietudes y expectativas de sus clientes. Se distingue por desarrollar su trabajo bajo elevados estándares de seguridad, proyectándose hacia el mercado como una empresa competitiva, que genera rentabilidad y solidez (Rápido Putumayo, 2016).

### **Visión**

Transportes Rápido Putumayo Ltda., se proyecta hacia el año 2020 como una organización líder en la prestación del servicio de transporte de carga terrestre en el ámbito Nacional e Internacional, distinguiéndose por el mejoramiento continuo de sus servicios y la seguridad que ofrece a sus clientes (p.1).

## **Coordinadora**

### **Misión**

Hace parte de nuestra misión la prestación de un servicio de la más alta calidad, mediante la óptima combinación entre un excelente recurso humano, tecnología de punta, instalaciones modernas y procesos administrativos dinámicos y eficientes que le asegure a los clientes satisfacer sus necesidades de transporte de mercancías y a la compañía cumplir sus objetivos de rentabilidad, crecimiento y permanencia en el tiempo (Coordinadora, 2015).

## Visión

Todos nuestros servicios están enmarcados en valores y principios éticos y morales, que respetan y acatan las disposiciones legales de los diferentes países y que buscan el crecimiento y la prosperidad de nuestros clientes, empleados, colaboradores, accionistas y de la comunidad en general (p.2).

**8.4.1.1 Número de competidores.** Por ser una actividad en auge de la cual se originan buena parte de los ingresos de las familias del Municipio de Pasto, el sector del transporte de carga terrestre y encomiendas presenta una gran afluencia de oferentes principalmente en el sector urbano de los cuales se puede destacar como los principales los siguientes:

Tabla 15. *Oferentes Sector Urbano*

Nº	Competidores
1	Transportes Nuevo Mundo Ltda.
2	Intermodal
3	Transportes Niágara
4	Rápido putumayo
5	Coordinadora
6	Transporte Pesado Internacional Ltda.
7	Cooperativa Internacional de Transportes
8	Cootranar Ltda.
9	Transipiales
10	Rápido Humadea S.A.
11	Transdecol
12	Cooperativa de Transportadores Unidos de Nariño Ltda. Cootrans-unar
13	Invertrans Ltda.
14	Compañía Distribuidora de Carga C.d.c. Ltda.

Fuente: Elaboración propia

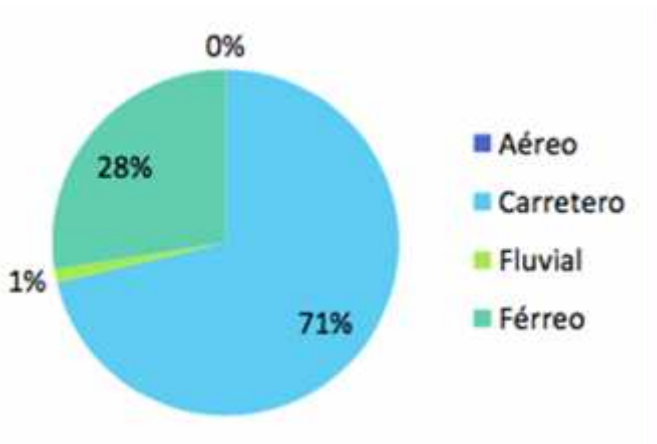
**8.4.1.2 Diversidad de competidores.** El sector transporte de carga terrestre y encomiendas representa actualmente un importante sector industrial que genera muchos empleos y dinamismo a la economía local.

Las empresas de transporte de carga terrestre y encomiendas enunciadas en el numeral anterior, representan un entorno de rivalidad muy competitivo y apremiante, teniendo en cuenta que en el Municipio de Pasto los oferentes en el sector urbano sobrepasan los 10, lo cual representa que el sector se encuentra saturado, pues al representar una rentabilidad elevada hace que el mercado se incline por este sector y se sature considerablemente; así pues, “la diferenciación en cuanto a la prestación del servicio es el punto clave en el momento de elección para el target” (Kotler & Keller, 2006).

Con base en el número de competidores (ver Tabla 11), se puede evidenciar que estas compiten en mercados distintos pues se han especializado en diferentes portafolios en la oferta servicios que van más allá que el transporte de carga y las encomiendas y además tienen diferentes tamaños que van desde la pequeña empresa hasta la mediana empresa (INTERMODAL, Rápido Putumayo y Coordinadora), lo cual permite hablar de una competencia segmentada por diversificación y tamaño de la industria.

