

PRESENTACIÓN

En cumplimiento de las disposiciones reglamentarias del programa académico de Administración Industrial de la Universidad de Cartagena, se presenta el proyecto de grado **ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE COTRASUR FRENTE AL SECTOR DE TRANSPORTE CARRETERO DE CARGA EN CARTAGENA Y SUS PROYECCIONES PARA MEJORAR LA OFERTA DE SERVICIOS.**

Se realiza por los estudiantes ESTEBAN DE JESÚS FUENTES IBARRA y DAVID MANUEL MERCADO YANCES, como respuesta a las inquietudes de la Cooperativa de Transportadores del Sur COTRASUR regional Cartagena, la cual desea conocer como están desarrollando sus actividades de prestación del servicio en comparación con el sector, teniendo en cuenta perspectivas de desarrollo del mercado.

El trabajo se enfoca como una investigación de tipo académico, cuyo alcance se circunscribe a las exigencias de la Universidad de Cartagena para optar por el título de Administradores Industriales, por lo que el tema tratado se constituye en una herramienta de análisis para el apoyo de la gerencia regional en la toma de decisiones.

La orientación del proyecto estuvo a cargo de la Dra. Karen Posada Pardo, Administradora de Empresas, Especialista en Gerencia de Mercadeo, Directora de Postgrados de la Universidad de San Buenaventura y docente de la Universidad de Cartagena, se contó con el apoyo del personal de COTRASUR - Cartagena en cabeza de su Gerente Regional Dr. Orlando Prada Holguín, y con la asesoría de expertos en temas del sector transporte carretero de carga y comercio exterior, quienes con el suministro de información básica y sus conceptos contribuyeron a la realización del proyecto.

INTRODUCCIÓN

La globalización de la economía, la apertura económica de Colombia, las condiciones de competitividad en el nuevo escenario internacional y las necesidades de desarrollo del país, plantean grandes retos para Colombia.

La enorme importancia del transporte carretero de carga se deriva de su incidencia sobre el desempeño de los demás sectores. En efecto, la mayoría de productores lo utilizan en alguna etapa de sus procesos de producción y comercialización, de tal manera que la eficiencia y los fletes de transporte afectan la competitividad internacional de los productos nacionales y el bienestar del consumidor.

La cooperativa de transportadores del sur COTRASUR, regional Cartagena en respuesta a los retos que se presentan en la actualidad ha solicitado la realización de un estudio, con la finalidad de conocer como ha sido el desempeño de sus operaciones en el sector para así mejorar la oferta de sus servicios.

El alcance de la investigación cubre la presentación de los análisis de la información referida del tema, hasta el desarrollo de los objetivos planteados en la investigación, mostrando unos resultados concretos de tal análisis y unas recomendaciones que los autores determinan como aportes a COTRASUR.

ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 FORMULACION DEL PROBLEMA

El comercio se ha convertido en parte fundamental en la actividad económica del hombre, a partir del intercambio de bienes y servicio, este se logra a través de la aplicación de los sistemas y mecanismos de distribución, desarrollados para cumplir con el objetivo de satisfacer las necesidades en el menor tiempo posible.

La globalización de las economías es una realidad latente que exige de los países un esfuerzo para optimizar los procesos productivos, concentrándose en las actividades que pueden desarrollar de forma más eficiente. Para que esta condición se cumpla los agentes deben orientar sus esfuerzos hacia la estructuración, promoción, producción y comercialización; siendo el transporte parte integral, para el logro de estas metas.

Colombia viene realizando conversaciones con los Estados Unidos acerca de realizar un tratado de libre comercio (TLC), esto indiscutiblemente le dará al país nuevas oportunidades para que el comercio pueda crecer y posicionarse. El transporte como se dijo anteriormente es parte integral de este proceso, y en Colombia se observa que el transporte de carga entre el periodo 1994 – 2003 alcanzó una participación del 5.5% dentro del PIB Colombiano, donde a su vez el transporte carretero aporta el 75% del valor total del PIB sectorial.¹

¹ Agenda Interna Sectorial. Documento Sector Transporte y Logística

La movilización de carga por carretera es un indicador que muestra el comportamiento del sector y su repercusión en la economía nacional, ésta ha tenido un crecimiento del 60 % con respecto a la década de los noventa. En la actualidad se logró superar los 120 millones de toneladas movilizadas por año (124.11 millones de Ton – año 2006), observando un marcado crecimiento sostenido del 5.3 % en los últimos 6 años.²

Cartagena se caracteriza por ser una ciudad puerto, por lo tanto propicia para el negocio del transporte carretero de carga, y porque en los últimos años sus terminales han mejorado sus niveles de competitividad tanto a nivel nacional como internacional, fortaleciendo su capacidad de manera tal que se incrementa la productividad nacional. Actualmente según datos del ministerio de transporte en la ciudad se maneja el 42.7% del total del volumen de la carga nacional contenerizada que se maneja en los puertos.³

COTRASUR - Cartagena ante el inminente crecimiento que se viene dando en el mercado de transporte carretero de carga y la entrada en vigencia del tratado de libre comercio con Estados Unidos, desea prepararse para el aumento de la demanda que va a generar dichos supuestos, debido a que en la actualidad no logran abastecer de forma deseada la demanda solicitada por todos sus clientes, obteniendo como resultado la preocupación de los directivos, ya que ha habido un crecimiento sostenido en el mercado y no en la organización.

Por lo tanto desean conocer ¿cómo están posicionados en el mercado local frente al sector de transporte carretero de carga y como podrían mejorar la oferta de sus servicios?

² Publicación mensual EL CONTAINER órgano informativo de COLFECAR.

³ Anuario estadístico Ministerio de Transporte 2005

1.2 JUSTIFICACIÓN

El comercio exterior en Colombia en los últimos años ha venido presentando un marcado crecimiento, dando como resultado un aumento en los volúmenes de carga movilizados en el país, en el que los puertos son la puerta de entrada y salida de los productos comercializados internacionalmente, es importante que estos cuenten con los recursos necesarios para poder lograr altos niveles de desempeño.

Siendo el transporte carretero de carga un recurso indispensable para poder cumplir con las expectativas de la cadena logística portuaria, se hace necesaria la realización de un estudio que permita conocer el estado de competitividad en que COTRASUR – Cartagena se encuentra para ofrecer un servicio acorde a las exigencias del mercado de transporte carretero de carga.

COTRASUR es una empresa que presta los servicios de transporte de carga masiva, cuenta con mas 50 años de experiencia en el ramo, tiene 16 agencias regionales distribuidas en toda Colombia y 3 en Venezuela, y una de las flotas propias mas grande, moderna y diversificada del país.

La agencia COTRASUR – Cartagena cuenta solo con la información estadística en su base de datos de los años 2005 y 2006. Para el año 2007 se espera la entrada en vigencia del TLC con los Estados Unidos, situación preocupante para la gerencia de COTRASUR-Cartagena debido a que en los últimos 2 años (2005-2006) no han podido satisfacer de acuerdo a sus expectativas, la demanda requerida por sus clientes, y a su vez muestra una disminución en sus niveles de eficiencia trimestrales del año 2006 cuando son comparados con sus similares del año inmediatamente anterior.

Desde nuestro punto de vista encontramos justificación para esta investigación, identificando cuestionamientos basándonos en los conocimientos adquiridos durante el transcurso de formación académica y la experiencia adquirida al laboral en COTRASUR-Cartagena, y emitiendo recomendaciones las cuales puedan ser consideradas por la gerencia, siendo este el aporte de la gestión laboral.

Para la Universidad de Cartagena cumple con los principios de formar al estudiante para enfrentar los retos de la sociedad en la cual se desarrollan y la empresa en la que se desempeñan.

1.3 OBJETIVOS DEL PROYECTO

OBJETIVO GENERAL

Conocer la situación actual de COTRASUR – Cartagena para su posterior comparación con el sector de transporte de carretero de carga en la ciudad, identificando perspectivas de desarrollo de la empresa y el sector, con el fin de emitir recomendaciones para el mejoramiento y aumento de la eficiencia.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Diagnosticar el estado actual en que se encuentra COTRASUR - Cartagena, teniendo en cuenta sus volúmenes de carga movilizados.
- Diagnosticar el sector de transporte carretero de carga en la ciudad de Cartagena, identificando la eficiencia en que se desenvuelve.
- Analizar comparativamente a COTRASUR - Cartagena, frente al sector del transporte carretero de carga en la ciudad.
- Identificar el nivel de satisfacción de los clientes y la calidad del servicio prestado por parte de COTRASUR en la ciudad de Cartagena.
- Determinar las perspectivas de desarrollo de COTRASUR- Cartagena, y el sector de transporte de carga, teniendo en cuenta al TLC con Estados Unidos como aspecto influyente en el sector.

MARCO DE REFERENCIA

2.1 MARCO FILOSÓFICO

El principio de cualquier negociación es la existencia de beneficios entre quienes la realizan, y para el caso del transporte de carga, el generador de carga, la empresa de transporte y el propietario del camión deben obtener beneficios de su actividad.

El generador, debe obtener la posibilidad de estar en el mercado con su mercancía en buen estado, en el lugar y sitio previsto en las condiciones que el consumidor lo requiere, con un precio final del producto de tal manera que permita su permanencia en el mercado.

Esta investigación se fundamenta en la "Teoría de la Adaptación de las Especies" de DARWIN, en donde se ve al mercado como una naturaleza cambiante y a la empresa como especie con la necesidad de adaptación.

A esto se le agrega el planteamiento de NIETZSCHE de "la voluntad de poder y la voluntad de cambio" el cual se ve reflejado en los cambios que se vienen dando en la actualidad, en donde las industrias orientan sus esfuerzos día a día a obtener una mayor participación en un mercado globalizado.

2.2 MARCO TEÓRICO

2.2.1 Lineamientos fundamentales para desarrollar el diagnostico empresarial.⁴ El Perfeccionamiento Empresarial es ante todo un proceso Político e ideológico que tiene como objetivo principal, elevar la gestión de la Empresa que busca en todo momento eficiencia y calidad.

La eficiencia debe transformarse de concepto económico a un modo de actuar controlar y de exigir. Por lo que se deberá:

1. Alcanzar una relación favorable entre ingresos y gastos.
2. Lograr mayor eficiencia en las inversiones.
4. Empleo de técnicas modernas de dirección.
5. Producción planificada.

La Empresa como sistema debe actuar como un todo, teniendo bien definida la estrategia empresarial con vista a afianzarse en el mercado y garantizar los recursos necesarios.

2.2.1.1 Diagnóstico empresarial. Es un examen analítico de la trayectoria pasada y actual de la Empresa, para ello debe realizarse un análisis de las potencialidades perspectivas de la Empresa respecto al cumplimiento de su misión, sus objetivos y del estado de sus recursos.

Al concluir el diagnostico su resultado deberá ser analizado con los dirigentes de la empresa, con la finalidad de conocer los resultados, enriquecer su contenido e ir tomando medidas organizativas que garanticen resolver los problemas.

⁴ <http://www.transporte.cu/biblioteca/articulov.asp?id=1871>

2.2.1.2 Desarrollo del diagnóstico.

1. La Empresa deberá tener definida y aprobada la estrategia empresarial o proyección estratégica.
2. El diagnóstico estudiará toda la Empresa, analizando el funcionamiento y en que situación se encuentra la empresa para darle cumplimiento a los objetivos estratégicos.
3. Para realizar el diagnóstico empresarial se puede asesorar de consultores, sin violar el principio de que los problemas surgen de la base y son los trabajadores de conjunto con la administración los encargados de levantar el banco de problema de la empresa.

Para diagnosticar la empresa se tiene en cuenta la versión de cada una de las preguntas, aquellas que sus respuestas sean negativas pasarán a formar parte del banco de problema de la empresa.

Los problemas detectados se clasifican en internos y externos, correspondiendo los internos a todos los problemas que su marco de solución corresponda a la empresa.

Los problemas internos de fácil solución que correspondan a incumplimientos de lo establecido o que puedan ser resueltos sin realizar modificaciones esenciales se llevaran a un Plan de Acción, los cuales no solo recogerán las medidas a tomar enmarcadas en el tiempo sino los responsables de su cumplimiento.

La administración debe mantener informados con regularidad a los trabajadores de el cumplimiento del plan de acción.

2.2.1.3 Pasos del diagnóstico empresarial. Se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:⁵

1. Objetivos, valores, tareas y cometido.
2. Organización estructural y funcional.
3. Relaciones, coordinación e información.
4. Reconocimiento, recompensa y sanción.
5. Sistemas técnicos y auxiliares.
6. Dirección.
7. Insumos.
8. Proceso de transformación.
9. Producto / servicio
10. Retroalimentación

2.2.2 Estructura empresarial

2.2.2.1 Las cooperativas de transporte. Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada.

La diversidad de necesidades y aspiraciones (trabajo, consumo, crédito, etc.) de los socios que conforman el objeto social o actividad cooperativizada de estas empresas, definen una tipología muy variada de cooperativas.

Los Principios cooperativos constituyen las reglas básicas de funcionamiento de estas organizaciones. La Alianza Cooperativa

⁵ VARELA., Rodrigo. Innovación empresarial. Arte y ciencia en la creación de empresas. PEARSON educación de Colombia LTDA. Bogota D.C año 2001

Internacional (ACI) es la organización internacional que desde el año 1895 aglutina y promueve el movimiento cooperativo en el mundo.

Recientemente, la Ley 78 de 1989 y la Ley 454 de 1998, son las normas legales que regulan estas asociaciones de derecho privado en Colombia, en donde han tenido especial desarrollo, las cooperativas de transportadores, las cooperativas de trabajo asociado y las administraciones públicas cooperativas.

Los tres procesos que influyen en la estructura empresarial son la cultura organizacional, la visión estratégica y los procesos de negocios.

2.2.2.2 Cultura Organizacional. La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común. La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización.

Las funciones que cumple la cultura organizacional son:

- Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.
- Facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo.
- Reforzar la estabilidad del sistema social organizacional.
- Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.

2.2.2.3 Visión estratégica. La visión estratégica es un estado permanente para comunicar la naturaleza de la existencia de la organización en términos de propósito, alcance y liderazgo competitivo;

proporciona el marco que regula todas las relaciones de la empresa con sus principales clientes y proveedores, como el establecimiento de los principales objetivos estratégicos en términos de crecimiento y rentabilidad.

Una organización no existe si no tiene una misión que cumplir y una orientación clara para dirigirse al entorno, ya que este será la principal fuente de dificultades o de oportunidades.

La visión estratégica, adquiere vital importancia para la supervivencia de la empresa.

También se ha de considerar la capacidad de previsión y adaptación ante los cambios que se producen en el entorno. Esta capacidad de adaptación junto con la organización de los procesos es la que obliga al binomio estrategia-organizador a entenderse para minimizar los impactos del entorno.

2.2.2.4 Procesos de Negocios. Los procesos de negocios son el conjunto de tareas relacionadas lógicamente llevadas a cabo para lograr un resultado de negocio definido. Cada proceso de negocio tiene sus entradas, funciones y salidas. Las entradas son prerrequisitos que deben tenerse antes de que una función pueda ser aplicada. Cuando una función es aplicada a las entradas de un método, tendremos ciertas salidas resultantes.

Hay dos tipos principales de procesos de negocio:

1. Procesos centrales. Estos procesos dan el valor al cliente, son la parte principal del negocio. Por ejemplo, "Repartir mercancías".

2. Procesos de soporte. Estos procesos dan soporte a los procesos centrales. Por ejemplo, "contabilidad", "Servicio técnico".

Los procesos de negocios cobran vital importancia, a través de la alta gerencia cuando se formula el plan estratégico, de esto se llega a los planes operativos y por últimos a las áreas funcionales de la organización.

2.2.2.5 Análisis de la situación y definición de objetivos. El análisis reducirá la incertidumbre de las respuestas a las interrogantes: "¿Dónde estamos ahora?", "¿Hacia dónde vamos si no cambia estructuralmente nada?", "¿Dónde están nuestros competidores?", "¿Cuál es su estrategia?", "¿Hacia dónde evolucionan las necesidades y deseos de los clientes, reales y potenciales?". A partir del análisis de la situación, se definen y establecen un conjunto de objetivos cuantificables, jerárquicos, realizables y apropiados, en función de las perspectivas del negocio, los recursos con que cuenta (identificación de los puntos fuertes y débiles de la empresa, fuente de ventajas competitivas) y el mercado en el que se opera.

Desde el punto de vista jerárquico el primer nivel de objetivos está definido por la misión de la organización como la expresión más general de su razón de ser en cuanto a su papel social. El segundo nivel de los objetivos de una organización son los objetivos generales los cuales expresan los propósitos o metas a nivel global, y largo plazo, en función de su misión pero también en función de la situación del entorno y sobre todo de su evolución futura, en especial de las oportunidades y amenazas que éste presenta, así como de la propia situación interna de la organización. En la actualidad constituye un elemento polémico cuáles son los objetivos generales de una organización. No existe una forma única para determinar los objetivos generales de una organización, ni

tampoco existe un conjunto de objetivos generales únicos y válidos para cualquier organización.

2.2.2.6 Análisis vertical y horizontal. Simple y comparado⁶. Una vez obtenidos los resultados deseados se impone su comparación para saber como va la empresa. Muchas y variadas pueden ser estas comparaciones pues ellas están en función del objetivo que se persigue en el análisis a efectuar.

Un primer análisis por lo general se efectúa con relación al periodo anterior o con las cifras que se proyectaron. La primera para conocer si el comportamiento actual fue mejor peor o igual que el anterior. La segunda para conocer si se cumplieron o no los objetivos trazados.

Otras comparaciones pueden ser con respecto a otras entidades similares tanto del territorio nacional como de otros países con el objetivo de conocer su posición dentro del universo de empresas con características comunes. En fin, como comparación en si se pueden efectuar tantas como desee realizar el empresario para alcanzar el objetivo deseado.

Se le llama Análisis Vertical tal y como su nombre lo indica al tipo de análisis que se efectúa completo a una entidad en un momento específico. Es lo que comúnmente se le llama un análisis de arriba a abajo. Este puede ser simple y comparado. Es Simple cuando el análisis se realiza de una sola entidad, es comparado cuando los resultados obtenidos se comparan con entidades similares bien nacionales o internacionales.

⁶ Transcripción tomada del estudio “Marco teórico de una estrategia funcional en una unidad estratégica de economía y finanzas” Lic. Grígori Martín Martínez. Interventor Hotel Sol Melia Cuba. Matanzas, Cuba, julio 2006

Cuando estos análisis se efectúan a través del tiempo, es decir mediante una serie cronológica de datos obtenidos durante periodos de tiempo consecutivos entonces nos encontramos ante un Análisis de tipo Horizontal. Este análisis también puede ser Simple o Comparado es decir de una sola entidad o de un conjunto de empresas afines con las características de la entidad objeto de análisis.

Sin embargo se debe tener mucho cuidado en estas comparaciones pues pueden darse casos que nos lleven a conclusiones o decisiones erróneas. Si por ejemplo nos encontramos realizando un análisis vertical compuesto, es decir comparado con otras entidades debe tenerse cuidado no vaya a suceder que las empresas que hayamos tomado como referencias utilicen normas o prácticas contable que difieran con respecto a las de nuestra empresa y por lo tanto los resultados obtenidos no están sobre bases homogéneas. Si estuviésemos realizando un análisis horizontal entonces hay que tener en cuenta que en la serie de datos que se estén analizando no hayan ocurrido modificaciones que hayan implicado cambios en el comportamiento de un determinado indicador, como por ejemplo los procesos inversionistas que conllevan fuertes inversiones en Activo Fijo que con posterioridad implicarán también incrementos en el Circulante en respuesta a las nuevas exigencias de la nueva tecnología. Esta situación sin lugar a dudas traerá probablemente como consecuencia cambios en la estructura de las masas patrimoniales y de determinados índices como resultado de todo el proceso inversionista desarrollado.