**8.4.2 Crecimiento del sector.** Es preciso mencionar factores claves como los siguientes:

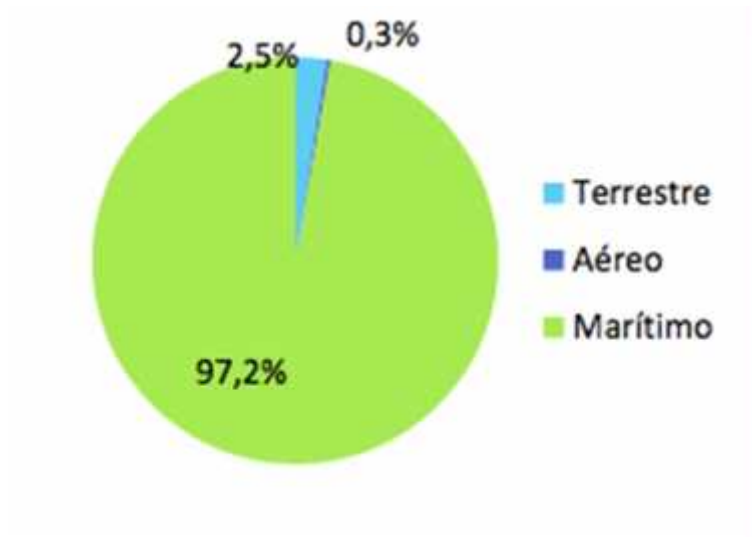
Figura 11. *Distribución de la Carga Transportada Internamente en el País (2012)*



Fuente: FEDESARROLLO (2013)

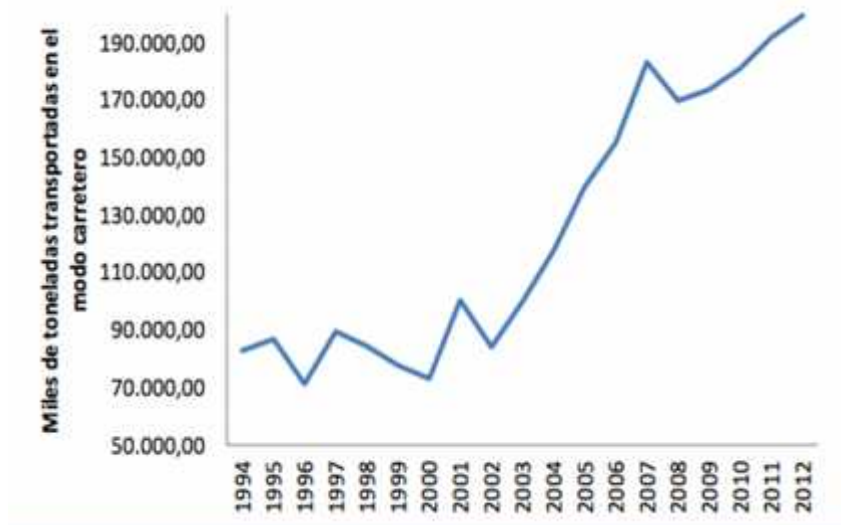
En este sentido, el transporte carretero es el principal medio de transporte para los flujos de carga y pasajeros nacionales. Pues, en Colombia se realiza principalmente por modo carretero que transportó el 71,3% de las toneladas de carga en 2012.

Figura 12. Distribución del Comercio Internacional por Modos



Fuente: FEDESARROLLO (2013)

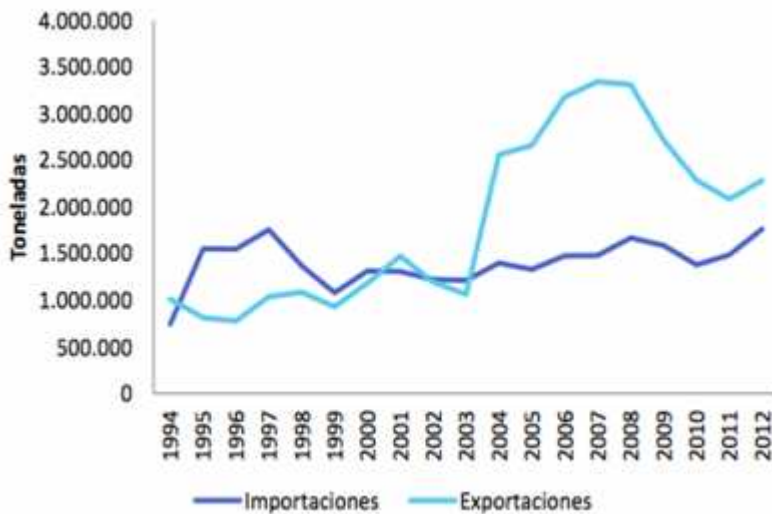
Figura 13. Carga Transportada al Interior del País en el Modo Carretero



Fuente: FEDESARROLLO (2013)

Denotando crecimiento en el año 2003, por el contrario en el comercio exterior la mayor parte del transporte se lleva a cabo a por modo marítimo donde el transporte carretero representa únicamente 2,5% de las toneladas exportadas e importadas.

Figura 14. Toneladas de Comercio Exterior en el Modo Carretero



Fuente: FEDESARROLLO (2013)

Sin embargo, la carga transportada por el modo carretero para el comercio exterior también ha aumentado y desde el año 2004 la mayor parte de las toneladas transportadas por este modo corresponden a exportaciones.

**8.4.2.1 Costos fijos o de almacenaje.** Se debe tener en cuenta que, un buen almacenaje requiere tener unos medios apropiados para los materiales que se deben gestionar, estos son función tanto de las “características físicas de las unidades de carga, como la cantidad de movimientos que se realizan por unidad de tiempo de manera controlada, sin olvidar los condicionantes de espacio y accesos a las instalaciones” (Actualidad de Empresa, 2015).

En este aspecto debe destacarse que las empresas de transporte de carga terrestre y encomiendas en Pasto, por lo general cuentan con amplias instalaciones propias para el almacenaje y custodia de sus mercancías, lo cual facilita la logística en sus operaciones.

**8.4.2.2 Incrementos de capacidad.** Las empresas transportadoras no son dueñas de los vehículos y subcontratan estos servicios con propietarios independientes. Adicionalmente, los contratos de largo plazo entre los propietarios y los transportadores no son comunes. La edad promedio del parque automotor era de “15,3 años en el 2008 y actualmente el 37% de los camiones de servicio público tiene más de 20 años en servicio, lo que se traduce en costos operativos elevados y altas externalidades negativas” (Fedesarrollo, 2013).

**8.4.2.3 Capacidad diferenciación del producto.** A nivel de diversificación del portafolio de productos de las empresas del sector de transporte en Pasto, puede distinguirse que pese a existir una amplia variedad de soluciones dirigidas a la cobertura de las necesidades del cliente, este sector se ha especializado en el transporte de carga por vía terrestre y las encomiendas.

**8.4.2.4 Rentabilidad del sector.** Dado el alto nivel de saturación y competencia, la rentabilidad del sector es baja. Lo anterior se sustenta desde el cálculo del ROA, en donde se evidencia amplia fluctuación y desigualdad en la distribución del ingreso (Ver Tabla 2). A esto se suma el incumplimiento de las empresas en relación con la tabla de fletes impuesta por el gobierno nacional, lo cual hace que proliferen la competencia desleal o dumping de precios.

### **8.4.3 Barreras de salida**

**8.4.3.1 Especialización de los activos.** De acuerdo al análisis de la información secundaria del presente estudio se puede inferir que existe alta especialización de los activos que intervienen en el proceso productivo de los transportistas, los cuales pese a tener un costo elevado, pueden ser considerados como activos operativos y que carecen de una funcionalidad distinta a la ligada a su actividad comercial.

**8.4.3.2 Costos de salida.** Los costos de salida dependen en este sector están ligados a la “calidad de la infraestructura, pero también de la eficiencia del parque automotor al servicio de la carga, del desempeño del mercado y de la logística para optimizar el uso de los recursos

involucrados en las operaciones de transporte” (Consejo Nacional de Política Económica y Social, 2013).

**8.4.3.3 Interacción estratégica.** Como se señaló anteriormente pese a existir convenios y contratos de operación de la flota con independientes dueños de los camiones, debe reconocerse que el servicio de transporte es ampliamente tercerizado y solo una fracción se transporta en flotas propias de quienes despachan la carga.

**8.4.3.4 Restricciones sociales o del gobierno.** Dada la importancia estratégica del transporte terrestre automotor de carga, el Gobierno Nacional definió a través del documento CONPES 3489 de 2007 las principales políticas y estrategias para el desarrollo y modernización del sector. Estas estrategias se enfocan en la “regulación de las relaciones económicas, la estructura empresarial, el parque automotor, fortalecimiento institucional, transporte internacional, inter fronterizo o transfronterizo, aseguramiento, desarrollo de servicios logísticos y la seguridad en la operación” (p.45).