Sin lugar a dudas las comparaciones son necesarias y hasta pueden catalogarse de imprescindibles pues el valor de un ratio o un gráfico de forma aislada tienen poca utilidad. Pero siempre hay que tener presente todo lo planteado anteriormente.

Estos métodos de análisis se pueden utilizar también de formas combinadas. Todo estriba en los objetivos que se persigan. Lo que sí es importante y que quede bien claro es que los resultados de estos cálculos requieren siempre de una comparación.

2.2.3 Transporte de carga

2.2.3.1 Generalidades. La actividad comercial consiste en la compra y venta de bienes y servicios, ya sea para su uso, su venta ó su transformación, en donde se espera recibir a cambio una utilidad ó ganancia por la transacción realizada. Hoy día el comercio se ha convertido en motor fundamental de todas las actividades económicas en las que se involucra el hombre, contribuyendo así al desarrollo y sostenimiento de las economías.

Los orígenes del comercio se remontan a finales del Neolítico, cuando se descubrió la agricultura, este comercio primitivo no solo supuso un intercambio local de bienes y alimentos, sino también un intercambio global de innovaciones científicas y tecnológicas, entre otros, además del intercambio de innovaciones, el comercio también propició un paulatino cambio de las sociedades, ahora la riqueza podía almacenarse e intercambiarse.

Es aquí donde el transporte empieza a jugar un papel importante en el desarrollo del comercio ya que surge la necesidad de trasladar mercancías de un lugar a otro con el fin de satisfacer las necesidades de las sociedades e individuos. Antes del siglo XXI, las mercancías de consumo tenían que ser manufacturadas cerca del lugar de destino. Era económicamente inviable transportar mercancías desde un lugar distante. Junto con la Revolución Industrial se llevaron a cabo una serie de

innovaciones en el transporte que revitalizaron el comercio. Ahora las mercancías podían ser manufacturadas en cualquier lugar y ser transportadas de una manera muy barata a todos los puntos de consumo.

Finalmente, la aparición del automóvil y la construcción sistemática de carreteras, provocó que las mercancías se pudieran transportar justo al punto exacto de su consumo, es lo que se conoce como distribución capilar de mercancías.

El transporte carretero de carga se hace una pieza fundamental en la cadena logística del comercio exterior, ya que por medio de este se puede aumentar la competitividad de los productores, transportando insumos y productos terminados de forma mas rápida y segura al lugar de destino.

La evolución del comercio dio lugar a la globalización, que desde el punto de vista económico, es una tendencia derivada del neocolonialismo que trata de hacer una zona de libre comercio a nivel internacional, esto nace como consecuencia de la necesidad de rebajar costos de producción, con el fin de dar la habilidad al productor de ser competitivo en un entorno global, lo que origina la creación de acuerdos comerciales entre países o regiones, haciendo que se realicen esfuerzos día a día en el mejoramiento de la cadena logística del comercio exterior.

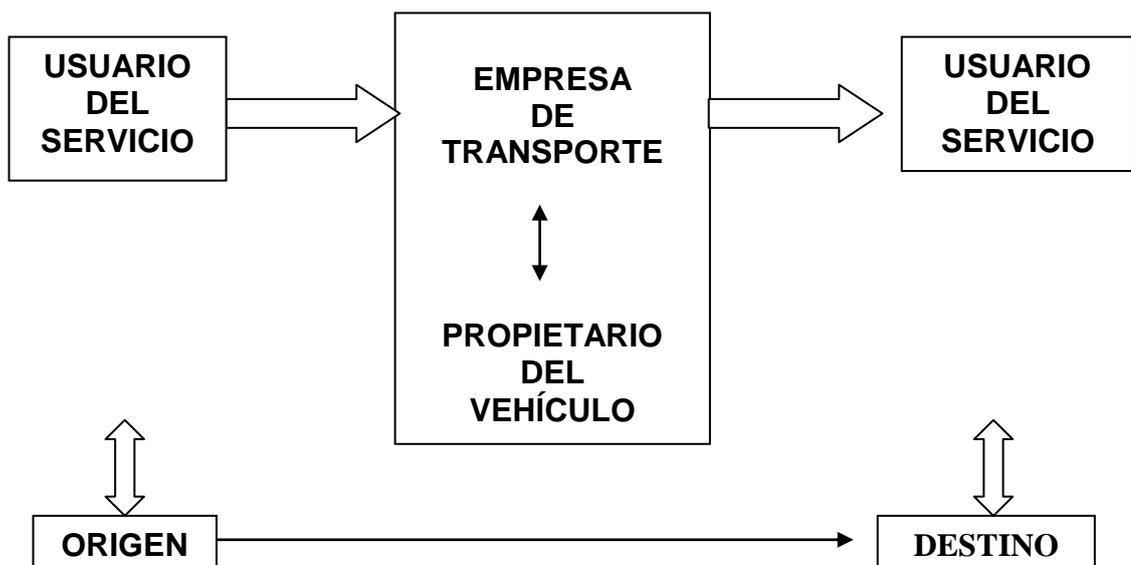
2.2.3.2 Cadena productiva del sector. El transporte se constituye en una cadena de producción de servicios, compuesta fundamentalmente por tres elementos:

- Usuario del servicio.
- Empresa de transporte.
- Propietario del vehículo.

Estos tres elementos se pueden relacionar directamente con los conceptos de cliente, empresa productora y equipos de producción. Se deben tener en cuenta los elementos complementarios, denominados servicios conexos.

En el siguiente cuadro conceptual se muestra la estructura fundamental de la cadena productiva del transporte y las relaciones existentes entre cada uno de sus elementos.⁷

ESQUEMA CADENA PRODUCTIVA



2.2.3.3 El remitente de la carga o usuario del servicio. Es la persona natural o jurídica que celebra el contrato de transporte con la empresa de transporte legalmente constituida y debidamente habilitada; es quien entrega la mercancía al transportador, para que la traslade de un lugar a

⁷ <http://www.mintransporte.gov.co/servicios/Normas/archivo>

otro, es decir, la persona que realiza el encargo y puede estar actuando por cuenta propia o ajena. Si actúa por cuenta propia, no se precisa que sea el dueño de las mercancías o generador natural de la carga; basta que tenga una disponibilidad material sobre las mismas. Si actúa por cuenta ajena, puede ser un mandatario o incluso un comisionista de transporte.

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

Desde el punto de vista del contrato de transporte, la empresa de transporte es el transportador jurídico, es quien tiene el mandato de llevar o conducir las mercancías, directamente o valiéndose de otros, tal y como se ha convenido en el contrato. El transporte lo puede efectuar en vehículos propios o de terceros vinculados permanentemente o para uno o varios viajes, pero en todo caso la obligación y la responsabilidad de transportar es de la empresa. Desde el punto de vista del recurso humano esta estrechamente relacionado con las disciplinas de la logística, la seguridad y el aseguramiento de las cargas, comunicaciones, el comercio internacional, el almacenamiento y salvaguarda de bienes, las técnicas de embalaje y empaque y el manejo de contenedores, los servicios financieros, entre otros. Desde el punto de vista físico, se refiere a la disposición de instalaciones que permitan el uso eficiente de los equipos de movilización y apoyo. Desde el punto de vista financiero las empresas operadoras de transporte deberán garantizar el flujo normal de la operación. Desde el punto de vista de la informática deben garantizar

la disponibilidad de los informes que faciliten la planeación, ejecución, control y evaluación de las actividades respectivas.

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

2.2.3.6 El Conductor del vehículo. Es el operador del medio de transporte.

2.2.3.7 El Destinatario de la carga. Es la persona natural o jurídica a quien se envía la mercancía. Una misma persona podrá ser al tiempo remitente y destinatario.

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

2.2.4 Inconvenientes relacionados con la cadena. A continuación se describen algunos de las principales situaciones encontradas entre los

diferentes actores de la cadena productiva que en un momento dado se pueden convertir en situaciones de conflicto:

2.2.4.1 Inconvenientes relacionados con el remitente o usuario del servicio. Algunas de las circunstancias que pueden afectar el normal flujo de las mercancías dentro de la cadena productiva son debido a la relación que tienen los usuarios con las empresas de transporte, entre estos inconvenientes se pueden mencionar:

- ❖ Contrata con empresas no habilitadas.
- ❖ No tiene información acerca de la empresa con lo que suscribe el contrato. Es necesario tener un mínimo de información acerca de estándares de calidad de la empresa.
- ❖ Suscribe contrato con empresas de transporte, sin verificar que estas cumplan con un mínimo de estándares de calidad.
- ❖ Suscribe contrato con el propietario del vehículo.

De otra parte los usuarios también generan circunstancias que pueden afectar la cadena productiva. Entre ellas se pueden mencionar:

- ❖ Algunas empresas remitentes no cuentan con los mínimos desarrollos logísticos, de infraestructura y administrativos, que les permita cumplir con las condiciones pactadas. (entregar las cosas para su conducción en las condiciones, lugar y tiempo pactados).
- ❖ El remitente esta negociando con la empresa de transporte ofreciendo como pago máximo lo estipulado en la regulación de relaciones económicas entre empresa de transporte y propietario del equipo. En muchos casos, el remitente no está reconociendo los demás gastos que ocasiona la conducción de la mercancía como son el cargue y

descargue o los tiempos de espera, ni reconoce otros valores agregados por ejemplo ayudas logísticas, seguridad, comunicaciones etc.

- ❖ Algunas empresas no pagan a tiempo y terminan siendo financiadas por la empresa de transporte, entre quince y noventa días.

- ❖ Algunas empresas hacen uso indebido del derecho de retención sobre la facturación en caso de siniestro.

- ❖ Algunos no suministran la información completa. Se nota desorganización interna. En la información que más se falla es en la relacionada con la declaración de la mercancía: su valor, contenido y naturaleza.

- ❖ Algunas empresas no organizadas no cumplen con la entrega de los documentos e informes que sean necesarios para el cumplimiento de las formalidades de policía, aduana, sanidad y condiciones de consumo de la mercancía.

- ❖ Algunos remitentes no entregan debidamente embaladas y rotuladas las mercancías, conforme a la naturaleza de las mismas.

- ❖ El remitente que es quien conoce sus mercancías no capacita al transportador.

- ❖ Algunas empresas despachan las mercancías sin que medien los documentos legales. Hay un arreglo verbal ya sea con una empresa o con el propietario o con el conductor del vehículo.

- ❖ No cuenta con sistemas adecuados de comunicación, o la información no es clara y suficiente.

- ❖ Están comprando vehículos y los matriculan en servicio público para su propia carga, pero luego distorsionan el servicio porque contratan el transporte de carga de compensación con terceros.

2.2.4.2. Inconvenientes relacionados con la empresa de transporte.

Las empresas de transporte por su parte también son generadoras de

eventos que afectan la cadena productiva. Entre ellos se pueden mencionar:

- ❖ No se habilita, o no mantiene las condiciones mínimas bajo las cuales se le concedió.
- ❖ Falta de programas de “fidelización” con los propietarios de equipos.
- ❖ Algunas empresas venden Manifiestos de Carga. La venta de este documento es una forma de transferir la habilitación.
- ❖ Se hacen negocios con la habilitación generando informalidad.
- ❖ Algunas empresas no cuentan con infraestructura logística, e infraestructura administrativa, que les permita cumplir las condiciones de equipo, tiempo, conducción y entrega pactadas. Por ejemplo con las características y disponibilidad de equipo necesario para el contrato.
- ❖ Negligencia de algunas empresas pues en el recibo de las mercancías no hacen una verificación real, sin tener en cuenta la responsabilidad que están asumiendo.
- ❖ Algunas empresas transportadoras no cuentan con el personal capacitado para verificar las condiciones del embalaje.
- ❖ Algunas empresas transportadoras no cuentan con el personal capacitado para verificar las condiciones especiales que se requieren algunos tipos de mercancías por su naturaleza.
- ❖ La Remesa Terrestre de carga, no se está expidiendo como tal. Este documento está siendo sustituido por otros que cada empresa considera.
- ❖ En cuanto al tiempo convenido de entrega la empresa transportadora no hace seguimiento al conductor para saber si se cumple con los tiempos convenidos. Al no haber seguimiento no se identifican las causas del retardo y por ende no se pueden mejorar o combatir.

- ❖ No cuenta con sistemas adecuados de comunicación, o no es clara y suficiente.
- ❖ No hace un seguimiento o acompañamiento a la operación de transporte.
- ❖ Algunas empresas no logran cumplir con el número de vehículos necesarios para ejecutar sus contratos, pues en realidad no tiene control efectivo de los vehículos.

2.2.4.3 Inconvenientes relacionados con el propietario y/o el conductor. Por su parte el conductor y/o propietario del vehículo también es generador de problemas por algunas circunstancias entre las cuales se pueden mencionar las siguientes:

- ❖ Contrata directamente con el remitente.
- ❖ Algunos se niegan a prestar el servicio sin justa causa.
- ❖ Algunos propietarios y/o conductores ejercitan el derecho de retención no estando facultado para ello por la ley.
- ❖ Aceptar pagos por debajo de la tabla que regulan las relaciones económicas entre la empresa de transporte y el propietario del vehículo.
- ❖ Algunos propietarios y/o conductores incumplen con la obligación relacionada con el manejo adecuado y distribución de las mercancías en el medio y utilizando los dispositivos de fijación de contenedores comprometiendo la responsabilidad propia y de la empresa de transporte.
- ❖ No cuentan con la capacitación óptima para verificar las condiciones del embalaje.
- ❖ En cuanto al requisito de contar con el certificado de capacitación para el manejo de mercancías peligrosas, la autoridad no ha dispuesto los medios para la capacitación.
- ❖ En algunos casos no exige el derecho de la expedición del Manifiesto de Carga.

- ❖ Cuando hay problemas por faltantes, retardos etc, en muchas ocasiones se establecen violaciones al habeas data.
- ❖ No cuenta con los medios de comunicación mínimos necesarios o no suministra adecuadamente la información.
- ❖ No vincula el vehículo a empresas habilitadas y busca contratos directamente con el remitente. Cuando se vincula no tiene compromiso permanente con la empresa.
- ❖ Algunos no realizan mantenimiento preventivo al equipo, ni cumplen con condiciones especiales del equipo para el transporte de las mercancías según su naturaleza.
- ❖ Respecto de la tarjeta de registro, en algunos casos se omite su consecución por parte del propietario y en otros se retarda su emisión por la autoridad.

2.2.4.4 Problemas relacionados con el destinatario. Finalmente el destinatario de la mercancía también interfiere en el desarrollo de la cadena, debido principalmente a:

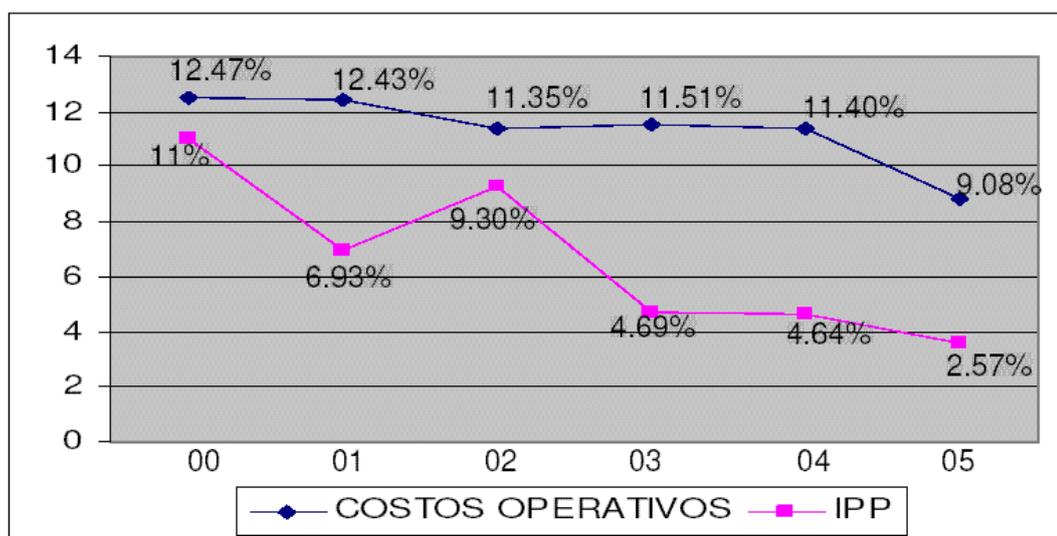
- ❖ Realiza su pago más allá del tiempo estipulado en el contrato cuando se estipula al cobro total o parcial, debiéndose ejercitar el derecho de retención.
- ❖ No cuenta con sistemas de comunicación adecuados.
- ❖ A pesar de haber recibido el aviso de llegada de las mercancías hace caso omiso durante un tiempo.
- ❖ Recibe las mercancías más allá del término estipulado en el contrato y de lo establecido.
- ❖ En ocasiones la entrega se hace con observaciones por faltantes o saqueos no obstante el transportador hace la entrega conforme a recibo.
- ❖ No reconoce los costos por demoras y demás gastos que de ella se deriven.

2.2.5 Costos transporte terrestre de carga. El costo de transportación de los productos es un factor fundamental que incide directamente en los precios al consumidor. Para la mayoría de los transportistas los costos definidos incluyen recorrido del vehículo vacío, además existen unos factores que inciden en el costo del transporte como son los gasto de combustible, salario, impuestos, depreciación, llantas y neumáticos, accesorios y equipos e imprevistos.

Si el vehículo se utilizará ida y retorno, el costo podría reducirse en un porcentaje que beneficiaría al usuario del servicio y al consumidor finalmente.

2.2.5.1 Costos Operativos vs. IPP. El gráfico N° 1 indica los costos operativos del sector transporte carretero de carga en comparación con el Índice de Precios al Productor (IPP), entre los años 2000 al 2005. Mostrando, la variación que han tenido los precios en un periodo determinado de tiempo, en comparación con los costos operativos del sector transporte carretero de carga.

Gráfico N°1. COSTOS OPERATIVOS VS. IPP



Fuente: Federación Colombiana de Transportadores de Carga por Carretera COLFECAR

En dicha relación de los costos operativos del sector transporte de carga carretero y el IPP, con referencia a los años comprendidos entre el año 2000 al año 2005, se observa una disminución de los costos operativos a medida que transcurre el tiempo, lo cual indica que estos se han manejado y controlado de forma positiva, indicando una buena estructura de costos y gestión para su disminución y así hacer mas competitiva la utilización de este medio de transporte. Además que la relación directamente proporcional entre IPP y los costos operativos no es mucha, aproximadamente de un 7 %, lo que quiere decir, que tales costos no están lejos del comportamiento de este índice al compararlo con los precios al productor.

2.2.5.2 Comparativo internacional de costos modo terrestre de carga

Tabla N° 1 COMPARATIVO INTERNACIONAL DE COSTOS MODO TERRESTRE DE CARGA

COSTOS DEL TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA A 2003						
	Bolivia	Ecuador	Perú	Venezu	España	Colombia
Costos estructura vehículo	0,93	0,38	0,57	0,92	0,44	0,352
Sueldo Chóferes	0,2	0,03	0,11	0,67	0,22	0,08
Seguro, Matricula, Depreciación	0,06	0,1	0,09		0,06	0,09
Amortización	0,34	0,12	0,16	0,1	0,13	0,18
Impuestos	0,02	0,02			0,01	0,002
Gastos financieros	0,31	0,11	0,21	0,15	0,02	
Costos Utilización Vehículo	0,97	0,36	0,63	0,69	0,46	0,63
Combustible	0,52	0,08	0,26	0,06	0,27	0,21
Gastos Neumáticos	0,19	0,17	0,12	0,14	0,05	0,15
Mantenimiento en General	0,2	0,09	0,16	0,37	0,04	0,15
Otros Costos				0,12		0,03
Peajes y Viáticos	0,06	0,02	0,09		0,1	0,09
Total Costos Directos	1,9	0,74	1,2	1,61	0,9	0,982

Fuente: Seminario Nacional de Logística y Facilitación del Comercio y Transporte. BOGOTA 2006

La tabla N° 1, muestra un comparativo en referencia a los países que conforman la comunidad andina de naciones, donde se observan los costos totales directos, estos incluyen los costos de estructura del vehículo y los costos de utilización del vehículo.

En dicho comparativo internacional se observan los aspectos que tienen mayor incidencia sobre el total de los costos directos, en donde cabe anotar que para Colombia en cuanto a los costos por estructura de vehículo, la amortización y los seguros, matrícula y depreciación son los de mayor porcentaje, se puede concluir que es el resultado de lo costoso que resulta la compra de un vehículo y las altas pólizas que se pagan por la inseguridad en las carreteras colombianas. En cuanto a los costos de utilización del vehículo se observa que el factor más influyente en Colombia es el combustible, debido a los altos precios que se manejan en el país.

2.2.5.3 Costos Operativos Ocultos. En el transporte carretero de carga existen unos costos ocultos, como son la deficiencia en la infraestructura vial, carencia de infraestructura logística, los trámites e inspecciones en los puertos y pasos de frontera, además de las restricciones vehiculares existentes en el país.

2.2.5.4 Tabla de fletes nacionales de transporte de carga. La operación del transporte por carretera está circundada por muchos elementos: La organización empresarial, la capacidad del parque automotor, los costos de operación, las políticas, normas prácticas y costumbres, etc. que inciden sobre el costo del flete y que no deben ser ajenos al conocimiento de cualquier empresa generadora de carga.

El costo del transporte por carretera se constituye en una variable importante por su incidencia en el precio final del producto, razón por la cual se debe contar con información disponible que contribuya a la rápida estimación de los precios de exportación.

En Colombia, el Ministerio de Transporte define la política y fija los criterios a tener en cuenta para la directa, controlada o libre fijación de las tarifas de cada modo de transporte y dentro de este contexto las tarifas del transporte de carga por carretera se encuentran enmarcadas dentro del criterio de control a través de una tabla de fletes. Los fletes son establecidos en la resolución 000888 de 13 de marzo de 2006.

Tabla N° 2 FLETES POR TONELADAS. (\$ Colombianos)

DESTINO ORIGEN	ARMENIA	B/QUILLA	BOGOTA	B/MANGA	B/TURA	CALI	C/GENA	CUCUTA	DUITAMA	IBAGUE	IPIALES	M/ZALES	M/LLIN	NEIVA	PASTO	PEREIRA	POPAYAN	S/MARTA	V/CIENCIO	YOPAL	TUMACO
ARMENIA		99.039	58.080	75.778	45.037	34.803	99.039	99.271	70.358	32.609	85.481	27.715	56.372	44.303	73.913	23.915	44.859	101.954	77.230	91.319	91.759
B/QUILLA	109.161		116.169	84.486	126.208	129.052	34.165	97.449	112.686	121.019	146.812	114.463	94.912	131.037	143.417	118.928	134.578	25.983	132.660	147.492	163.125
BOGOTA	51.965	73.406		55.431	65.249	63.532	73.406	71.367	35.123	39.841	115.153	55.430	60.448	48.725	106.140	56.196	75.446	73.406	39.290	53.172	122.343
B/MANGA	77.270	66.109	71.746		103.240	97.661	74.122	39.708	68.649	69.606	140.231	74.484	87.121	84.138	134.221	76.567	112.149	64.104	89.243	98.651	146.812
B/VENTURA	49.539	129.274	84.486	106.246		37.757	128.119	129.052	97.466	68.329	85.269	56.899	77.949	83.704	78.308	51.486	50.978	130.215	102.199	115.113	101.954
CALI	34.803	111.165	71.347	98.520	37.757		111.165	120.780	85.592	54.919	68.225	43.197	67.297	68.329	59.708	39.841	35.773	117.228	89.563	104.410	100.165
C/GENA	115.113	29.312	122.971	91.904	133.791	126.965		101.855	115.187	113.108	146.812	109.631	91.806	129.876	142.735	109.631	137.440	35.123	138.158	150.676	163.125
CUCUTA	93.269	73.406	81.219	41.514	112.149	111.165	79.524		80.551	84.138	146.812	90.149	99.519	91.759	135.849	94.156	118.265	71.367	97.466	113.078	151.588
DUITAMA	72.161	73.406	36.544	54.961	83.602	80.131	81.562	80.131		57.578	126.422	70.884	80.847	69.036	121.270	70.884	87.681	81.562	51.486	40.998	132.540
IBAGUE	42.707	91.756	41.381	68.587	55.685	51.726	91.759	89.344	57.933		84.470	47.831	62.732	35.123	88.605	46.123	73.311	92.974	52.684	70.830	119.065
IPIALES	81.562	161.694	115.153	133.398	82.989	70.884	161.694	148.851	114.831	95.251		88.932	110.181	99.520	23.824	80.731	65.249	163.125	130.215	135.420	56.056
M/ZALES	34.165	97.875	66.622	80.663	49.520	41.994	90.954	102.670	75.123	51.247	89.300		44.829	73.455	84.138	34.165	61.173	97.017	80.288	95.271	101.954
MEDELLIN	48.038	63.212	62.348	72.296	61.173	56.544	65.249	95.095	72.726	62.732	95.837	48.057		69.456	94.996	48.278	61.173	67.289	79.416	107.890	112.149
NEIVA	59.789	112.149	56.636	87.248	69.606	62.071	112.149	112.184	71.367	36.544	103.865	62.358	71.522		93.954	51.087	83.289	116.190	63.795	83.712	126.146
PASTO	72.614	146.812	104.170	120.877	73.757	65.823	146.812	135.849	109.600	85.060	23.824	82.136	100.165	93.927		77.662	61.173	152.930	117.001	128.211	49.172
PEREIRA	30.748	97.017	66.933	80.288	46.770	36.879	94.996	102.670	75.123	51.247	88.605	34.165	52.956	70.038	77.894		58.075	101.954	81.413	95.271	111.165
S/MARTA	116.958	29.041	110.896	85.060	125.313	124.204	35.123	95.710	107.921	113.284	146.812	114.198	100.272	127.889	142.735	118.051	132.540		127.232	145.552	163.125
V/CIENCIO	61.404	93.797	39.290	66.699	71.367	74.784	93.797	76.739	47.831	50.537	121.270	64.091	68.795	62.541	114.188	66.929	81.562	93.797		68.329	142.735

Fuente: <http://www.mintransporte.gov.co>

2.2.6 Infraestructura vial en Colombia. El estado actual de Colombia en lo referente a infraestructura vial y de transporte disminuye la competitividad del país y limita su desarrollo. Por esta razón es exigente el desarrollo de nuevas y más ambiciosas obras de infraestructura vial y de transporte, según un estudio de la universidad de los andes.

Colombia cuenta con una red primaria de 16584 Km., una red secundaria de 66082 Km. y una red terciaria de 36736 Km. La red primaria

corresponde a las carreteras nacionales, la red secundaria a carreteras departamentales y la red terciaria corresponde a carreteras municipales.⁸

De los cuales en la red vial primaria pavimentada el 67% se encuentra en buen estado, el 25 % se encuentra en un estado regular y el 8% se encuentra en mal estado, y en lo referente a la red vial secundaria y terciaria pavimentada el 46% se encuentra en buen estado, el 33% en estado regular y el 21 % se encuentra en mal estado.

Gráfico N° 2

RED PRIMARIA PAVIMENTADA

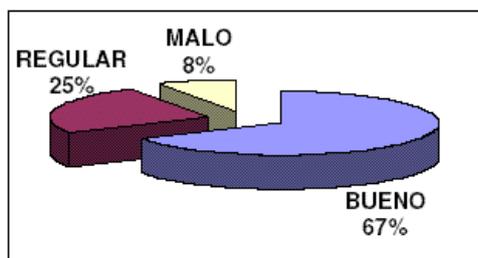
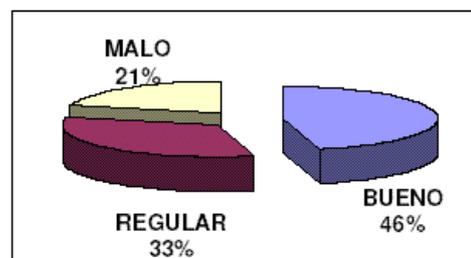


Gráfico N° 3

RED SECUND. Y TERC. PAV.



Fuente: Documento INFRESTRUCTURA VIAL Y LOGÍSTICA. COLFECAR

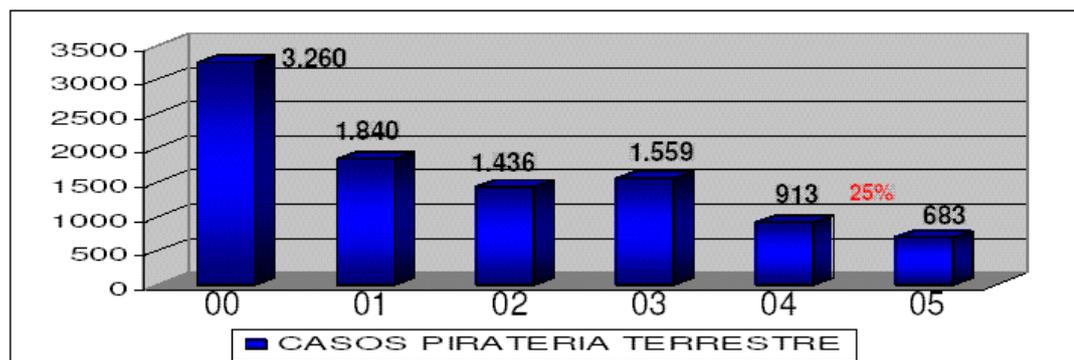
2.2.7 Seguridad en las Carreteras Colombianas. La seguridad es un factor fundamental para el transporte de los productos por carretera. Debe adaptarse a las necesidades y situaciones propias de cada región para cumplir un buen servicio, detectando las amenazas y el nivel del riesgo a fin de minimizar las pérdidas causadas por el hurto de mercancías en la modalidad de piratería terrestre.

A partir del año 2000 al 2005 los índices de seguridad en cuanto a los casos de piratería terrestre han venido evolucionando de forma positiva donde el 99.13% de los casos se resuelven de forma exitosa, y las

⁸ Federación Colombiana de Transportadores de Carga por Carretera COLFECAR documento INFRESTRUCTURA VIAL Y LOGÍSTICA.

empresas de transporte terrestre de carga a nivel nacional dedican entre el 5% y 8% de su presupuesto de gasto a la seguridad en el transporte según datos de COLFECAR.

Gráfico N° 4 EVOLUCION FAVORABLE DE LOS INDICES DE SEGURIDAD



Fuente: Federación Colombiana de Transportadores de Carga por Carretera COLFECAR.

2.2.8 Gestión de servicio al cliente. Definido como el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto o servicio en el momento y lugar adecuado, y se asegure un uso correcto del mismo. La estrategia de servicio al cliente hace parte de un todo que es el producto.

Al desarrollar una estrategia de servicio al cliente se deben enfrentar tres decisiones básicas, qué servicios se ofrecerán, qué nivel de servicio se debe ofrecer y cuál es la mejor forma de ofrecer los servicios.

2.2.8.1 Medición y seguimiento de la satisfacción del cliente. La satisfacción de un cliente es el resultado de comparar su expectativa con la percepción del producto o servicio recibido. Cuanto mejor sea la percepción del cliente del servicio recibido, y siempre y cuando este acorde con sus expectativas, mayor será la satisfacción del cliente ante el servicio prestado.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

Zona industrial. Espacio geográfico urbano destinado especialmente para la conservación e instalación de establecimientos industriales, de acuerdo con la estructura de zonificación de usos del suelo dada en el ordenamiento territorial.

Parque industrial. Es un grupo de empresas dedicadas a la manufactura y a la prestación de servicios, localizadas en una misma área geográfica, las cuales desarrollan conjuntamente proyectos que buscan mejorar su desempeño económico, ambiental y social, de tal manera que el trabajo conjunto permite a las empresas encontrar un beneficio colectivo mayor que la suma de beneficios individuales

Zona franca. Es un área, un territorio o una región específica, delimitada dentro del territorio de un país, en la cual existen unas condiciones especiales tales como la creación de beneficios y exenciones en el pago de algunos impuestos o una parte de ellos, para promover y buscar el desarrollo del comercio exterior y de la industrialización

Sociedad portuaria. Es una entidad de carácter privado o mixto que administra los terminales, bajo la concesión o autorización del gobierno.

Muelle. Obra de los puertos que tiene por objeto ofrecer un parámetro vertical de calado, suficiente para que los buques atraquen de costado, pudiendo efectuar en esta posición operaciones de cargue y descargue.

Puerto. Es el área geográfica de un territorio costero, que cuenta con instalaciones y servicios, para el recibo de embarcaciones, es el eslabón que permite el intercambio comercial entre el mar y la tierra.

Instalaciones portuarias. Son los diferentes elementos de infraestructura requeridos para el cumplimiento de las operaciones portuarias, que incluyen los muelles, patios, bodegas, edificios de administración y demás construcciones.

SIA. Sociedad de Intermediación Aduanera. Son las personas jurídicas cuyo objeto social es el ejercicio de la intermediación aduanera, orientada a facilitar a los particulares el cumplimiento de la normas legales existentes en materia de importaciones, exportaciones, tránsito aduanero y cualquier operación o procedimiento aduanero inherente a dichas actividades.

Manifiesto de Carga. Es el documento que ampara el transporte de mercancías ante las distintas autoridades cuando estas se movilizan en vehículos de servicio público, mediante contratación a través de empresas de transporte de carga legalmente constituida y debidamente habilitada por el Ministerio de Transporte, por lo tanto debe ser portado por el conductor del vehículo durante el transporte. Este documento debe contener lo siguiente: información del vehículo que transporta la mercancía, datos relacionados con el propietario o tenedor del vehículo, datos relacionados con el conductor del vehículo, información de la mercancía transportada, datos del remitente y destinatario, información referente al flete y datos de los seguros de transporte.

Remesa. Documento donde se encuentran estipulados de acuerdo al Código del Comercio artículo 1010 referente a las especificaciones establecidas en el contrato de transporte y las condiciones generales del mismo. Este documento se expedirá por lo menos en dos ejemplares; uno de estos, firmado por el transportador y deberá ser entregado al destinatario.

Registro Nacional de Transporte de Carga. Es la Tarjeta expedida cuando el propietario del vehículo de carga lo registre ante el Ministerio de Transporte, este documento esta reglamentado mediante Decreto 173 de 2001 " Por el cual se reglamenta el Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor de Carga" y es obligación del propietario del vehículo registrarlo ante cualquier Dirección Territorial del Ministerio de Transporte en todo el país.

Documento de transporte. Término genérico que se otorga al conocimiento de embarque, guía aérea o carta de porte y que se constituye en la prueba de existencia del contrato de transporte y recibo de la carga, que será transportada y entregada al consignatario en el lugar de destino.

Orden de Entrega. Documento expedido por la empresa transportadora, el cual debe ser portado por el conductor del vehículo al momento de retirar la carga en el lugar donde esta se genera.

Flete. Es la contraprestación económica que resulta al efectuar el transporte de un lugar a otro, en estas tarifas se consideran todos los términos que condicionan su costo final.

Carga a Granel sólida. Carga constituida por sólidos que vienen sin empaque o envase y no pierden su condición en ninguna de las distintas fases de la operación portuaria, por ejemplo lo que son los minerales, carbón, granos, etc.

Carga a Granel líquida. Es la carga constituida por sólidos o gases que vienen sin empaque o envase y no pierden su condición en ningunas de las distintas fases de la operación portuaria.

Carga Suelta. Este tipo de carga consiste en bultos sueltos o individuales, manipulados y embarcados como unidades separadas, paquetes, sacos, cajas, tambores, piezas.

Carga Peligrosa. Es el tipo de carga que puede causar algún daño, por si sola o por factores externos a otras cargas que se encuentren próximas a ellas. Para transportar mercancías peligrosas existen regulaciones internacionales específicas para cada medio de transporte.

Carga Perecedera. Es la carga que no ha tenido ningún proceso de transformación y requiere de condiciones especiales para ser conservada, en este caso la temperatura y la ventilación juegan un papel de suma importancia. Son las mercancías que por su condición natural pueden sufrir demérito sensible con relación a su calidad comercial y a su costo.

Carga Consolidada. Es la conjunción de varios lotes de mercancías dispersas, con el objeto de formar uno solo; a estos lotes concentrados en uno, se les conoce como consolidados

Carga Especial. Son las mercancías que requieren de un medio de transporte especializado, y por consiguiente de un trato especial para su traslado, como por ejemplo: frutas, maderas, papel, gases, algunos productos químicos y derivados del petróleo

Acarreo Urbano. Es el traslado de carga menor en vehículos de los que la capacidad de transportación no supera las tres toneladas.

Carga Liviana. Se refiere al traslado de carga en vehículos cuya capacidad de transportación oscila entre tres y ocho toneladas.

Carga Pesada. Se refiere al traslado de carga en vehículos de los que la capacidad de transportación es mayor de 8 toneladas.

Contenedor. Es un recipiente de carga para el transporte aéreo, marítimo y terrestre. Las dimensiones del contenedor se encuentran normalizadas para facilitar su manipulación

Teu. Medida estandarizada de donde parten las medidas de un contenedor, equivale a un contenedor de 20 Pies.

Feu. Medida estandarizada de donde parten las medidas de un contenedor, equivale a un contenedor de 40 Pies.

Paletes. Estructuras hechas en madera, cuya función es agrupar un número de sacos para luego ser trasladada por un elevador (azúcar, café, sal, productos en saco).

Remolque. También llamado Trailer, es un vehículo no propulsado utilizado para transportar carga o similares y el cual es halado por otro vehículo si propulsado, el cual le transmite peso verticalmente.

Semirremolque: Vehículo sin motor, destinado a ser halado por un automotor sobre el cual se apoya y le transmite parte de su peso. Dotado con un sistema de frenos y luces reflectivas.

Minimula. Conocida también como patineta. Camión rígido de 2 ejes que Tienen una capacidad de carga de 21 Toneladas. (Dependiendo del remolque utilizado)

Turbo. Camión pequeño con capacidad de carga de 4.5 Ton.

Tracto - Camión. Conocida también como mula o Tracto - mula, es un camión rígido destinado a halar un semirremolque, equipado con acople adecuado para tal fin. Cuya capacidad de carga varía de acuerdo al número de ejes que posea, estos pueden ser de 2(C2), 3(C3) y 4(C4). Cabe anotar que la capacidad de carga de un tracto camión también varía dependiendo del número de ejes del semirremolque utilizado.

Camión articulado. Conjunto integrado por una unidad tractora o rígida y un semirremolque o uno o más remolques.

Doble - troque. Camión rígido de tres ejes, con capacidad de carga de 16 Ton.