#### **8.4.4 Barreras de entrada**

**8.4.4.1 Economías de escala.** Dado que la actividad económica de los transportistas requiere de cuantiosas inversiones económicas en torno a su activo fijo por lo general se concentra un alto nivel de tercerización con independientes para garantizar amplitud en la flota. La integración con otras empresas locales es escasa salvo para cumplir requerimientos de transporte de carga internacional.

**8.4.4.2 Diferenciación del producto.** El grado de diferenciación de los servicios prestados por las empresas de transporte de carga y encomiendas no es significativo, ya que estas se limitan a cumplir las especificaciones técnicas que a menudo son poco selectivas e impuestas por el Ministerio de Transporte Nacional. En este sentido, la diferenciación puede darse por atributos en el servicio ligados en los modelos de administración y atención al cliente.



**8.4.4.3 Acceso a canales de distribución.** Este acceso es limitado y se muestra como una de las debilidades del sector puesto que se utilizan medios convencionales para la contratación del servicio como la comunicación directa cliente-empresa o cliente-conductor.

**8.4.4.4 Necesidades de capital.** Por tratarse de una actividad que requiere el uso de activos fijos demasiado costosos, así como también la compra continua de repuestos costosos, se requiere de un amplio apalancamiento externo que sea respaldado por una solidez financiera y administrativa de la firma transportadora.

**8.4.4.5 Acceso a materias primas.** Este acceso es amplio y garantizado por factores como la posición geográfica fronteriza del departamento, sobre todo en el suministro de repuestos y accesorios para los vehículos. Además, debe resaltarse la alta prevalencia de estaciones de servicio a lo largo de la geografía de Nariño.

**8.4.4.6 Efectos de la curva de experiencia.** La experiencia, reconocimiento y solidez financiera de la firma transportadora es sin duda un factor diferencial que limita el acceso de nuevos competidores puesto que los clientes potenciales recurren a un análisis pormenorizado de la reputación, cumplimiento y experiencia de las empresas, previo a suscribir sus contratos de carga.

**8.4.4.7 Reacción esperada.** Aunque no se puede hablar de un mercado monopolizado, a nivel del Sector Transporte de Carga Terrestre y Encomiendas del Municipio de Pasto se distinguen ciertas empresas que dado su poder económico y reconocimiento ejercen mayor concentración de los segmentos potenciales de clientes, lo cual se refleja en una mayor facilidad para su operación logística.

## **8.4.5 Poder de los proveedores**

**8.4.5.1 Número de proveedores importantes.** Existe una amplia variedad de proveedores tanto locales como nacionales dedicados a la venta de combustibles, aditamentos, repuestos y

accesorios, entre otros, requeridos para la ejecución de las actividades del sector transporte de carga y encomiendas en Pasto, lo cual es un punto a favor de unos costos más competitivos y justos en el proceso comercial.

**8.4.5.2 Importancia del sector para proveedores.** Dado que la dinámica económica de carácter municipal que mueve el sector primario, la diversidad y crecimiento de las firmas transportadoras es un tema que impacta directamente a los proveedores y que a futuro puede consolidar procesos de integración horizontal hacia atrás.

**8.4.5.3 Costo de cambio del proveedor.** Al existir un amplio nivel de oferentes no solo a nivel local sino nacional, el costo de cambio del proveedor para el sector puede ser considerado como bajo.

**8.4.5.4 Integración hacia adelante del proveedor.** En términos generales existe una tendencia hacia la generación de este tipo de integración ya que muchas veces las empresas transportadoras cuentan con su propia estación de servicio o con almacenes propios de repuestos. Entonces, este tipo de encadenamientos favorece la rentabilidad de los socios y promueve la eficiencia de la cadena de valor del transporte.

**8.4.5.5 Rentabilidad del proveedor.** La rentabilidad del proveedor es alta y en crecimiento dada una evolución favorable del Sector Transporte de Carga Terrestre y Encomiendas del Municipio de Pasto en los últimos años, lo cual induce a pensar en la necesidad de un mayor flujo de repuestos y accesorios para las flotas de estas empresas, así como también en la innegable necesidad del combustible.

## **8.4.6 Poder de los compradores**

**8.4.6.1 Número de clientes importantes.** Por ser un departamento con vocación agrícola, Nariño goza de una importante dinámica comercial que favorece el uso de los servicios de transporte de carga terrestre y encomiendas. Además, debe considerarse su condición de paso

fronterizo con el Ecuador lo cual aumenta el número de despachos desde y hacia la frontera con ese país.

**8.4.6.2 Integración hacia atrás del cliente.** Dadas las condiciones específicas en términos de *core bussines* del sector, se dificultan los procesos de integración hacia atrás del cliente, entre otros motivos, por el uso intensivo de capital en la adquisición del activo fijo primario: los camiones.