Sencillo. Camión rígido de 2 ejes con capacidad de carga 8.5 Ton

Logística. La logística es definida como el conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa, o de un servicio, especialmente de distribuciones. La logística empresarial cubre la gestión y la planificación de las actividades de los departamentos de compras, producción, transporte, almacenaje, manutención y distribución.

Parque automotor. Es el número de vehículos que forman parte de un sector específico.

3. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Este proyecto se llevará a cabo, aplicando un método de investigación lógico de tipo Descriptivo – Analítico, y cualitativo, donde a través de la observación científica se realiza un análisis comparativo de la situación actual de COTRASUR frente al sector de transporte carretero de carga en Cartagena, en el cual se describe el sector y se analizan las cargas proyectadas por el gobierno según el posible acuerdo comercial con los EUA, convirtiéndose en una herramienta de gran utilidad para la ayuda en la toma de decisiones de la gerencia.

Para dicho análisis se utilizaron como fuentes los entes gubernamentales especializados en información estadística del sector investigado, tales como el Ministerio de Transporte, el Ministerio de Industria y Comercio Exterior, Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), Departamento Nacional de Planeación (DNP), Proexport, Colfecar, INVIAS, Cámara de Comercio de Cartagena y diferentes empresas relacionadas con el sector tales como, las terminales marítimas y las empresas de la zona industrial de la ciudad. De igual forma COTRASUR – Cartagena, suministró, información pertinente sobre su actividad operacional, tales como sus volúmenes de carga solicitados y despachados, vehículos utilizados, e información general acerca del negocio y del sector por parte del gerente regional y del personal de despacho.

Luego de realizar el respectivo análisis comparativo de COTRASUR se permite plantear debilidades y amenazas, así como también fortalezas y

oportunidades que poseen, donde se formulan recomendaciones (estrategias) que optimizarían la labor de la empresa.

3.2. Mapa conceptual de la investigación

Pregunta:

**COMO ESTA POSICIONADO
COTRASUR FRENTE A LAS DEMAS
EMPRESAS DEL SECTOR Y COMO
PODRIA MEJORAR LA OFERTA DE
SU SERVICIO.**

**ANÁLISIS FACTORES QUE
INTERVIENEN.**

- Servicio prestado.
- Volúmenes proyectados del

RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

- Volúmenes solicitados y despachados por COTRASUR (2005 – 2006).
- Grado de satisfacción de los clientes.
- Estudios relacionados con el TLC

**ANÁLISIS DE INFORMACIÓN
RECOLECTADA.**

- Posicionamiento de COTRASUR en el sector.
- Capacidad para enfrentar

RECOMENDACIONES.

- Sugerencias que contribuyan a la toma de decisiones por parte de la gerencia

3.3 DELIMITACIÓN DEL PROYECTO

3.3.1 Delimitación temporal. Para el Análisis comparativo de la situación actual de COTRASUR – Cartagena frente al sector de transporte carretero de carga en la ciudad, se requerirá información de la empresa de los años 2005 y 2006, ya que ésta es la más actualizada que maneja el sistema de la empresa.

3.3.2 Delimitación espacial. Este proyecto se desarrolla en el área espacial concerniente a las oficinas de COTRASUR regional Cartagena, ubicadas en el barrio El Bosque Avenida el Bosque No. 44 – 65, en cuanto a las operaciones que se realizan en ella y sus zonas de influencia como son las terminales marítimas de la ciudad, y los sectores industriales, entre los que se encuentran Mamonal, Ternera y el Bosque, por ser estos los focos del mercado a los cuales COTRASUR – Cartagena dirige su negocio.

3.4 FUENTES DE RECOLECCION DE INFORMACIÓN

Para llevar a cabo este proyecto es indispensable la recolección de información precisa, confiable y veraz, que permitirá basar la investigación llevada a cabo en COTRASUR – Cartagena.

Las fuentes de información se clasifican en:

- **Fuentes Primarias:**

Entre las fuentes primarias se encuentra la información suministrada por COTRASUR, y los datos estadísticos suministrados por las terminales marítimas de la ciudad de Cartagena, las empresas de los sectores industriales de la ciudad, y empresas prestadoras del servicio público de

transporte de carga carretero, así como también datos obtenidos de la web pertenecientes a los diferentes entes gubernamentales relacionados con la investigación tales como el Ministerio de Transporte, Proexport, DANE, Ministerio de Comercio Exterior, DNP, la Cámara de Comercio de Cartagena, y la Federación Colombiana de Transportadores de Carga por Carretera COLFECAR.

- **Fuentes Secundarias:**

Se obtendrá información a través de las fuentes referidas en la bibliografía de esta documento, y de textos y documentos pertinentes a la investigación como por el ejemplo el trabajo de grado realizado por Mónica V. Martínez Guerrero y Grace A. Sandoval Puente, titulado, IMPLICACIONES EN LA GESTION OPERATIVA DE LA SOCIEDAD PORTUARIA REGIONAL DE CARTAGENA, ANTE EL DESARROLLO DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO (TLC) CON ESTADOS UNIDOS.

4. COOPERATIVA DE TRASPORTADORES DEL SUR. COTRASUR.

4.1 GENERALIDADES DE COTRASUR

4.1.1 Reseña Histórica. Con el esfuerzo y la unión de un grupo de transportadores visionarios, que encontraron en el cooperativismo la oportunidad de formar una organización con grandes posibilidades de crecimiento, se crea en Bucaramanga Santander el 22 de febrero de 1955, la cooperativa de Transportadores del Sur COTRASUR.

Una empresa de economía solidaria que sin perseguir el ánimo de lucro, busca en todo momento maximizar el bienestar social y colectivo de sus asociados con el desempeño eficiente de su actividad económica, la cual es Prestar los servicios de transporte de carga masiva en el ámbito nacional e internacional a todas las empresas allí establecidas, que necesitan día a día el traslado rápido y seguro de sus mercancías y materias primas de un lugar a otro.

COTRASUR Cuenta con 55 años de experiencia en el ramo y con una de las flotas propias más grande, moderna y diversificada del país.

4.1.2. Instalaciones. COTRASUR – Cartagena se encuentra ubicada en la ciudad de Cartagena en el barrio el Bosque, sobre la Av. El Bosque. Cuenta con un área interior de 1000 metros cuadrados, encontrándose todo en un solo nivel, donde en un área de aproximadamente 600 metros cuadrados se encuentran las oficinas de despachos, sala de conductores, baterías baños, tesorería, contabilidad, cartera, agente regional y archivo, el área restante corresponde para parqueadero de vehículos de carga.

4.1.3 Identidad Corporativa

4.1.3.1 Misión. COTRASUR busca “Prestar el más eficiente y seguro servicio de Transporte de carga masiva en el ámbito Nacional e Internacional, generando siempre un mayor grado de satisfacción en nuestros clientes y garantizando el crecimiento económico, social y cultural de nuestros asociados, empleados y la comunidad. Para esto contamos con una amplia infraestructura, talento humano en continua evolución, y con un sistema de información que nos permite lograr mayores estándares de calidad y servicio”.

4.1.3.2 Visión. La visión de COTRASUR es “Para el año 2010 nos consolidaremos como un operador logístico de carga líder en mercado nacional, mejorando continuamente la efectividad de nuestro servicio para exceder las expectativas de nuestros clientes y la calidad de vida de nuestros asociados y empleados”.

4.1.3.3 Alcance. Transporte terrestre de carga masiva a nivel nacional e internacional. Certificados con:

- NORMA ISO 9001: 2000.

Excluye los requisitos 7.3 diseño y desarrollo, puesto que el servicio prestado por la cooperativa se encuentra debidamente legislado y no se diseñan productos y/o servicios. Excluye los requisitos 7.6 Control de los dispositivos de seguimiento y medición, porque la medición de la conformidad del servicio no requiere de este tipo de equipos.

○ ESTANDARES BASC VERSION 2 DE 2005.

Estándar 3.10: Se excluye este numeral para evitar demandas legales que han enfrentada otras empresa por la aplicación de estas pruebas.

Estándar 4.17: Ninguna de nuestras agencias posee áreas de lockers.

Estándar: 4.26: Aplica solo para la sede principal debido a que no es una inversión viable para el resto agencias por su tamaño.

Estándar 5.3: No aplica debido a la razón social de la organización.

Estándar 5.13: Los sellos de alta seguridad en contenedores de exportación son impuestos por el cliente.

Estándar 5.20: La empresa no cuenta con infraestructura para almacenar mercancías.

Estándar 5.23 y 5.24: La empresa no transporta pasajeros.

Estándar 6.1, 6.2, 6.3 y 6.4: La empresa no genera carga.

Estándar 8.4: No aplica debido a la razón social actual de la organización.

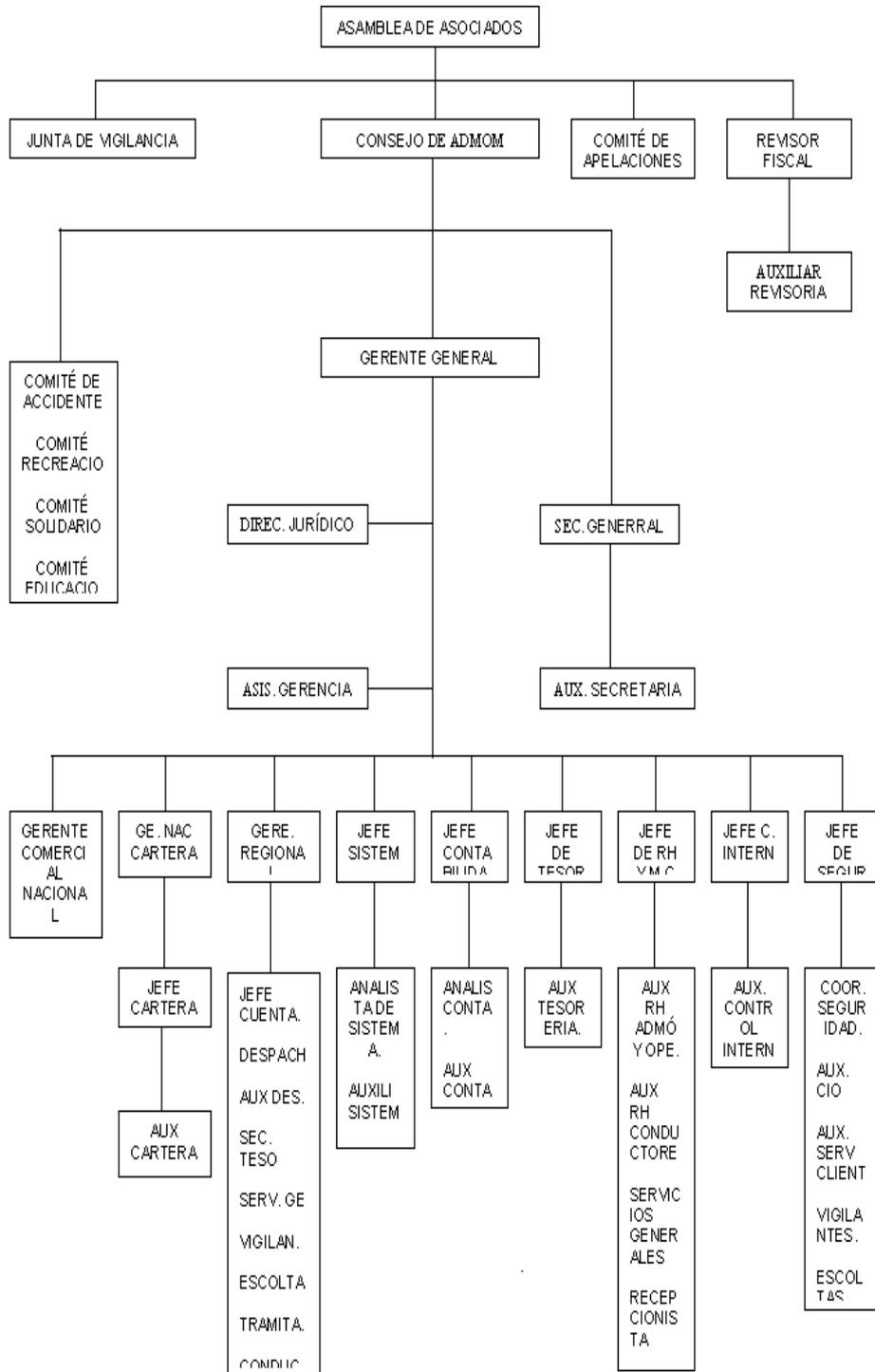
4.1.3.4 Política Integrada de Gestión. La política integrada de Cotrasur es la de “Apoyar el mejoramiento continuo de nuestro Sistema Integrado de Gestión, de tal forma que esto se traduzca en el incremento de la efectividad de nuestro servicio y nos permita exceder las expectativas de nuestros clientes ofreciendo valor agregado y servicios integrales, en coordinación con las entidades del estado impidiendo la contaminación de mercancías y actividades terroristas. Todo esto nos permite garantizar el crecimiento económico, social y cultural de nuestros asociados y empleados”.

4.1.3.5 Objetivos del sistema integrado de gestión. Los objetivos de gestión de COTRASUR son:

- Apoyar el mejoramiento continuo del Sistema Integrado de Gestión.
- Incrementar la efectividad del servicio.
- Exceder las expectativas de nuestros clientes.

- Garantizar el crecimiento económico, social y cultural de nuestros asociados y empleados.
- Impedir contaminación de las mercancías transportadas.

4.1.3.6 Organigrama general COTRASUR



Como lo muestra el organigrama general de la Cooperativa de Transportadores del Sur COTRASUR, el órgano máximo de su Administración, es la Asamblea General; integrada por todos sus asociados, quienes han dado origen a la organización. Sus decisiones son de carácter obligatorio para todos sus asociados.

Siguiendo con el orden jerárquico, se encuentra en segunda instancia el comité de apelación, integrado por tres asociados hábiles, elegidos por la Asamblea General. Este se encarga de resolver los recursos de apelación interpuesto por los asociados que se encuentren en proceso de sanción.

El consejo de administración es el órgano de dirección permanente de la Cooperativa y de la administración superior de los negocios, subordinado a las directrices y políticas de la Asamblea, integrado por siete miembros principales y siete suplentes personales, estos son elegidos por la Asamblea General.

La junta de vigilancia es el órgano de control social, encargado de velar por el correcto funcionamiento y eficiente administración de la cooperativa. Esta integrada por tres miembros principales con sus respectivos suplentes personales, elegidos por la Asamblea General.

El revisor fiscal, es el encargado de la fiscalización general, la revisión y la vigilancia contable de la cooperativa, este es elegido por la Asamblea General.

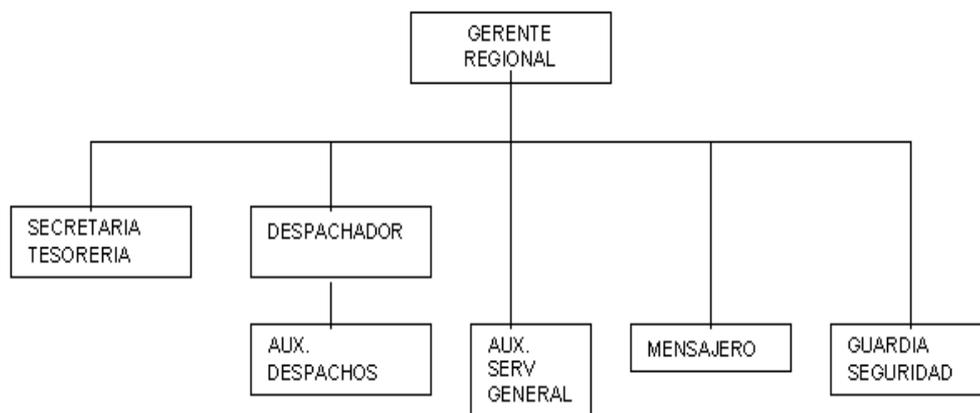
El gerente general actúa como representante legal de la Cooperativa y es el encargado de ejecutar las decisiones de la Asamblea General y del Consejo de Administración.

La Administración ha realizado grandes esfuerzos por mantener su crecimiento sostenido, a pesar de los momentos críticos por los que atraviesa el sector, debido a la actual situación de la economía Nacional.

Como grupos de apoyo de la administración, se encuentran el comité de accidentes y el comité de educación. El comité de Accidentes se encarga de auxiliar al asociado en caso de que alguno de sus vehículos presente algún accidente y el Comité de Educación propende por la permanente capacitación de asociados y conductores.

En toda oficina de cada ciudad, se cuenta con la administración de los Gerentes regionales.

4.1.3.7 Organigrama regional COTRASUR - Cartagena



5. DIAGNOSTICO ACTUAL DE COTRASUR EN LA CIUDAD DE CARTAGENA

LA COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DEL SUR COTRASUR es una empresa de economía solidaria que busca en todo momento maximizar el bienestar social y colectivo de sus asociados con el desempeño eficiente de su actividad económica, la cual es: Prestar los servicios de transporte de carga masiva en el ámbito nacional e internacional.

COTRASUR - Cartagena hace parte del total de 16 regionales que tiene la empresa en todo el país y es considerada de las más importantes por los volúmenes de carga manejados y por estar ubicada estratégicamente en una ciudad puerto.

5.1 EL NEGOCIO

El negocio funciona de la siguiente manera: Cotrasur destina viajes a sus cooperados, de lo cuales la administración obtiene un 11.5%, tal porcentaje es distribuido de la siguiente manera:

6.5% Administración y/o inversión.

5% Fondo de los cooperados, destinados al dueño del vehículo quien realizó el viaje.

El porcentaje restante corresponde al cooperado, a este se le da un anticipo, (este es variable de acuerdo al destino), en donde se tienen en cuenta precios del combustible, peajes y gastos generales que pueda generar el conductor, luego entonces cuando se traigan las remisiones del cliente y la remesa de carga, documentos en los cuales se estipula el

cumplimiento de entrega de la carga, se le dará respectivamente al cooperado, el resto del dinero correspondiente al valor total del viaje.

Además de trabajar con los cooperados, se hace necesario, la utilización de vehículos de particulares (terceros), con el fin de cumplir con la demanda de los clientes. Al utilizar esta modalidad en el envío de carga, COTRASUR tiene la posibilidad de obtener un porcentaje mayor de ganancia al establecido para los cooperados, este usualmente promedia entre el 15% y 17% netos para la administración. Las causas y consecuencias de usar tal modalidad, están descritas a continuación.

Causas

- Insuficiencia de la disponibilidad del parque automotor cooperado.
- Gran cantidad de demanda por parte de los clientes. Demanda mayor que la Oferta.

Consecuencias

- Mayores ingresos a la administración de Cotrasur para gastos y/o inversión.
- Incremento en el número de despachos.
- Mayor cumplimiento por parte de la empresa a sus clientes.
- Estabilidad o mejora en la relación empresa – cliente.
- Mejora del buen nombre de la empresa ó good will.
- Posible obtención de nuevos clientes.
- Aumento del riesgo en el transporte de la carga, debido a que se deposita la confianza a un transportador que no pertenece a la cooperativa.
- Posible desagrado ó inconformismo por parte de cooperados.

El destinar un viaje a manos de un tercero, representa en utilidad para la administración de la cooperativa, aproximadamente el despacho de dos vehículos cooperados.

5.2 REQUISITOS PARA PERTENECER A COTRASUR

Para ser asociado de la cooperativa la persona debe hacer la solicitud formal a la oficina principal en Bucaramanga, en donde le exigirán los siguientes requisitos:

- ❖ Datos personales
- ❖ Ser propietario de al menos un vehículo el cual debe ser modelo 2000 en adelante.
- ❖ Adquisición de los derechos o cuota de admisión (acción), la cual se encuentra alrededor de 50 a 60 millones de pesos.