**8.4.6.3 Rentabilidad del cliente.** La rentabilidad del cliente se origina a partir de la eficiencia en los tiempos de entrega de las mercancías, garantizando su seguridad y trazabilidad.

#### 8.4.7 Productos sustitutivos

**8.4.7.1 Disponibilidad de productos sustitutivos actuales y en un futuro próximo.** Más que productos sustitutos para el Sector Transporte de Carga Terrestre y Encomiendas del Municipio de Pasto, deben distinguirse a futuro mayores avances en la diversificación del portafolio de servicios de cara a cumplir con las necesidades del cliente.

**8.4.7.2 Análisis estructural del sector.** El análisis estructural del Sector Transporte de Carga Terrestre y Encomiendas del Municipio de Pasto, desde la comprensión de su perfil competitivo, es el siguiente:

Tabla 16. *Perfil Competitivo del Sector Transporte de Carga y Encomiendas en Pasto según el Modelo de Diamante Competitivo de Porter*

Negocio: Transporte de Carga y Encomiendas		Marco Específico del negocio		Fecha
		Perfil competitivo del sector		
Sector: Transporte Terrestre		Repulsión	N.	Atracción
		--	-	+ ++
<b>1. Competidores Actuales</b>				
<b>1.1 Rivalidad entre competidores</b>				

Número de competidores	Grand e	X	Peque ño
Diversidad de competidores	Grand e	X	Peque ño
Crecimiento del sector	Rápido	X	Lento
Costos fijos o de almacenaje	Bajo	X	Alto
Incrementos de capacidad	Peque ño	X	Grand e
Capacidad diferenciación del producto	Baja	X	Alta
Rentabilidad del sector	Baja	X	Alta
<b>1.2 Barreras de salida</b>			
Especialización de los activos	Alta	X	Baja
Costos de salida	Bajo	X	Alto
Interacción estratégica	Baja	X	Alta
Restricciones sociales o del gobierno	Alta	X	Baja
<b>2. Posibles entrantes</b>			
<b>Barreras de entrada</b>			
Economías de escala	Baja	X	Alta
Diferenciación del producto	Bajo	X	Alto
Acceso a canales de distribución	Alto	X	Bajo
Necesidades de capital	Alto	X	Bajo
Acceso a materias primas	Bajo	X	Alto
Efectos de la curva de experiencia	Alta	X	Baja
Reacción esperada	Alta	X	Baja
<b>3. Poder de los proveedores</b>			
Número de proveedores importantes	Bajo	X	Alto
Importancia del sector para proveedores	Grand e	X	Peque ño
Costo de cambio del proveedor	Bajo	X	Alto
Integración hacia adelante del proveedor	Baja	X	Alta
Rentabilidad del proveedor	Alta	X	Baja
<b>4. Poder de los compradores</b>			
Número de clientes importantes	Alto	X	Bajo
Integración hacia atrás del cliente	Baja	X	Alta
Rentabilidad del cliente	Baja	X	Alta
<b>5. Productos sustitutos</b>			
Disponibilidad de productos sustitutos actuales y en un futuro próximo	Grand e	X	Peque ño
<b>Perfil numérico (Suma)</b>		3 6 15 3	

Fuente: Adaptación de los autores a partir del modelo de Porter (1990)

## **9. Conclusiones**

Producto del análisis de cada una de las pruebas efectuadas como parte de la metodología del análisis estructural de sectores estratégicos aplicado al sector Transporte de Carga y encomiendas de Nariño:

La prueba de hacinamiento cuantitativo del sector transporte de carga y encomiendas de Nariño muestra unos indicadores de asimetría financiera y zonas de desempeño fluctuantes y con diferentes cabezas visibles año tras año, situación que no permite ratificar un liderazgo claro por parte de una o más de las empresas analizadas.

Así pues, en términos de asimetría financiera, si se compara los resultados obtenidos por el sector del transporte de carga y encomiendas de Pasto en 2011 frente a 2015, puede concluirse que para 2011 se observó que la empresa con mejor rendimiento financiero fue Rápido Putumayo al registrar un ROA de 2.2%, el cual le permitió liderar el sector en este año y aprovechar de forma efectiva sus activos en función de la generación de beneficios. Finalmente, en el año 2015 se ratifica la disputa directa en términos de rendimiento financiero entre las empresas Coordinadora e INTERMODAL, quienes mejoran el ROA obtenido en 2014.

En cuanto al análisis de desempeño debe mencionarse que este fue muy fluctuante a lo largo del periodo 2011 - 2015, lo cual dificultó encontrar un líder definido del sector que tuviese un desempeño estable, situación que deja entrever cierto grado de inestabilidad financiera de este sector. Sin embargo, debe anotarse que la empresa Intermodal tuvo un desempeño creciente iniciando en 2011 en zona de perdurabilidad comprometida y mejorando año tras año hasta 2015, donde se ubicó en zona de desempeño medio.

Por su parte en lo referente a la prueba de Análisis Cualitativo se tuvo en cuenta la revisión del nivel de imitación del sector en torno a las variables de la mezcla de mercado: producto, precio, plaza y promoción, encontrando que el mayor nivel de imitación se observa en las variables de plaza y promoción en las cuales las empresas replican prácticas de mercadeo

tradicionales como la búsqueda de posicionamiento y reconocimiento, atención personalizada y promoción en medios impresos, entre otras.

En el componente producto puede observarse un menor nivel de imitación de las empresas de transporte y encomiendas de Pasto en aspectos como la fidelización de los clientes y el cumplimiento de la normativa. En contraposición tienen un nivel de imitación media en aspectos ligados a la ubicación geográfica de la empresa, diseño estructural del área de almacenamiento y áreas comunes en el área de almacenamiento, coincidiendo con las manchas blancas encontradas en la Matriz T, lo cual es consecuencia de la falta de gestión en estos aspectos.

El componente precio, considero las variables: créditos a clientes, precios bajos y solidez financiera de la empresa obteniendo bajos niveles de imitación en estos aspectos salvo, en el tema de solidez financiera donde se observan calificaciones diferentes para cada una de las empresas evaluadas.

En el componente plaza se estableció la variable de análisis: posicionamiento y reconocimiento, la cual presenta un nivel de imitación media.

El componente promoción se ligó a las variables: atención personalizada, sede administrativa y de despachos y promoción en medios impresos, observándose niveles de imitación media en la manera como las empresas se muestran publicitariamente a través de medios impresos o en sus sedes administrativas y de despachos.

Finalmente, la prueba de panorama competitivo se construyó a partir de los resultados de la Matriz T en donde se pudo establecer que pese a la gran oferta en el portafolio de servicios de las empresas INTERMODAL, Rápido Putumayo y Coordinadora, aún existen posibilidades para seguir mejorando en los vectores de necesidades del usuario o canal y canales.

En cuanto al vector necesidades del usuario o canal se encuentran manchas blancas u oportunidades para innovar en temas como: seguridad de la carga, áreas de almacenamiento de la mercancía, rapidez en la entrega, parque automotor renovado, seguimiento y trazabilidad de las mercancías, precios ajustados a tarifas del Ministerio de Transporte y facilidades de pago.

Por su parte, en el vector canales se encuentran manchas blancas u oportunidades para innovar en aspectos como: *call center* empresas, otras revistas y medios impresos y portal web (internet). Esta situación se presenta ya que las empresas del sector transporte carga terrestre y encomiendas confían en su reputación y reconocimiento de marca, y creen que no es necesario invertir recursos en promoción por medios digitales como internet y telefonía o impresos. Sin embargo, se debe realizar un análisis costo/beneficio que permita determinar si existe una ventaja al permitir la intervención publicitaria de estos nuevos medios de comunicación con el cliente a fin de obtener de forma más rápida nuevos clientes y nuevos negocios.

## **10. Recomendaciones**

Teniendo en cuenta los resultados de las pruebas de hacinamiento cuantitativo y cualitativo y en especial los obtenidos con el desarrollo de la Matriz T de Panorama Competitivo, el grupo gestor del proyecto recomienda lo siguiente:

Se pudo establecer, que pese a la gran oferta en el portafolio de productos de las empresas INTERMODAL, Rápido Putumayo y Coordinadora, aún existen posibilidades para seguir mejorando en los vectores de necesidades del usuario y canales.

En cuanto al vector necesidades del usuario o canal se encuentran manchas blancas u oportunidades para innovar en temas como:

**Seguridad de la carga.** Se debe garantizar la custodia de las mercancías entregadas por los clientes a fin de reducir al máximo las mermas por hurto y los faltantes por mala manipulación de la carga

**Rapidez en la entrega.** Se debe buscar la optimización en los tiempos de entrega y el cumplimiento de los itinerarios de viaje a fin de consolidar un alto nivel de satisfacción y fidelización de los clientes.

**Parque automotor renovado.** Se debe atender las disposiciones gubernamentales en relación con la chatarrización de los vehículos para garantizar la seguridad de conductores, vías y carga.