Por ser una cooperativa todos tienen participación por igual como accionistas (cooperados en este caso), pero sus beneficios económicos varían dependiendo del número de vehículos de su propiedad.

Beneficios de pertenecer a COTRASUR

Los beneficios de pertenecer a COTRASUR son los siguientes:

- ❖ No tiene necesidad de buscar carga puesto que la empresa se encarga de ello.
- ❖ Al cooperado mensualmente se le da una liquidación de todas sus planillas. (vehículo por vehículo).
- ❖ Conformación de un fondo de garantías que resulta del 5% del total del valor descontado (11.5%) por la administración, el cual es utilizado en caso de accidentes, reparación del vehículo, suministros y repuestos en general.

- ❖ Fondo de educación y solidaridad para capacitaciones de los cooperados y su familia.

5.3 PLANTAMIENTO DE OBJETIVOS - COTRASUR

Los objetivos de COTRASUR, para cada año son acordados entre la Gerencia General, la Gerencia Comercial y los Gerentes Regionales, en los últimos meses del año. Estos son comunicados a todo el personal a través del sistema de Gestión de Calidad.

COTRASUR a largo plazo (año 2010) tiene un objetivo primordial, el cual es convertirse en operador logístico, ofreciendo todos los servicios relacionados con el transporte de carga, para lo cual ha venido trabajando en la conformación empresas filiales, para la creación de un pull de servicios.

- ❖ SETRA: Aseguradora de mercancía.
- ❖ SOTRASUR : Mantenimiento
- ❖ SATRAE: Servicio de Sociedad de Intermediación Aduanera (SIA).

COTRASUR - Cartagena tiene como objetivo presupuestal para este año 2007 superar el presupuesto de ventas del año anterior en un 28%. Con el fin de transportar mayor volumen de carga.

5.4 AREAS FUNCIONALES

5.4.1 Área de Despachos. Es el área que tiene como función la organización de disponibilidad de los vehículos, el de ofrecer el servicio, capturar solicitudes, y luego de ello asignar vehículos para realizar los viajes, así mismo en esta área se elabora toda la documentación necesaria que debe portar el conductor y/o propietario del vehículo para

poder recibir y enviar la carga a su destino, la cual consta de lo siguiente: orden de entrega de carga, manifiesto de carga y remesa, así como también verificar la legalidad y vigencia de los documentos de los conductores (vehículos terceros) como licencia de conducción, certificado judicial, ARP y Cédula de ciudadanía; y con respecto al vehículo se verifica la tarjeta de propiedad, el registro nacional de carga, el seguro obligatorio, el certificado de emisión de gases, revisión tecno-mecánica y la tarjeta de R. O. del trailer.

Aparte, en el área de despachados son los encargados de buscar nuevos clientes, y de la confirmación de las solicitudes realizadas por los clientes, así como también la entrega de programación (hoja de seguridad) al conductor, para llevar el seguimiento del vehículo, en cada uno de los puestos de control.

COTRASUR cuenta con un jefe de despachos y dos auxiliares para realizar estas actividades

5.4.2 Área de Secretariado y Tesorería. Es el área de encargada de recibir las llamadas, correspondencia, realizar pagos, manejo de la cartera, manejo de la caja menor, recepción y facturación. Para esta actividad COTRASUR cuenta con una persona que es la encargada en el manejo de esta área.

5.4.3 Área de Gerencia. Es el área donde se planea, se organiza, se ejecuta y se controlan todas aquellas actividades encaminadas a lograr los objetivos gerenciales.

Para COTRASUR, que cuenta con sedes regionales, los gerentes regionales tienen las siguientes funciones:

- Realizar la actualización y descargas de los módulos operativos y de mantenimiento.
- Movimiento Diario, mirar el producido de la agencia.
- Cartera Comercial, se revisan que remesas están pendientes por facturar y el vencimiento de facturas.
- Clavijero, buscar que vehículos se encuentran en las agencias cercanas, mirando la posibilidad de un posible desplazamiento si fuese necesario.
- Comunicación con los clientes telefónicamente; para saber que programación se tiene para el día, así mismo solicitando cargue para cada uno de los vehículos que se encuentren en la agencia.
- Atención y solución de quejas, reclamos y sugerencias de clientes.
- Revisión de correo.- Facturar y entregarla a los clientes
- Llamar a los clientes para recordarles el vencimiento de las facturas.
- Visita a clientes del perímetro urbano.
- Elaborar consignaciones para luego dirigirme al banco a realizar las respectivas diligencias.
- Labores correspondientes a despachos.
- Elaboración de correo para clientes y agencias.
- Realizar cotizaciones a los clientes que la soliciten.
- Responder por la implementación y mantenimiento del Sistema Integrado de Gestión en la agencia.

5.5 INFORMACIÓN

COTRASUR – Cartagena en cuanto a la información referente a datos sobre el mercado, la competencia y clientes, no esta definida claramente debido a que sus datos históricos son manejados solamente en libros, dando como resultado el impedimento a realizar un seguimiento mas exacto y efectivo a sus clientes.

En relación a la información que reciben los clientes acerca de COTRASUR se encuentran los estados financieros, registro de cámara de comercio, RUT, habilitación del Ministerio de Transporte, pólizas de seguros, además del portafolio de servicios. Esta información por lo regular se da al inicio de cada año o cuando el cliente lo requiera.

5.6 RECURSOS

5.6.1 Técnicos. Para el desarrollo de su actividad el personal de COTRASUR – Cartagena tiene asignado el recurso técnico necesario y suficiente para su cumplimiento (computadores, teléfonos fijos, celulares, avantel, Internet, programa especializados en el manejo de carga) el cual se encuentra en buen estado, y periódicamente se hacen los mantenimientos ó reparaciones necesarios así como las adquisiciones de nuevos recursos ó sistemas técnicos.

COTRASUR cuenta con un software llamado SIGOR, este es un programa diseñado por la empresa, el cual maneja contabilidad de causacion y facilita en tiempo real la información necesaria, sin embargo es un software, que viene en un proceso de mejoramiento continuo, puesto que aun no están desarrolladas en un 100 % todas las tareas que faciliten el manejo y seguimiento a los clientes.

5.6.2 Personal e Infraestructura. El personal que labora en COTRASUR Cartagena, dice sentirse identificado plenamente con la empresa y con el servicio prestado, además de esto posee cierto grado de antigüedad laborando lo que ha generado en ellos sentido de pertenencia para con la empresa.

En cuanto a sus necesidades económicas y sociales, el personal expone no encontrarse satisfecho con el salario, ya que consideran regular el ingreso percibido por la labor prestada, sin embargo el personal goza de una prima extralegal a fin de año.

Existen sanciones disciplinarias para las faltas cometidas las cuales van desde amonestaciones, suspensiones hasta la cancelación del contrato de trabajo así como recompensas a las buenas acciones hacia los conductores entre las que se destacan el reporte de accidentes en las carreteras, y/o hurtos en carretera.

También consideran que sus condiciones de trabajo referentes a espacio, instalaciones y edificio no son adecuadas para su desempeño, ya que la oficina funciona en una casa a la que se le realizaron las adecuaciones para tal fin, pero carece de una distribución espacial óptima, además de bodegas y parqueaderos insuficientes para la operación diaria de la empresa. El área interior es aproximadamente de 1000 metros cuadrados, encontrándose todo en un solo nivel. En un área de 600 metros cuadrados se encuentran las oficinas y el terreno restante corresponde a parqueadero de vehículo de carga.

5.7 ANALISIS DEL PARQUE AUTOMOTOR

COTRASUR cuenta actualmente con un parque automotor de doscientos ochenta vehículos⁹, para el desarrollo de su negocio, lo que le da una capacidad de carga de 7327 Ton en un solo movimiento, es decir, usando la capacidad máxima de todas sus vehículos al mismo tiempo (sin usar vehículos de particulares). Los vehículos de COTRASUR, se distribuyeron

⁹ El número de vehículos corresponde a información a Diciembre de 2006.

de acuerdo a su número de ejes, capacidad de carga, y de acuerdo al rango de modelos a los que pertenecen cada uno de sus vehículos.

Tabla N° 3 CLASES DE VEHÍCULOS SEGÚN NÚMERO DE EJES	
Clase	Cantidad
Camiones 2 ejes	82
Tracto - cam 2 ejes	1
Doble - troque 2 ejes	2
Tracto - cam 3 ejes	181
Doble - troque 3 ejes	12
Otros	2
Total	280

Fuente: Elaboración propia

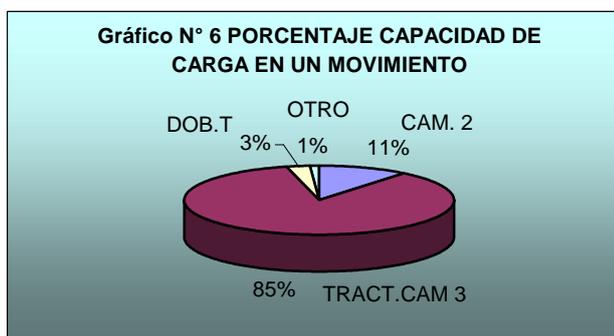


Fuente: Elaboración propia

En la tabla N° 3 y el gráfico N° 5 se observa que en su mayoría los vehículos que tiene COTRASUR son tractocamiones de 3 ejes con 181 unidades, las cuales conforman el 65% de su parque automotor, estos vehículos son los de mayor capacidad de carga (35 Ton), seguidos de los camiones de 2 ejes que con 82 unidades conforman el 29% del parque automotor. El resto de vehículos se distribuyen en dobletroques de 3 y 2 ejes, tracto – camión de 2 ejes y otros.

Tabla N. 4 CAPACIDAD DE CARGA COTRASUR	
Camiones 2 ejes	789
Tracto - camión 2 ejes	32
Dobletroque 2 ejes	32
Tracto - camión 3 ejes	6252
Dobeltroque 3 ejes	206
Otros	16
Total	7327 T

Fuente: Elaboración propia

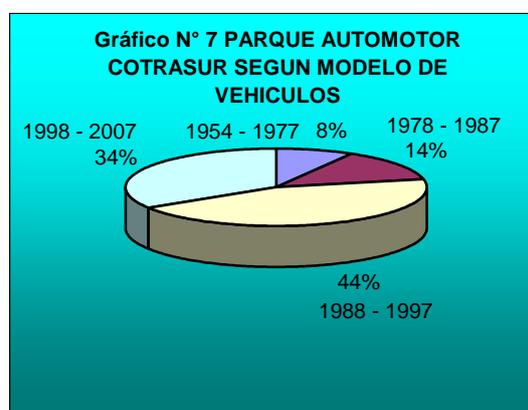


Fuente: Elaboración propia

La tabla N° 4 y el gráfico N° 6 nos muestran la capacidad total de carga de cada uno de los diferentes tipos de vehículos, el cual resulta de multiplicar la cantidad de vehículos según número de ejes por su respectiva capacidad. Cabe anotar que de la capacidad total de carga de COTRASUR la cual es de 7327 ton en un solo movimiento, 6252 Ton corresponde a un movimiento de los tracto-camiones de 3 ejes, es decir el 85% del total de capacidad de carga en un movimiento.

Tabla N° 5 VEHÍCULOS COTRASUR	
Modelos	Cantidad
1954 - 1977	23
1978 - 1987	38
1988 - 1997	124
1998 - 2007	95
Total	280

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

La tabla N° 5 nos muestra como se encuentran clasificados los vehículos de acuerdo a su modelo de fabricación, para lo cual se tomo un rango de 10 años a partir del año 1978 hasta llegar al 2007, Los vehículos que posee COTRASUR y cuyo modelo de fabricación es anterior a 1978 se agruparon en un solo rango por ser vehículos de antigüedad igual o mayor a 30 años.

En el gráfico anterior N° 7 se puede ver que el mayor porcentaje de vehículos que posee COTRASUR, son del rango de los modelos entre los años 1988 a 1997 lo que corresponde a un 44% del total de vehículos,

seguido de esto se encuentran los vehículos pertenecientes al rango comprendido entre los años 1998 a 2007 que con un 34% del total de vehículos conforman la flota de vehículos mas modernos de COTRASUR. Cabe anotar que en los últimos dos años COTRASUR ha venido presentando retiros de sus cooperados, lo que ha dado como consecuencia la disminución de su parque automotor y por consiguiente su capacidad para movilizar mas toneladas, este ha pasado de tener 292 vehículos a 280 vehículos solo en el 2006, es decir, una disminución porcentual de su parque automotor del 4.10 %. Las posibles causas de ello serian los altos costos operativos del transporte y la baja rentabilidad que producen los vehículos antiguos.

5.8 ANALISIS CLIENTES

COTRASUR durante los años 2005 y 2006 prestó sus servicios a 125 clientes aproximadamente¹⁰, 35 de estos clientes fueron constantes, es decir durante ambos años solicitaron el servicio al menos una vez en cada trimestre, mientras que el resto de los clientes lo hicieron en algunas épocas del año, ó, solicitaron el servicio en solo uno de los dos años analizados.

Del total de 125 empresas, se logra identificar que solo 10 clientes son empresas ubicadas en la ciudad de Cartagena y que representan gran parte de la carga movilizada por la empresa, el resto corresponde a empresas distribuidas en el resto del país, las cuales contratan los servicios de COTRASUR para el transporte de cargar desde Cartagena hasta su respectiva ciudad destino. Ver Tabla siguiente N° 6.

¹⁰Dato aproximado debido a la recopilación manual de la información encontrada en los libros de remesas de la empresa, donde se debe tener en cuenta que algunas remesas son ilegibles o presentas borrones o deterioro por el tiempo.

Tabla N. 6 Clientes de Cotrasur - Cartagena
PROPILCO
DOW QUIMICA
BIOFILM
GRANUPLAST
HUNTSMAN
QUÍMICA COMERCIAL ANDINA
C.I DISAN
PETCO
GEON POLIMEROS
KANGUPOR

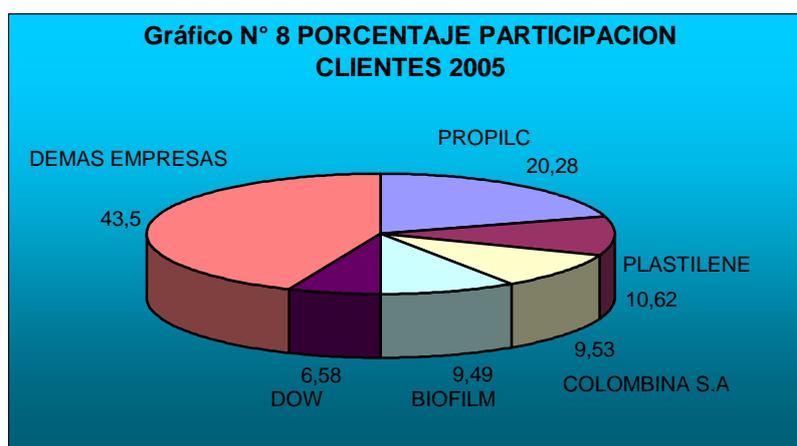
Fuente: Elaboración propia

Analizando la información para el año 2005, se obtuvo como resultado que solo 15 empresas (clientes) representaron para COTRASUR el 87.06% de la carga movilizada. Ver Tabla siguiente N° 7.

Tabla N. 7 PORCENTAJE DE PARTICIPACION DE CLIENTES 2005	
CLIENTES	PARTICIPACION %
PROPILCO	20,28
PLASTILENE	10,62
COLOMBINA	9,53
BIOFILM	9,49
DOW QUIMICA	6,58
PETCO	5,71
G. SIDERURGICO DIACO	5,37
PIRELLI	4,04
C.I DISAN	3,71
PLASTICOS FLEXIBLES	3,49
SIDERURGICA DEL PACIFICO	3,41
GRANUPLAST	1,69
QUIMICA COMERCIAL ANDINA	1,54
PANAMERICANA DE FORMAS	0,87
TECIMPRES	0,74
Total	87,06
Total demás empresas	12,94
Total año	100,00

Fuente: Elaboración proa

De estas quince empresas se puede ver que las cinco primeras representan más de la mitad del total de carga movilizada, y que empresas como Plastilene y Colombina las cuales no son de la ciudad de Cartagena poseen un alto porcentaje de participación en COTRASUR- Cartagena. Ver gráfico siguiente N° 8.



Fuente: Elaboración propia

Propilco, Plastilene, Colombina, Biofilm y Dow Química durante el año 2005 aportaron el 56.5% del total de carga movilizada, aquí se puede observar la concentración del servicio prestado por parte de COTRASUR - Cartagena en manos de pocas empresas.

Para al año 2006 el porcentaje de participación de las empresas mas representativas bajó de un 87.06 % a un 83.84 %, seguramente debido a la disminución en la participación de empresas importantes para COTRASUR - Cartagena, tal es el caso de clientes como Petco y las siderurgias (Diacó y del Pacifico) estas últimas salieron del grupo de las 15 empresas mas representativas para Cotrasur, sin embargo dos nuevas empresas entran al grupo de las mas representativas para COTRASUR, tal es el caso de Pabón A. Juan y Cummins. Estas dos empresas no

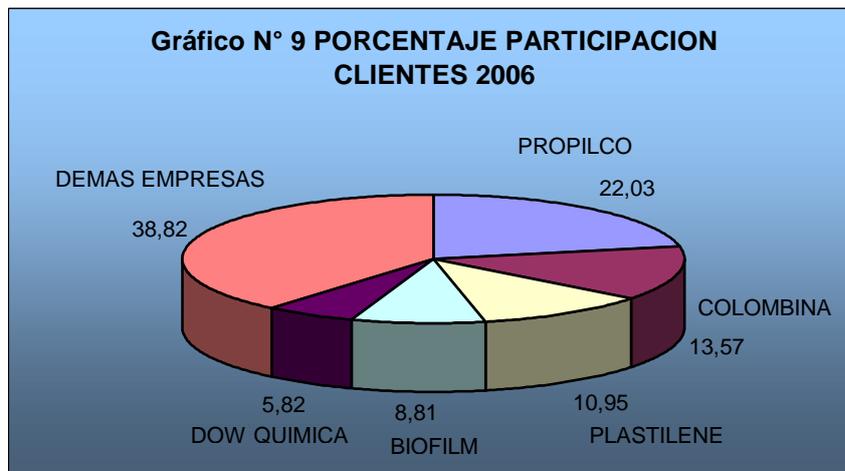
corresponden a clientes de COTRASUR ubicados en la ciudad de Cartagena. Ver Tabla siguiente N° 8

Tabla N. 8 PORCENTAJE PARTICIPACION CLIENTE - 2006	
CLIENTES	PARTICIPACION %
PROPILCO	22,03
COLOMBINA	13,57
PLASTILENE	10,95
BIOFILM	8,81
DOW QUIMICA	5,82
C.I DISAN	5,34
PANAMERICANA DE FORMAS	3,09
TECIMPRES	2,67
PABON A JUAN	2,46
PIRELLI	2,11
QUIMICA COMERCIAL ANDINA	2,11
PLASTICOS FLEXIBLES	1,68
PETCO	1,32
CUMMINS	1,12
GRANUPLAST	0,76
Total	83,84
Total Demás Empresas	16,16
Total año	100,00

Fuente: Elaboración propia

Al igual que el año inmediatamente anterior, en el año 2006 el grupo de las cinco primeras empresas representaron más de la mitad de la carga movilizada.

Las empresas PROPILCO, COLOMBINA, PLASTILENE, BIOFILM Y DOW QUIMICA, continúan siendo las empresas más destacadas movilizand o respectivamente el 22,03%; 13,53%; 10,95%; 8,81% y 5,82% del total de volumen movilizado durante el año 2006. Dichos porcentajes señalados corresponden al 61,18 % del total de la carga movilizada por parte de COTRASUR - Cartagena. Ver gráfica siguiente N° 9.



Fuente: Elaboración propia

Se observa que entre el año 2005 y el año 2006, el grupo de las cinco principales empresas para COTRASUR - Cartagena aumentó su porcentaje sobre el total del de carga movilizada, pasando de un 56,5 % a un 61,18%. La concentración del servicio prestado por parte de COTRASUR - Cartagena entre un año a otro aumentó en un 4.68 %.

Cabe destacar que la empresa a la que más carga se le movilizó en el 2006 fue PROPILCO al igual que el año anterior, y que su porcentaje de participación pasó de un 20,28% a un 22,03%. La empresa COLOMBINA pasó de un porcentaje de participación de 9,53 % a 13,57%, ascendiendo una posición y desplazando a PLASTILENE, a la que su porcentaje de participación con respecto de un año a otro le asciende en un 0,33 % (10,62 % - 10,95).

A diferencia de estas tres empresas que aumentaron su porcentaje de participación, se aprecia que clientes como BIOFILM, y DOW QUIMICA, que si bien continúan dentro de los cinco principales clientes para COTRASUR - Cartagena, disminuyeron su porcentaje de participación en un 0,68 % y 0,76 % respectivamente.

5.9 ANALISIS PRODUCTOS TRANSPORTADOS

COTRASUR - Cartagena, para el año 2005, transportó aproximadamente, 63 tipos de productos diferentes, entre los cuales se destacaron un grupo de 10 productos que conforman el 91.51% del total de carga movilizada. Ver Tabla siguiente N° 9.

Tabla N° 9 PARTICIPACION PRODUCTOS - 2005	
PRODUCTOS	PARTICIPACION %
POLIMEROS DE ETILENO	47,02
CHATARRA	9,72
PESCADO SECO SALADO	9,52
PLACAS HOJAS BANDAS CINTAS	9,41
POLIACETALES	5,15
NEUMATICOS	4,04
RESINAS Y POLIURETANOS	2,54
PAPEL, CARTON Y TEXTILES	1,78
COMPUESTOS AMINADOS	1,27
FRUTAS Y HORTALIZAS	1,04
TOTAL	91,51
TOTAL DEMAS PRODUCTOS	8,49
TOTAL AÑO	100,00

Fuente: Elaboración propia

En este grupo de 10 productos se puede notar la importancia de los polímeros de Etileno para COTRASUR-Cartagena, este producto es manejado por tres de los cinco principales clientes de la empresa analizados anteriormente, Propilco, Plastilene y Dow Química, igualmente este producto es manejado por otras empresas, que si bien no se encuentran dentro del grupo de principales clientes de COTRASUR, la sumatoria de sus respectivos porcentajes de participación contribuyen notoriamente al aumento en la participación de los Polímetro de Etileno.



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico anterior N° 10 se observa que para el año 2005 los Polímeros de Etileno fueron el producto puntero, con un 47,02 % del total de la carga movilizada, y con una amplia diferencia sobre el resto de productos movilizadas por COTRASUR - Cartagena, entre los que también se destacan en su orden la Chatarra con 9,72%, Pescado seco salado con 9,52%, Placas hojas bandas cintas con 9,41%, Poliacetales con 5,15% y Neumáticos con 4,04%. Estos porcentajes corresponden al 84,86 % del total de la carga movilizada.

Para el año 2006 COTRASUR – Cartagena, transportó aproximadamente 68 tipos de productos diferentes, cinco productos más que en el año 2005. Igualmente se destacan diez tipos de productos, con la diferencia de que la chatarra (producto que ocupó el segundo lugar en el año 2005)¹¹ y las resinas y poliuretanos no se encuentran entre los diez productos más transportados por la empresa en el año 2006, sin embargo productos como el papel prensa en bobinas y las maquinarias entran a formar parte de este grupo, el cual conforma el 91.8 % del total de carga

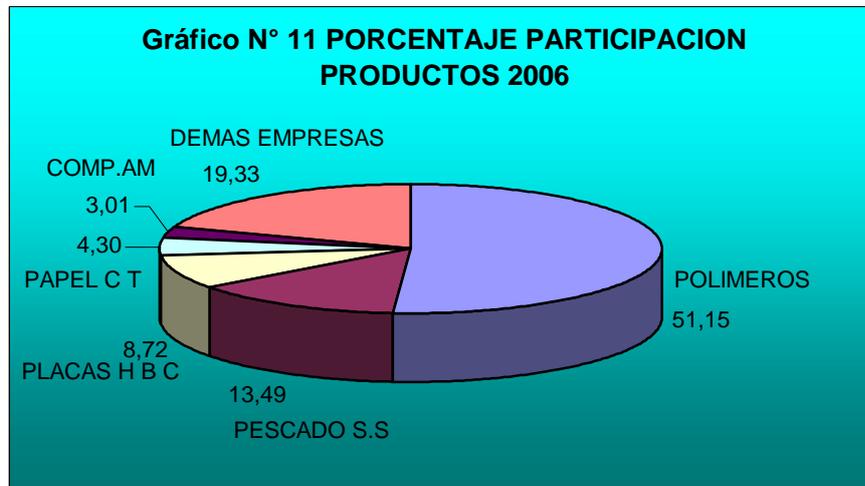
¹¹ La disminución de este producto se relaciona directamente con la baja en la participación de las empresas Diaco y Sidelpa.

movilizada por la empresa, un 0.29 % mas que en el año 2005. Ver Tabla siguiente N° 10.

Tabla N° 10 PARTICIPACION PRODUCTOS - 2006	
PRODUCTOS	PARTICIPACION %
POLIMEROS DE ETILENO	51,15
PESCADO SECO SALADO	13,49
PLACAS HOJAS BANDAS CINTAS	8,72
PAPEL, CARTON Y TEXTILES	4,30
COMPUESTOS AMINADOS	3,01
HORTALIZAS	2,75
NEUMATICOS	2,18
PAPEL PRENSA EN BOBINAS	2,15
MAQUINARIA	2,03
POLIACETALES	2,03
TOTAL	91,8
TOTAL DEMAS PRODUCTOS	8,2
TOTAL	100,00

Fuente: Elaboración propia

El año 2006 se reflejó aun mas la importancia de los Polímetros de Etileno para COTRASUR - Cartagena, mas de la mitad de la carga transportada por la empresa fue de este producto, y su aumento con respecto al año anterior va ligado junto con el aumento en la participación de empresas que manejan este producto, tal es el caso de Propilco y Plastilene.



Fuente: Elaboración propia

El gráfico anterior N° 11 indica que al igual que en el año 2006, los Polímeros de Etileno continúan como producto puntero de la gama transportada por COTRASUR - Cartagena, con un 51,15 % del total de la carga movilizada en el año 2006, registrando un aumento del 4.13%. Los otros productos que se destacaron en el año son el pescado seco con 13,49%; las placas, hojas, bandas, cintas con 8,72%; el papel, cartón y textiles con 4,30% y los compuestos aminados con 3,01%.

A diferencia del año anterior, productos como la chatarra los poliacetales y los neumáticos que habían estado entre los mas destacados, esta vez disminuyeron sus porcentajes de participación, y a su vez el papel cartón y textiles y los compuestos aminados aumentaron sus porcentajes de participación en 2,52% y 1,74% respectivamente, lo que les permitió ascender posiciones con respecto al año anterior y ubicarse dentro del grupo de los diez productos mas transportados por COTRASUR- Cartagena en el año 2006.

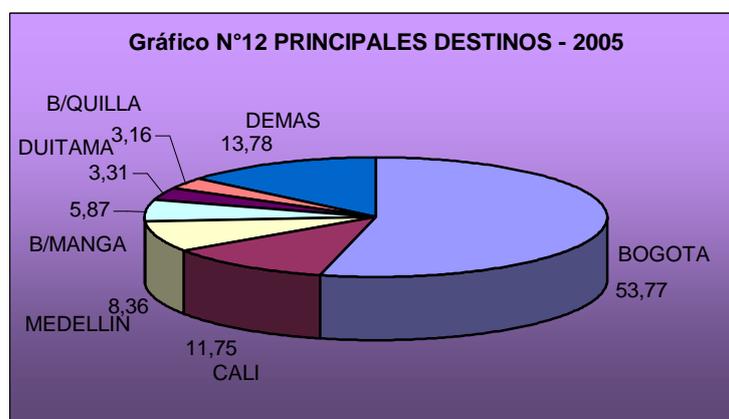
5.10 ANALISIS DESTINOS

COTRASUR, por ser una empresa de carga de carácter nacional e internacional, así como lo estipula su misión, transporta carga a lo largo y ancho del territorio nacional y otros países.

COTRASUR – Cartagena, en el año 2005 realizó despachos a 39 destinos, distribuidos entre ciudades y municipios del territorio nacional. Dentro de esos 39 destinos se destacan 6 en los cuales se concentró la mayoría de los despachos realizados. Ver Tabla siguiente N° 11

Tabla N° 11 PRINCIPALES DESTINOS - 2005	
DESTINOS	PARTICIPACION %
BOGOTA	53,77
CALI	11,75
MEDELLIN	8,36
BUCARAMANGA	5,87
DUITAMA	3,31
BARRANQUILLA	3,16
DEMÁS DESTINOS	13,78
TOTAL AÑO	100,00

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el gráfico anterior N ° 12 en el año 2005, el principal destino para los clientes de COTRASUR - Cartagena, fue Bogotá con un 53,77% de los despachos realizados, seguido de Cali con un 11,75%, Medellín con un 8,36%, Bucaramanga con un 5,87%, Duitama con un 3,31 y Barranquilla con un 3,16% del total de despachos realizados por COTRASUR - Cartagena. Estos principales destinos suman el 86,22% del total de los despachos, el 13,78% restante está distribuido en los otros 33 destinos, donde cabe resaltar que los despachos realizados a La Paila (Colombina), Santander de Quilichao (Propilco) y Ginebra (Dow Química) fueron realizados para una misma empresa, caso similar al de Duitama quinto principal destino en donde todos los despachos fueron realizados para el grupo siderúrgico Diaco. En cuanto a acarreos urbanos, éstos tuvieron una participación 2,48% del total de despachos realizados. Ver Tabla siguiente N° 12.

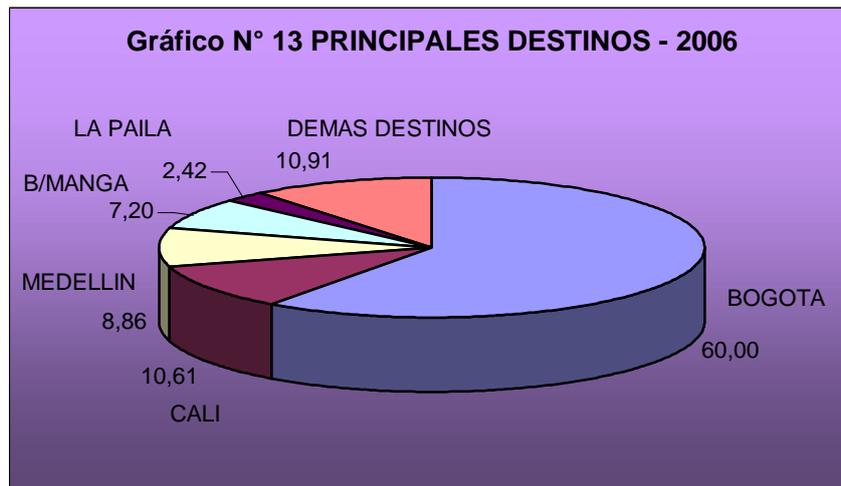
Tabla N° 12 DESTINOS - 2005	
DESTINOS	PARTICIPACION %
LA PAILA	1,66
S. DE QUILICHAO	0,98
GINEBRA	0,75
CARTAGENA	2,48
TOTAL AÑO	5,87

Fuente: Elaboración propia

Para el año 2006 se realizaron despachos a 28 destinos, 11 destinos menos que el año anterior, y los principales destinos del año 2006 son los mismos que los destinos del año 2005, con las excepciones de Barranquilla y Duitama que disminuyen su participación para ese año, saliendo del grupo de los principales destinos, a este grupo hace su ingreso el destino de La Paila, relacionado directamente con el incremento porcentual que obtuvo la empresa Colombina S.A. en el año 2006 para con COTRASUR - Cartagena. Ver cuadro siguiente N° 13.

Tabla N° 13 Principales Destinos 2006	
PRINCIPALES DESTINOS	PARTICIPACION %
BOGOTA	60,00
CALI	10,61
MEDELLIN	8,86
BUCARAMANGA	7,20
LA PAILA	2,42
DEMÁS DESTINOS	10,91
TOTAL DESTINOS	100,00

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el gráfico anterior N° 13, en el año 2006 el principal destino para los clientes de COTRASUR - Cartagena continúa siendo Bogotá con un 60 % de los despachos realizados, 6.23% más que el año anterior, le siguen en su orden, Cali con 10,61% disminuyendo en un 1.14% con respecto al año 2005, Medellín con 8,86% manteniéndose relativamente igual que el año anterior, Bucaramanga con 7,20% aumentando en 1.33%, La Paila con 2,42% del total de despachos realizados por COTRASUR – Cartagena ingresa al grupo de destinos más

frecuentes, pero al igual que en el año 2005 los despachos realizados son de un solo cliente, Colombina S.A.

De esto se concluye que entre los años 2005 y 2006 los despachos se concentraron en los principales centros productivos de país, los cuales alcanzan cerca del 90% del total de despachos realizados.

5.11 ROTACION DE VEHICULOS

Como se mencionó anteriormente COTRASUR cuenta actualmente con un parque automotor de 280 vehículos, al analizar la información correspondiente a Mayo del año 2006¹² hasta abril de 2007 en referencia el número de despachos realizados desde la ciudad de Cartagena por vehículos cooperados y particulares se puede identificar la rotación que estos poseen.

Para realizar el análisis en cuanto a vehículos de asociados, se agruparon los datos en un rango de 5 despachos, se puede observar que en un lapso de tiempo de aproximadamente un año ocurrió lo siguiente:

- 74 vehículos asociados llegaron a la ciudad de Cartagena entre 1 a 5 veces.
- 86 vehículos asociados llegaron a la ciudad entre 6 a 10 veces.
- 84 vehículos asociados llegaron a la ciudad entre 11 a 15 veces.
- 28 vehículos llegaron a la ciudad entre 16 a 20 veces.
- 9 vehículos llegaron a la ciudad entre 21 a 25 veces.

¹² Fecha desde la cual COTRASUR dispone de información en cuanto a este rubro.

Sólo 4 vehículos llegaron a la ciudad más de 26 veces. Cabe señalar que el 56.14 %, es decir, mas de la mitad de la flota vehicular de COTRASUR arribó a Cartagena sólo entre una y diez veces. Ver tabla siguiente N° 14.

Tabla N° 14 Rotación de Asociados COTRASUR – May 06 a Abr 07		
Rango Despachos	N. Vehículos	% Llegadas
1 a 5	74	25,96
6 a 10	86	30,18
11 a 15	84	29,47
16 a 20	28	9,82
21 a 25	9	3,16
26 en adelante	4	1,40
Total	285	100

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la rotación que tienen los vehículos particulares, para con COTRASUR en la ciudad de Cartagena, se puede observar que mas del 70% de los vehículos solamente ha trabajado con la cooperativa una sola vez en los últimos 11 meses, lo que supone que no se mantiene una relación constante con el particular, y se recurre a uno nuevo cada vez que se necesita, sólo el 15.22 % ha venido dos veces, y el 14.66 % ha venido mas de dos veces. Ver la siguiente Tabla N° 15.

Tabla N. 15 Rotación Particulares COTRASUR - Mayo 06 a Abril 07		
N. Despachos	N. Vehículos	% Llegadas
1	129	70,11
2	28	15,22
3	8	4,35
4	5	2,72
5	3	1,63
6	1	0,54
7	3	1,63
8	1	0,54
9	2	1,09
10	1	0,54
15	1	0,54
16	1	0,54
17	1	0,54
Total	184	100

Fuente: Elaboración propia

5.12 ANALISIS DOFA

Fortalezas

- 1) Vehículos propios
- 2) Trabajan bajo la administración de una cooperativa
- 3) Posibilidad de trabajar con terceros
- 4) Sedes a nivel nacional
- 5) Serv. Seguridad en todo el territorio colombiano
- 6) Talento humano
- 7) Garantía en el transporte de la carga
- 8) Legalidad de sus conductores, incluso terceros
- 9) Good will que se han ganado a lo largo del tiempo
- 10) Certificados por la ISO 9001 y BASC.
- 11) Posibilidad de invertir en su infraestructura.

Debilidades

- 1) Infraestructura deficiente.
- 2) La demanda de la empresa, no es abastecida.
- 3) Insuficiencia real de camiones, para despachar.
- 4) Falta de capacitación a los trabajadores.
- 5) El particular no es privilegiado
- 6) Durante el último año, muchos socios se han retirado de la cooperativa.
- 7) Se presentan fugas de vehículos cooperados que llegan a la ciudad y cargan a través de otra empresa.

Oportunidades

- 1) Crecimiento del mercado
- 2) Apertura de nuevas plantas en el sector de mamonal.
- 3) Posible firma del TLC, con los Estados Unidos.
- 4) Consolidación SPRC. Puerto principal Costa Atlántica.
- 5) Ubicación demográfica de COTRASUR, en Cartagena.
- 6) Posible construcción de la central de carga.
- 7) Gran demanda que es dirigida hacia COTRASUR

Amenazas

- 1) Competencia.
- 2) Condiciones del mercado.
- 3) Cierre a vías por parte del gobierno.
- 4) Estado deplorable de algunas vías del país.
- 5) Competencia realice inversión en el parque automotor.
- 6) Competencia mejore e invierta en infraestructura.
- 7) Situación del clima, que atrase el tiempo de entrega de la carga.
- 8) Paros por los sindicatos del país.

- 9) Tendencia de empresas transportadoras a vincularse más con transportadores particulares.
- 10) Los particulares considerados privilegiados, en empresas privadas de transporte de carga

6. DIAGNOSTICO DEL SECTOR DE TRANSPORTE DE CARGA EN LA CIUDAD DE CARTAGENA

6.1 GENERALIDADES

En Colombia para el año 2006 se realizaron 10'302.634 viajes totales, en los que se movilizaron 124'011.000 toneladas; la movilización de carga por carretera es un indicador que nos muestra el comportamiento del sector y su repercusión en la economía nacional. En la actualidad se logró superar los 120 millones de toneladas por año, observando un marcado crecimiento con respecto a los años anteriores.

Tabla Nº 16 Movimiento de Carga Nacional. Miles de Toneladas

AÑO	MILLONES DE TONELADAS
1994	82,483
1995	86,742
1996	71,168
1997	89,399
1998	84,35
1999	77,674
2000	73,034
2001	100,284
2002	84,018
2003	99,782
2004	117,597
2005	119.214
2006	124,011

FUENTE: Dirección de Transporte y Tránsito

Entre los principales productos que se movilizan por carretera se destacan carbón, maíz, cemento, azúcar y algunas manufacturas, los cuales generan aproximadamente un 30% de las toneladas movilizadas en el año. Con estos productos y otros, como arroz, abonos y productos químicos, para un total de 30 artículos, se transporta aproximadamente el 72 % de la carga total movilizada por carretera para el año 2004¹³. En la tabla siguiente N° 17 se presenta el resumen de los principales productos que se movilizan por carretera, clasificados por producto y configuración vehicular. Es importante resaltar que del 100% de la carga movilizada, los vehículos articulados (tipo C3S3 – C3S2) transportan el 73%.