**Seguimiento y trazabilidad de las mercancías.** Se debe poner a disposición del cliente mecanismos idóneos para el seguimiento de las rutas y expediciones comerciales. Es posible apoyarse y apropiarse de las TIC en este aspecto.

**Precios ajustados a tarifas del Ministerio de Transporte.** Se debe procurar regirse a la tabla de fletes promulgada por el gobierno nacional y evitar la competencia desleal.

**Facilidades de pago.** Es necesario innovar en materia de nuevas formas y mecanismos de pago con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes en materia financiera.

Por su parte, en el vector canales se encuentran manchas blancas u oportunidades para innovar en aspectos como:

**Call Center empresas.** La mayoría de las empresas objeto de este estudio no cuentan con un mecanismo de este tipo para atender las inquietudes de sus clientes ni lo tienen priorizado como alternativa para captar nuevos clientes o conservar los habituales, razón por la cual es necesario evaluar su conveniencia.

**Otras revistas y medios impresos.** Se debe procurar hacer presencia en medios de publicidad impresa buscando un mayor nivel de recordación en los clientes actuales y potenciales.

**Portal web (internet).** Se debe realizar un análisis costo/beneficio que permita determinar si existe una ventaja al permitir la intervención publicitaria de nuevos medios de comunicación como internet a fin de obtener de forma más rápida nuevos clientes y nuevos negocios, así como mayor interacción y retroalimentación.



## Bibliografía

- Actualidad de Empresa. (22 de Junio de 2015). *Actualidad de Empresa*. Recuperado el 13 de Noviembre de 2016, de actualidadempresa.com: <http://actualidadempresa.com/medios-almacenaje-manutencion-transporte-productos/>
- Asociación Nacional de Instituciones Financieras . (2016). *Desempeño del sector transporte en 2015 - 2016*. Bogotá D.C.: Centro de Estudios Económicos - ANIF.
- Barbero, J. A. (2010). *La logística de cargas en América Latina y el Caribe: una agenda para mejorar su desempeño*. New York: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Caicedo Arturo, P. F. (2013). *Análisis del sector de transporte por carretera en la economía colombiana, dificultades y retos*. Bogotá D.C.: Universidad Militar Nueva Granada.
- Consejo Nacional de Política Económica y Social. (2013). *CONPES 3759: lineamientos de política para la modernización del transporte automotor de carga y declaratoria de importancia estratégica del programa de reposición y renovación del parque automotor de carga*. Bogotá D.C.: CONPES.
- Coordinadora. (3 de Agosto de 2015). *Coordinadora*. Recuperado el 22 de Junio de 2017, de coordinadorausa.com: <https://www.coordinadorausa.com/empresa-2/mision/>
- Departamento Nacional de Planeación . (2013). *CONPES 3759*. Bogotá D.C.: DNP.
- Departamento Nacional de Planeación. (2013). *Lineamientos de política para la modernización del transporte automotor de carga y declaratoria de importancia estratégica del programa de reposición y renovación del parque automotor de carga* . Bogotá D.C.: DNP.
- DNP. (2008). *Conpes 3549: sistema estratégico de transporte público de pasajeros para la ciudad de Pasto*. Bogotá D.C.: Departamento Nacional de Planeación.
- El Tiempo. (28 de Octubre de 2015). Transporte de carga y de pasajeros en Nariño entrará en nueva era. *El Tiempo*, págs. 12-13.
- Fedesarrollo. (2013). *Indicadores del sector transporte en Colombia*. Bogotá D.C: Fedesarrollo.
- FEDESARROLLO. (2013). *Indicadores del sector transporte en Colombia*. Bogotá D.C.: Fundación para la Educación Superior y el Desarrollo .
- Fred R., D. (1997). *Conceptos de Administración Estratégica* (5 ed.). México D.F.: Prentice Hall.
- García, G., Rocha, N., Samudio, D., & Rivera, H. A. (2012). *Análisis estructural de sectores estratégicos: caso sector de la Banca Corporativa*. Bogotá D.C.: Universidad del Rosario.
- González Correa, J. A. (Noviembre de 2015). Contratación logística en Colombia: implementación de un operador logístico integral. *Semestre Económico*, XVIII(38), 215-238.