Tabla N. 17 Principales Productos Movilizados por Carretera

PRODUCTO	C2 <= 4	c2 > 4 <= 8	C2 > 8	c3	c4	c2s1	c2s2	c3s2	c3s3	Total
CARBON	9.945	73.096	701.491	167.376	40.951	8.642	10.077	1.678.001	10.512.550	13.202.129
MAIZ	15.786	55.040	232.516	219.205	33.164	9.823	9.001	1.147.865	5.232.006	6.954.406
CEMENTOS, CALES Y YESO	26.699	99.346	374.082	669.711	67.668	14.346	34.278	1.894.012	3.499.979	6.680.119
MANUFACTURAS DIVERSAS	216.276	344.727	359.948	333.944	59.731	26.488	84.961	1.673.306	1.974.878	5.074.259
AZUCAR	4.608	24.304	105.781	171.878	35.005	3.555	10.365	1.072.516	3.445.863	4.873.875
ABONOS	28.515	84.181	276.216	283.586	38.457	1.723	11.193	498.495	2.347.714	3.570.080
PRODUCTOS QUIMICOS	23.300	121.448	90.719	205.004	34.755	8.933	6.589	1.092.197	1.932.375	3.515.320
ARROZ	26.952	92.744	393.762	493.145	60.372	11.250	9.203	617.439	1.773.951	3.478.817
PAPEL Y CARTON	69.355	168.891	161.600	119.638	43.430	6.436	37.745	798.378	1.314.164	2.719.637
MADERA	41.809	116.874	385.761	660.308	76.091	7.136	22.684	380.925	825.876	2.517.464
CAFÉ	20.209	67.007	260.485	248.140	21.894	3.373	21.126	378.920	1.363.589	2.384.743
PIEDRA, ARENA, ARCILLA	20.751	271.306	515.822	345.759	28.861	4.299	12.991	492.162	464.746	2.156.696
TRIGO	1.641	6.458	24.137	45.055	7.634	15.307	2.729	243.124	1.532.169	1.878.254
OTRAS HARINAS	20.181	48.134	149.943	152.740	26.901	1.823	16.117	354.402	1.091.297	1.861.538
GASOLINA	1.126	275.264	34.748	227.143	25.228	8.778	39.968	579.835	587.824	1.779.913
PAQUETES POSTALES Y ENVIOS	207.526	253.329	119.099	124.601	14.192	2.722	9.078	664.347	369.150	1.764.043
CERVEZAS Y FERMENTADOS	21.308	74.720	174.901	303.349	34.599	2.357	3.540	270.930	872.773	1.758.476
PRODUCTOS CERAMICOS	20.526	43.421	92.372	168.826	13.040	11.836	1.600	326.583	1.005.422	1.683.626
PRODUCTOS INDUSTRIA ALIMEN	112.406	173.672	254.450	160.747	29.579	6.754	8.390	510.259	390.576	1.646.834
GASEOSAS	41.723	141.011	129.702	92.248	4.179	8.310	4.643	286.996	927.124	1.635.937
LECHE	63.907	360.966	77.569	228.204	28.056	2.894	14.328	305.416	467.399	1.548.738
ACPM	1.583	151.116	14.154	140.737	24.512	9.446	17.891	702.710	404.478	1.466.628
ENVASES	51.392	78.454	40.536	110.357	11.926	1.394	7.651	380.470	686.958	1.369.138
HIERRO-ACERO	16.370	44.721	89.184	116.217	7.060	5.338	10.992	266.065	808.123	1.364.069
ACEITES Y GRASAS ANIMALES	20.531	47.786	49.726	91.370	17.789	8.767	28.325	496.566	582.758	1.343.618

¹³ Se toma el año 2004 por ser la encuesta Origen Destino mas actualizada de la Dirección de Transporte y tránsito.

PRODUCTO	C2 <= 4	c2 > 4 <= 8	C2 > 8	c3	c4	c2s1	c2s2	c3s2	c3s3	Total
SAL	9.088	29.398	136.590	70.254	15.815	0	9.514	192.549	856.704	1.319.914
PETROLEO-CRUDO	1.733	15.583	14.267	27.881	990	3.315	312	1.025.999	210.406	1.300.485
GANADO BOVINO	235.530	603.278	134.375	133.670	18.061	1.962	2.079	107.343	59.018	1.295.317
SOYA	889	8.177	26.576	33.076	7.819	0	10.838	201.159	877.405	1.165.938
GAS	111.891	151.211	128.621	85.735	8.468	10.488	6.596	503.893	126.997	1.133.900
EMPAQUES	83.835	101.097	116.790	57.751	5.690	2.032	4.184	371.348	321.883	1.064.610
PAPA	52.743	122.401	268.566	230.281	19.084	9.269	1.752	125.698	224.292	1.054.087
ALIMENTOS PARA ANIMALES-CO	39.214	134.383	257.982	238.975	19.639	3.858	4.849	93.864	237.735	1.030.499
FRUTAS EXCEPTO BANANO-PLAT	110.153	197.926	193.367	156.580	17.575	11.669	2.839	125.297	183.781	999.185
BANANO O PLATANO	50.423	115.083	335.205	224.005	35.416	0	6.509	62.614	74.935	904.191
PRODUCTOS METALICOS	13.757	28.581	40.647	31.839	11.517	4.457	16.158	141.483	573.900	862.340
ACEITES COMBUSTIBLES	3.317	49.332	15.964	37.702	5.211	2.293	4.991	403.036	319.350	841.196
JABONES	20.496	39.116	53.324	64.245	5.784	875	0	310.561	300.667	795.068
LEGUMBRES	94.694	198.513	202.605	142.371	6.033	221	7.465	26.856	115.456	794.215
ASFALTO	1.623	26.528	105.081	87.919	1.204	3.936	24.589	265.808	274.326	791.015
CHATARRA	15.479	55.733	123.699	88.045	3.514	1.705	1.721	230.958	214.266	735.121
PRODUCTOS PLASTICOS	52.713	64.024	51.977	46.666	3.984	4.112	6.980	167.620	312.634	710.711
LADRILLOS	25.791	133.467	189.103	74.194	13.966	0	1.113	66.545	198.591	702.770
CONFITES	30.523	35.487	25.881	21.963	925	689	5.710	247.917	260.899	629.994
TUBOS	12.881	23.707	16.298	33.825	11.690	642	4.324	233.452	235.471	572.289
VIDRIO Y SUS MANUFACTURAS	15.867	20.094	30.711	42.858	16.791	2.406	4.213	139.267	299.579	571.786
PRODUCTOS LACTEOS	56.632	74.871	45.339	47.907	3.596	4.164	2.973	137.767	195.683	568.933
DESPERDICIOS O DESECHOS	25.486	91.952	72.679	226.156	56.427	800	2.860	37.094	47.754	561.207
ARENAS NATURALES	14.929	160.782	142.312	58.750	5.087	1.881	608	109.082	56.865	550.296
ACEITES LUBRICANTES	7.444	20.850	6.861	46.348	1.747	801	1.131	235.402	195.513	516.096
Otros Menor de 0,5 Ton año	1.094.981	1.582.047	1.546.146	1.592.038	223.837	90.499	218.826	4.712.789	6.836.663	17.897.825
TOTAL	3.266.537	7.301.639	9.389.671	9.780.319	1.304.943	353.803	788.594	27.387.320	58.024.515	117.597.341

FUENTE: Encuesta Origen Destino – 2004 – Dirección de Transporte y Tránsito

Al agruparse los productos por sectores se observa que de los 117 millones de toneladas que se movilizan en el país, el 54.03% corresponde a productos manufacturados; le siguen en su orden los productos agrícolas y los mineros con el 21.52% y el 19.01% respectivamente. En la tabla N° 18 que se presenta a continuación se muestra la agrupación por sectores de la carga movilizada en el país correspondiente al año 2004.

Tabla N ° 18 Movilización por Sectores de Producción - 2004

PRODUCTO	C2 <= 4	c2 > 4 <= 8	c2 > 8	c3	c4	c2s1	c2s2	c3s2	c3s3	Total
AGRICOLAS	600.602	1.300.072	2.766.999	2.787.994	318.927	79.202	108.693	3.847.900	13.493.183	25.303.572
MANUFACTURADOS	1.783.415	3.623.552	4.210.087	5.243.744	786.301	214.821	564.114	17.714.129	29.395.205	63.535.369
MINEROS	99.366	737.993	1.818.216	1.026.737	109.258	29.726	81.134	4.460.120	13.997.171	22.359.719
PECUARIOS	575.629	1.386.693	475.271	597.243	76.264	27.332	25.575	700.826	769.805	4.634.638
OTROS	207.526	253.329	119.099	124.601	14.192	2.722	9.078	664.347	369.150	1.764.043
TOTAL	3.266.537	7.301.639	9.389.671	9.780.319	1.304.943	353.803	788.594	27.387.320	58.024.515	117.597.341

FUENTE: Encuesta Origen Destino – 2004 – Dirección de Transporte y Tránsito.

En un análisis por sector y origen se observa que para el año 2004 el departamento del Valle del Cauca originó el mayor número de toneladas (23.062.288), representadas principalmente en productos manufacturados con un total de 16 millones de toneladas y productos agrícolas con 5.3 millones. Le sigue el departamento de Antioquia con 10.7 millones representados en manufacturas (7.216.333) y agrícolas (1.626.912). Por su parte Bogotá participa con 10.335.920 toneladas de las cuales 6.397.990 son productos manufacturados. El departamento de Bolívar se encuentra en el quinto lugar con 8.340.689 toneladas representadas en 1.003.299 en productos agrícolas y 6.174.811 en manufacturas. En la tabla N° 19 que a continuación se presenta se muestran las toneladas que se originan en los diferentes departamentos clasificadas por sectores.

Tabla N° 19 Toneladas por Departamento de Origen y por Sector - 2004

ORIGEN	AGRICOLAS	MANUFACT.	MINEROS	PECUARIOS	OTROS	TOTAL
VALLE	5.340.449	16.045.295	1.066.036	348.295	262.213	23.062.288
ANTIOQUIA	1.626.912	7.216.333	883.481	584.230	387.129	10.698.085
BOGOTA	1.299.672	6.397.990	2.089.959	198.861	349.438	10.335.920
ATLANTICO	1.864.030	6.107.415	961.935	184.447	213.261	9.331.088
BOLIVAR	1.003.299	6.174.811	829.349	214.613	118.617	8.340.689
GUAJIRA	61.448	321.601	6.770.900	21.645	16.489	7.192.083
SANTANDER	598.326	3.087.870	888.997	397.585	90.930	5.063.708
CESAR	633.297	897.003	2.785.690	471.356	11.641	4.798.987
TOLIMA	1.291.732	2.758.147	503.605	70.007	21.001	4.644.492
NORTE SANTANDER	565.815	2.006.929	1.505.364	82.360	37.180	4.197.648

ORIGEN	AGRICOLAS	MANUFACT.	MINEROS	PECUARIOS	OTROS	TOTAL
MAGDALENA	2.188.291	1.461.325	101.648	96.724	10.516	3.858.504
BOYACA	718.824	1.601.427	1.000.936	151.242	9.485	3.481.914
NARINO	1.401.845	1.265.339	148.109	261.850	53.907	3.131.050
CALDAS	663.350	1.693.023	355.712	185.475	25.218	2.922.778
CORDOBA	1.418.301	573.481	77.617	399.790	11.530	2.480.719
HUILA	886.960	1.037.396	321.884	35.611	34.206	2.316.057
CUNDINAMARCA	245.073	1.050.615	612.090	110.496	271	2.018.545
RISARALDA	594.314	1.148.167	71.859	121.527	49.017	1.984.884
META	665.821	415.261	523.461	81.918	4.427	1.690.888
CAUCA	553.226	635.266	122.212	173.172	10.958	1.494.834
CASANARE	599.213	257.286	226.436	82.050	4.153	1.169.138
SUCRE	152.341	648.853	228.115	89.100	20.973	1.139.382
ARAUCA	375.851	161.050	55.296	38.342	2.768	633.307
QUINDIO	204.252	134.100	119.930	30.908	332	489.522
CAQUETA	40.227	70.095	19.715	172.258	5.591	307.886
CHOCO	182.197	24.694	16.340	5.840	0	229.071
PUTUMAYO	80.983	101.338	17.018	11.291	11.380	222.010
VENEZUELA	21.797	126.630	14.435	1.361	174	164.397
ECUADOR	21.515	74.565	13.002	4.802	0	113.884
PERU	13	20.819	4.586	1.421	81	26.920
GUAVIARE	4.151	8.445	4.105	5.631	1.164	23.496
VICHADA	0	6.583	9.656	431	0	16.670
GUAINIA	0	0	9.020	0	0	9.020
PANAMA	0	6.212	1.219	0	0	7.431
AMAZONAS	47	0	0	0	0	47
TOTAL	25.303.572	63.535.364	22.359.717	4.634.639	1.764.050	117.597.342

FUENTE: Encuesta Origen Destino – 2004 – Dirección de Transporte y Tránsito.

De igual manera, al analizar los principales destinos se encuentra que Bogotá es el más importante y participa con 19.81 millones de toneladas representadas principalmente por productos manufacturados con 10.95 millones y productos agrícolas con 6.42 millones. Le siguen en su orden los departamentos de Valle y Antioquia a los cuales les llegan 16.8 y 14.71 millones respectivamente. Ver tabla siguiente N° 20.

**Tabla N. 20 Toneladas por Departamento de Destino y por Sector -
2004**

DESTINO	AGRICOLAS	MANUFACT.	MINEROS	PECUARIOS	OTROS	Total
BOGOTA	6.420.338	10.954.283	1.503.498	630.843	301.944	19.810.906
VALLE	4.360.759	8.789.978	2.807.404	654.500	179.911	16.792.552
ANTIOQUIA	3.275.354	9.519.643	1.005.982	572.249	343.321	14.716.549
MAGDALENA	569.823	696.409	8.398.234	74.613	17.088	9.756.167
ATLANTICO	1.527.176	4.261.261	1.165.633	413.848	246.949	7.614.867
BOLIVAR	1.256.524	4.175.573	1.606.442	266.942	111.529	7.417.010
SANTANDER	1.729.843	2.359.055	502.714	159.026	87.782	4.838.420
NARINO	520.112	3.208.335	210.272	70.264	76.826	4.085.809
NORTE SANTANDER	414.325	2.063.747	1.219.930	102.369	72.290	3.872.661
CORDOBA	503.382	1.884.852	165.630	235.380	59.849	2.849.093
TOLIMA	687.293	1.524.932	415.186	79.362	26.473	2.733.246
CESAR	325.627	1.542.396	339.252	313.044	19.805	2.540.124
CALDAS	505.523	1.496.255	305.357	184.245	36.175	2.527.555
HUILA	497.935	1.516.715	280.459	57.770	35.629	2.388.508
RISARALDA	404.112	1.438.736	243.498	158.567	9.057	2.253.970
BOYACA	264.695	1.562.098	343.750	63.013	4.769	2.238.325
CAUCA	390.320	1.223.451	393.664	142.779	28.025	2.178.239
META	586.422	830.528	101.515	54.124	5.782	1.578.371
CUNDINAMARCA	264.217	915.805	214.258	154.122	1.142	1.549.544
CASANARE	109.155	615.047	399.032	31.274	14.532	1.169.040
SUCRE	128.406	517.871	305.153	49.247	17.691	1.018.368
GUAJIRA	70.268	449.974	34.891	10.225	3.182	568.540
ARAUCA	122.605	306.972	96.022	17.107	22.257	564.963
VENEZUELA	88.788	351.776	59.325	13.080	6.156	519.125
PUTUMAYO	75.158	357.007	35.295	9.665	21.516	498.641
QUINDIO	75.766	262.878	130.668	26.130	114	495.556
CAQUETA	42.057	202.182	41.694	56.590	10.833	353.356
CHOCO	72.712	217.463	14.530	25.690	1.520	331.915
ECUADOR	4.330	200.426	15.618	7.248	0	227.622
GUAVIARE	9.344	45.398	1.982	810	1.430	58.964
LA GUAJIRA	1.203	33.518	1.473	140	84	36.418
GUAINIA	0	4.918	0	0	0	4.918
PERU	0	3.034	0	0	389	3.423
SAN ANDRES	0	2.377	0	0	0	2.377
PANAMA	0	0	1.070	0	0	1.070
VICHADA	0	0	286	373	0	659
AMAZONAS	0	471	0	0	0	471
TOTAL	25.303.572	63.535.364	22.359.717	4.634.639	1.764.050	117.597.342

FUENTE: Encuesta Origen Destino – 2003 – Dirección de Transporte y Tránsito.

En Cartagena los destinos mas frecuentes que tienen las empresas transportadoras de carga, son hacia los centros productivos mas grandes

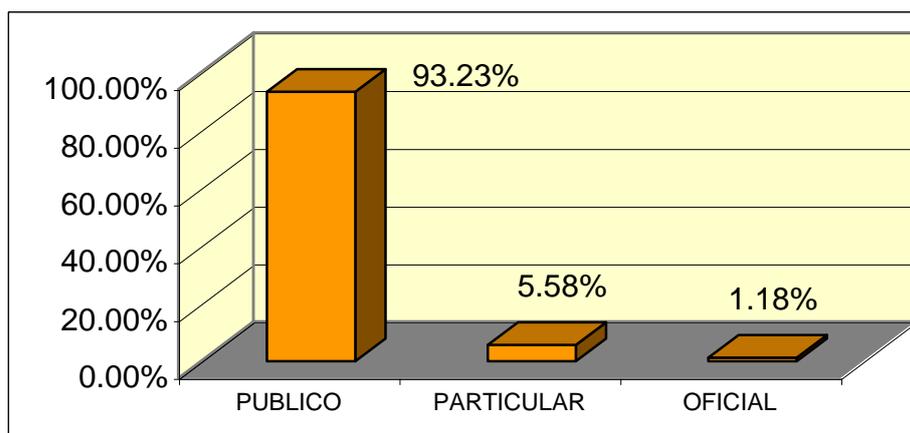
de Colombia, destacándose la ciudad de Bogotá, seguida de Medellín, Cali, y Bucaramanga.

De otra parte, al realizar un análisis por configuración se observa que el 49.3% de la carga es movilizada por vehículos tractocamiones tipo C3S3 seguidos con el 23.3% de vehículos tipo C3S2; esto quiere decir que el 73.6% de la carga (86.5 millones de toneladas) se movilizan en vehículos articulados mientras que el 26.4% lo hacen en otro tipo de vehículos, especialmente el tipo C2 que participa con el 16.97%.

De los 117.597.342 toneladas el mayor porcentaje de la carga es movilizada por vehículos de servicio público; en segundo lugar los de servicio particular y con el menor porcentaje los vehículos de servicio oficial.

En el siguiente gráfico se muestra la movilización de la carga para el año 2004 por tipo de servicio, con porcentajes de participación.

Gráfico N° 14 Movilización del Transporte de Carga por Tipo de Servicio – 2004 Participación



Fuente: Elaboración propia con base en información de la Dirección de tránsito y transporte

6.2 EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA HABILITADAS

Según las diferentes Direcciones Territoriales del Ministerio de Transporte, en el sentido de saber cuantas empresas prestadoras del servicio público de transporte terrestre automotor en la modalidad de carga se encuentran para el año 2006 con resolución de Habilitación vigente en cada una de ellas.