- Guerrero Maldonado, M. B. (2 de Octubre de 2012). *Gestiopolis*. Recuperado el 25 de Noviembre de 2016, de gestiopolis.com: <http://www.gestiopolis.com/que-es-la-mezcla-de-mercadotecnia/>
- Hernández Sampieri, R., Collado Fernández, C., & Lucio Baptista, P. (2008). *Metodología de la investigación* (2 ed.). México D.F.: Mc GrawHill.
- ICONTEC. (2014). *Norma NTC 5500-2: gestión en el transporte de carga terrestre*. Bogotá D.C.: ICONTEC.
- INTERMODAL. (22 de Mayo de 2016). *Transporte Terrestre de Mercancías Intermodal S.A.S*. Recuperado el 22 de Junio de 2017, de [www.intermodalsas.com](http://www.intermodalsas.com): <http://www.intermodalsas.com/quienes-somos/>
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de marketing* (12 ed.). México D.F.: Prentice Hall.
- Lambin, J. J. (2003). *Marketing estratégico* (3 ed.). España: Mc Graw Hill.
- Ministerio de Transporte. (1988). *Decreto 2044 de 1988*. Bogotá D.C.: Ministerio de Transporte.
- Ministerio de Transporte. (Febrero de 2001). *Decreto 173 de 2001*. Bogotá D.C.: Ministerio de Transporte.
- Muñiz González, R. (2014). *Concepto de marketing estratégico*. New York: Marketing XXI.
- Nattermann, P., & Markides, C. (1997). *New Entry, Strategy Convergence and the Erosion of Industry Profitability*. New York: Cass Business School.
- Peña Cortés, D., Herrera Plazas, J., Suárez Parra, Á., Ospina Ramos, Ó., & Rivera Rodríguez, H. (2011). *Turbulencia empresarial en Colombia: caso sector comercio al detal colombiano*. Bogotá D.C.: Universidad del Rosario.
- Perfetti, J. J., Balcázar, Á., Hernández, A., & Leibovich, J. (2013). *Políticas para el desarrollo de la agricultura en Colombia*. Bogotá D.C.: FEDESARROLLO. Obtenido de Políticas para el desarrollo de la agricultura en Colombia: [http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2012/08/Pol%C3%ADticas-para-el-desarrollo-de-la-agricultura-en-Colombia-Libro-SAC\\_Web.pdf](http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2012/08/Pol%C3%ADticas-para-el-desarrollo-de-la-agricultura-en-Colombia-Libro-SAC_Web.pdf)
- Porter, M. (1990). *La ventaja competitiva de las naciones* (1 ed.). Barcelona: Plaza & Jardines Editores.
- Rápido Putumayo. (12 de Marzo de 2016). *Rápido Putumayo*. Recuperado el 22 de Junio de 2017, de [rapidoputumayo.com](http://www.rapidoputumayo.com): <http://www.rapidoputumayo.com/>
- Restrepo Puerta, L. F. (2006). *Análisis estructural de sectores estratégicos*. Bogotá D.C.: Univ. Empresa.
- Restrepo Puerta, L. F., & Rivera Rodríguez, H. A. (2008). *Análisis estructural de sectores estratégicos* (2 ed.). Bogotá D.C.: Universidad del Rosario.

- Rivera Rodríguez, H. A. (2004). El hacinamiento la enfermedad que los estrategas deben curar. *CLADEA*, VII(6), 83 - 100.
- Rivera Rodríguez, H. A., & Restrepo Puerta, L. F. (Junio de 2005). ¿Por qué la convergencia estratégica puede originarla mortalidad empresarial? *CLADEA*, VII(9), 66-85.
- Rivera, G. (2010). *Cultura organizacional: nueva tendencia de la gerencia de recursos hacia la competitividad*. Buenos Aires: Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. Obtenido de [www.inta.gov.ar](http://www.inta.gov.ar):  
[http://www.inta.gov.ar/altovalle/info/biblio/rompecabezas/pdfs/fyd52\\_col-ec.pdf](http://www.inta.gov.ar/altovalle/info/biblio/rompecabezas/pdfs/fyd52_col-ec.pdf).
- Rodríguez Rosas, C. M. (2013). *Análisis del transporte de carga e Colombia, para crear estrategias que permitan alcanzar estándares de competitividad e infraestructura internacional*. Bogotá D.C.: Universidad del Rosario.
- Rodríguez, C. M. (2013). *Análisis del transporte de carga en Colombia, para crear estrategias que permitan alcanzar estándares de competitividad e infraestructura internacional*. Bogotá D.C.: Universidad del Rosario.
- Tobón, A., & Galvis, D. (2009). Análisis sobre la evolución reciente del sector de transporte en Colombia. *Perfil de Coyuntura Económica*(13), 147-163.
- Villamizar, M. (2010). *Logística y distribución física internacional: clave en las operaciones de comercio exterior*. Bogotá D.C.: Cámara de Comercio de Bogotá.