Tabla Nº 21 Empresas de Transporte de Carga por Departamento

DEPARTAMENTO	Nº EMPRESAS	PARTICIPACIÓN %
Antioquia	175	14.26
Arauca	11	0.91
Atlántico	74	6.03
Bolívar	55	4.48
Boyacá	38	3.15
Caldas	14	1.16
Caquetá	2	0.17
Cauca	8	0.66
Casanare	20	1.66
Cesar	4	0.33
Córdoba	3	0.25
Cund- Bogotá	496	40.43
Guaviare	1	0.08
Huila	20	1.66
La Guajira	2	0.17
Magdalena	33	2.74
Meta	4	0.33
Nariño	19	1.58
N. de Santander	32	2.65
Putumayo	4	0.33
Quindío	10	0.83
Risaralda	14	1.16
Santander	50	4.14
Tolima	19	1.58
Valle del Cauca	119	9.69
TOTAL GENERAL	1227	100.00 %

Fuente: <http://www.mintransporte.gov.co>

Como se observa en la anterior tabla N° 21 el departamento que mayor participación tiene en la oferta de empresas es Cundinamarca el cual participa con el 40.43% para un total de 496 empresas, le siguen en su orden Antioquia y Valle con el 14.26% y el 9.69% para un total de 175 y 119 empresas respectivamente. Bolívar tiene 55 empresas transportadora de carga, apartando el 4.81 % del total de empresas de transporte de carga en el país.

6.3 COMPETIDORES

Cartagena como ciudad puerto es un medio propicio para el transporte carretero de carga, este es un sector que esta en constante evolución y dinamismo. Por ello resulta atractivo para muchos empresarios la conformación y consolidación de empresas dedicadas a este negocio en la ciudad.

El transporte de carga, es un negocio bastante competitivo y la permanencia y crecimiento en el mercado de cada una de las empresas transportadoras, depende de las estrategias y el valor agregado que apliquen en la prestación de sus servicios.

Según datos del Ministerio de Transporte y las Direcciones territoriales de Transito y Transporte existen en la departamento de Bolívar 55 empresas dedicadas al transporte carretero de carga, en su gran mayoría ubicadas en la ciudad de Cartagena, las cuales conformarían el grupo de competidores directos y/o potenciales de COTRASUR – Cartagena, estas empresas están divididas en las 3 modalidades en las que se fracciona el sector, las cuales son masivo, semi-masivo y paqueteo. Algunas de estas empresas prestan estos tres servicios, mientras otras la combinación de dos servicios ó se especializan en la prestación de un solo.

Teniendo en cuenta las 55 empresas que conforman el grupo de empresas transportadoras en la ciudad, se seleccionan 50 empresas dedicadas al transporte de carga masivo y semi - masivo competidores directos de COTRASUR – Cartagena, quedando por fuera 5 empresas especializadas al Transporte de mercancía ó paqueteo.

Estas 50 empresas transporte de carga son la población a tener en cuenta en la investigación, y para el cálculo de una muestra que sea representativa para la población en estudio, se hace uso de la fórmula estadística siguiente¹⁴ :

$$n = (z)^2 N p q / (N - 1) (e)^2 + (z)^2 p q, \text{ en donde}$$

p = Probabilidad de que un fenómeno ocurra

q = Probabilidad de que un fenómeno no ocurra.

N = Tamaño de la población.

n = Tamaño de la muestra.

Z = Desviación estándar.

e = Error muestral.

Para fines de nuestro análisis, se establecerá un intervalo de confianza del 95 %, que nos da un valor de $z = 1.96$, y un error del $e = 10 \%$. Debido a los altos costos en que se incurren para realizar una prueba piloto esta no se realizara, por ello los parámetros p y q, le asignaremos un valor de $p = 0.5$ y $q = 0.5$.

¹⁴ MARTINEZ B. , Ciro. Estadística y Muestreo. ECOE Ediciones. Bogota. Año 2003.

$$n = \frac{(1.96)^2 * 50 * (0.5) * (0.5)}{(50 - 1) * (0.1)} + (1.96)^2 * (0.5) * (0.5)$$

$$n = 33,1081.$$

Al aplicar la fórmula estadística, encontramos una muestra de 33 empresas de transporte de carga a analizar.

6.4 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Para obtener información de las empresas, se realizaron visitas a cada una de ellas y entrevista con el gerente ó en su defecto con cualquier funcionario de la organización capaz de conocer el funcionamiento que tienen en el sector de transporte de carga.

Para el tratamiento de la información arrojada, se presentará en forma tabular, acompañadas de su respectivo análisis.

Tabla N° 22 AÑOS DE EXPERIENCIA QUE TIENEN LAS EMPRESAS EN EL SECTOR

Años de Experiencia	Cantidad de empresas	%
1 - 9 años	12	36,36
10 - 19 años	12	36,36
20 - 29 años	3	9,09
mas de 30 años	6	18,18
Total	33	100

Fuente: Elaboración Propia

Los años de experiencia de las empresas se organizaron en el siguiente rango, entre 1 y 9 años; entre 10 y 19 años; entre 20 y 29 años y

empresas con mas de 30 años de experiencia, en el servicio de transporte de carga en la ciudad de Cartagena.

De la tabla anterior N° 22, se puede observar que el 72 % de las empresas entrevistadas no tienen mas de 20 años funcionando en la ciudad de Cartagena, y que solo el 18.18% poseen mas de 30 años de experiencia en el sector, cabe resaltar que dentro de este rango se encuentran empresas consideradas lideres en el sector de transporte de carga, entre las que se encuentran Transportes Botero Soto y Coltanques.

Sin embargo existen empresas en la ciudad de Cartagena que venían funcionando con anterioridad en otras partes del país, como Bogotá y Medellín, y han colocado una sede en la ciudad de Cartagena, por lo tal motivo poseen mas años de experiencia en el negocio de transporte de carga a nivel nacional.

Tabla N° 23 OPERACIÓN DE LA EMPRESA

Tipo de servicio	Cantidad de Empresas	%
Carga masiva a nivel nacional	26	78,79
Acarreos Urbanos	4	12,12
Transporte líquidos / Carga masiva	1	3,03
Transporte pesado -extradimensional	2	6,06
Total	33	100,00

Fuente: Elaboración Propia

En este aspecto, se agrupo la operacionalizacion de las empresas en: transporte de carga masiva a nivel nacional, Acarreos urbanos, Transporte de líquidos – carga masiva, y transporte de carga pesada y extradimensional.

Se tuvo la necesidad de agruparlas de tal forma, puesto que existen empresas que a pesar de que no son fuertes en la prestación de un determinado servicio, exponen que al momento en que un cliente se lo solicite buscan la forma de prestarlo. Esto sucede con el transporte de líquidos, la carga pesada y la extradimensional, las cuales requieren especialización en el transporte.

Como se logra observar en la tabla N° 23, cerca del 80% de las empresas de transporte de carga en la ciudad de Cartagena, tienen como actividad comercial principal el transporte de carga masiva a nivel nacional, y no se especializan en algún tipo de servicio, sólo un 9% de las empresas en la ciudad aproximadamente tienen especialización en el transporte, y éste se encuentra repartido con un 3.03% en el transporte de líquidos / carga masiva, y un 6.06 % en el transporte de carga pesada y extradimensional.

Como se dijo anteriormente en el sector hay empresas que a pesar de no prestar continuamente un servicio que requiera especialización en el transporte, si el cliente lo requiere, buscan la forma de prestarlo, pero sin embargo, hubo empresas que expusieron tener cierto tipo de restricciones a la hora de prestar el servicio de transporte de carga. Ver Tabla N° 24

Tabla N° 24 PRODUCTOS CON RESTRICCIÓN EN EL TRANSPORTE

Restricciones de carga	Numero de empresas	%
Químico / Peligroso	3	9,09
Alimentos / Perecederos	1	3,03
Líquidos	2	6,06
Carga Extradimensional	2	6,06
Vidrio / Cerámica	1	3,03
Ninguna	24	72,73
Total	33	100

Fuente: Elaboración propia

Se logra observar que solo el 27 % aproximadamente de las empresas de transporte de carga, poseen restricciones a la hora de transportar. Los químicos / peligrosos es el producto que mas sobresale en cuanto a restricción se refiere, con un 9.09 %, y le siguen en su orden los productos líquidos y carga extradimensional, cada una con 6.06 % respectivamente.

En la ciudad de Cartagena se logro identificar tres focos principales donde se desarrollan las operaciones de las empresas de transporte de carga, estos son los siguientes:

1. Zonas Portuarias (SPRC, MEB, CONTECAR)
2. Zona industrial Mamonal
3. Zona industrial de Ternera

Tabla N° 25 AREAS DE OPERACIONES EMPRESAS TANSPORTE DE CARGA

Sectores	N. Empresas	%
Puertos	16	48,48
Mamonal	4	12,12
Ternera	3	9,09
Todos las áreas	10	30,30
Total	33	100,00

Fuente: Elaboración Propia

Como se indica en la tabla N° 25 casi el 50% de las empresas de transporte entrevistadas respondieron que desarrollaban principalmente su actividad en las zonas portuarias, un 30% el desarrollo de su actividad no tienen un foco especifico y se encuentra repartido en las tres zonas, seguido de ello se encuentra la zona industrial Mamonal, y la Zona industrial de ternera con un 12. 12% y 9.09% respectivamente.

Tabla N° 26 CANTIDAD DE VEHÍCULOS QUE POSEEN LAS EMPRESAS

Cantidad de vehículos propios	Números de empresas	%
Ningún Vehículo	6	18,18
1 - 20 Vehículos	12	36,36
21 - 40 Vehículos	7	21,21
41 - 60 Vehículos	3	9,09
Mas de 60 Vehículos	5	15,15
Total	33	100,00

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a la cantidad de vehículos que poseen las empresas de transporte de carga, solo se logra dimensionar la cantidad de vehículos que posee cada organización, pero no la clasificación de cada una de los vehículos que estos tienen, por tal motivo esta parte únicamente intenta acercarse a como las empresas de carga en la ciudad de Cartagena logran desarrollar su actividad comercial con o sin recursos propios de vehículos. Ver Tabla anterior N° 26.

Se puede identificar que en la ciudad de Cartagena casi el 20% de empresas desarrollan su actividad comercial sin contar con los recursos propios de los vehículos, es decir, se apoyan un 100% en las negociaciones que realizan con los particulares para transportar la carga y atender a sus clientes.

El mayor porcentaje de participación en cuanto a empresas que cuentan con vehículos propios se encuentran en el rango comprendido de 1 a 20 vehículos, con un porcentaje de participación de 36,36%, estas son empresas que no son muy grandes en comparación con empresas líderes a nivel local y nacional que operan en la ciudad de Cartagena.

En cuanto a las empresas que disponen del recurso de vehículos propios en mayor cantidad, (tomando como base que tienen mas de 60 vehículos), participan con un 15.15% dentro del sector de transporte de carga en la ciudad.

Tabla N° 27 CONTRATO DE SERVICIO CON PARTICULARES

Contratan con particulares	Numero de empresas	%
Si contratan	32	96,97
No contratan	1	3,03
Total	33	100

Fuente: Elaboración Propia

En referencia al uso del servicio con particulares, es decir, si las empresas de transporte de carga de la ciudad hacen contrato con un tercero para que le transporte la carga, se puede apreciar en la anterior tabla N° 27 la influencia que tienen los particulares en el desarrollo de la actividad económica de las empresas de transporte de carga.

Se logró identificar en las empresas entrevistadas, que mas del 95% se ven en la necesidad de contratar servicios con los particulares, para poder suplir la demanda que tienen con sus clientes.

Como se observa en la siguiente tabla N° 28, en la frecuencia de uso de los particulares en las empresas de transporte de carga, el mayor porcentaje de participación se encuentra en empresas que usan el servicio con terceros semanalmente entre un 1% y 19% del total de su actividad, y le sigue en su orden las empresas que usan el servicio con los particulares entre un 60% a 79%.

Cabe resaltar que a partir del 60% de frecuencia del uso de los particulares, se encuentran empresas que poseen una flota vehicular propia considerable y que son consideradas líderes en el sector transporte de carga de la ciudad, como es el caso de Transporte Botero Soto y Coltanques.

Con el 15.15 % se encuentran empresas que toda su actividad económica es realizada mediante la contratación de particulares.

El uso de particulares ha dejado de convertirse en una herramienta más en el sector de transporte de carga, para convertirse en una necesidad apremiante para el desarrollo normal del negocio.

Tabla Nº 28 FRECUENCIA EN EL USO DE PARTICULARES

Frecuencia uso semanal %	Numero de empresas	% Participación
0 %.	1	3,03
1 - 19 %	10	30,30
20 - 39 %	4	12,12
40 - 59 %	4	12,12
60 - 79 %	8	24,24
80 - 99 %	1	3,03
100 %.	5	15,15
Total	33	100

Fuente: Elaboración Propia

La cantidad de vehículos particulares con los que las empresas contactan ó tienen relaciones comerciales, varía de acuerdo a la empresa, éstas no tienen información exacta en cuanto a ello debido a que cada día esta cifra puede aumentar, ya que, cuando llega un particular a una empresa, y si éste presenta todos los papeles en regla tanto del vehículo como los

personales¹⁵, se le crea una hoja de vida y en cualquier momento puede ser utilizado por la empresa para el transportar carga.

Esta cifra se encuentra aproximadamente en 5000 particulares, pero como particulares contactados constantemente por las empresas está alrededor de unos 40 a 200 particulares. Esto ocurre por que hay particulares que presentan todos sus papeles en regla e ingresan a la base de datos y nunca vuelven a la empresa en busca de ofrecer sus servicios como particular. Existen empresas en el sector que forman un vínculo laboral estable con ciertos particulares.

En cuanto a como se designa el flete, el total de las empresas expresan no regirse por la tabla de fletes del gobierno, puesto que en ella no se considera factores tan importantes como:

1. El tipo de mercancía a transportar.
2. Si es mercancía que necesita del servicio de escolta.
3. Las pólizas de seguros
4. La competencia.

Refiriéndonos al tipo de enfoque que tienen las empresas, es decir, si la carga que transportan es en su mayoría mercancía de exportación y/o Importación, el resultado fue el siguiente.

¹⁵ Documentos del vehículo: Tarjeta de propiedad, Seguro obligatorio, Certificado de emisión de gases, Tarjeta remolque, Registro Nacional Carga, Tarjeta afiliación a la empresa.
Documentos del conductor: Cédula de ciudadanía, Licencia de conducción, Certificado judicial.

Tabla N° 29 ENFOQUE EXPO-IMPO

Tipo de enfoque	Cantidad de empresas	%
Expo – Impo	25	75,76
Impo	8	24,24
Total	33	100

Fuente: elaboración propia

Se observa en la tabla anterior N° 29, que en la mayoría de las empresas (75.76%) no existe un enfoque específico en cuanto a la carga que transportan y las empresas consideran que transportan carga para Exportación e Importación en iguales proporciones aproximadamente, el 24.24% restante, se enfoca ó desarrolla su negocio solo con carga de importación, estas empresas son las que desarrollan su operación completamente en los puertos.

Es importante resaltar que existe una diferencia de 3 a 1 con respecto a las exportaciones e importaciones en cuanto a carga contenerizada, por cada contenedor de exportación hay tres de importación a nivel nacional.¹⁶

6.5 EFICACIA DEL SECTOR

En cuanto a la relación que existe entre la cantidad de solicitudes de servicio que le hacen a las empresa transportadoras de carga, con respecto a los despachos que se efectúan, es decir, el nivel de eficacia en los cuales están incurriendo las empresas de el sector, se tomó un promedio de eficacia global, éste se encuentra en el 70 % aproximadamente.

¹⁶ Entrevista con Dr. Alan Duque Gerente Comercial Muelles El Bosque.

Aclarando que dicha relación expuesta (Solicitud vs. Despacho) por los entrevistados, es subjetiva, debido a que se limitaban a dar información por lo que ellos percibían de cómo se estaban desarrollando, puesto que no tenían información disponible cuantificable con respecto al total de solicitudes con relación al total de despachos.

El tiempo en que se demoran las empresas para responder una solicitud de servicio, es inmediato, siempre y cuando tengan los vehículos a su disposición, sin embargo, en la agilización para despachar la carga influye la gestión que realice la SIA en el trámite aduanero. El tiempo que tardan las empresas al despachar una solicitud varía de entre 1 día a 4 días como máximo.

Existen empresas en el sector que realizan contratos con sus clientes, con el fin de asegurar la carga y por consiguiente los ingresos, sin embargo esto tiene tanto efectos positivos como negativos, por ejemplo, cuando los fletes en el mercado aumentan de precio, estos se mantendrían iguales por estar acordados previamente, caso contrario cuando los fletes disminuyen lo cual resultaría beneficioso para la empresa transportadora.

La cantidad promedio que despachan las empresas transportadoras de carga en la ciudad de Cartagena, varía de acuerdo a:

1. La cantidad de vehículos que tenga la organización a su disposición,
2. La cantidad de terceros que contratan para despachar la carga.
3. Las relaciones comerciales que tengan con los clientes.

Teniendo en cuenta los tres puntos anteriores, se logro identificar que empresas líderes en el sector el total de sus despachos lo realizan de la siguiente forma. Ver Tabla siguiente N° 30.

**Tabla N° 30 FORMA DE DESPACHOS DE EMPRESAS LIDERES EN EL
SECOR**

Forma de realizar los despachos	%
Despachos con Terceros	70
Despachos con vehículos propios	30
Total	100

Fuente: elaboración Propia

Con vehículos particulares realizan el 70%, de sus operaciones y el 30% restante lo realizan con vehículos propios, a pesar de que poseen una flota vehicular considerable, la cual en su mayoría es utilizada para prestar servicios a empresas con quienes tienen contratos cerrados.

Además de ello (no todas las empresas) tienen un sistema de relevos de conductores con el fin de eliminar los tiempos muertos en que incurre un vehículo en una ciudad determinada, esto hace que la productividad de la empresa aumente, ya que el vehículo se encuentra en constantemente operación al obtener una rotación mas rápida.

6.6 FENOMENOS DEL MERCADO

En el sector de transporte de carga de la ciudad de Cartagena, se identificaron dos fenómenos, los cuales influyen en el valor de los fletes del transporte, estos son:

1. Gran volumen de carga - escasez de vehículos en la plaza.
2. Poco volumen de carga – abundancia de vehículos en la plaza.

El primer fenómeno causa un aumento en los fletes, suele ocurrir en los meses de Noviembre, Diciembre y Enero. Solo las empresas que cuentan con vehículos propios pueden solventar un poco tal situación, al apoyarse en sus propios.

Este fenómeno también es causado porque existe una descompensación entre la cantidad de carga enviada hacia el interior del país y la carga enviada hacia la costa, debido a que es mayor la cantidad enviada hacia el interior, no hay un retorno de vehículos en igual proporción, lo que genera la escasez de vehículos anteriormente mencionada .

El segundo fenómeno tiene como consecuencia una disminución en los fletes, suele ocurrir en los meses de Febrero y Marzo. Esto es consecuencia de que existen empresas en la ciudad a las que le disminuyen la cantidad de pedidos por parte de sus clientes¹⁷, debido a que su producción es en su gran mayoría materia prima para productos utilizados en determinadas épocas del año, y además como una estrategia de ahorro en compra de materia prima por parte de los clientes, quienes compran en mayor cantidad en los últimos meses del año con el fin de evitar el aumento de precio de un año nuevo.

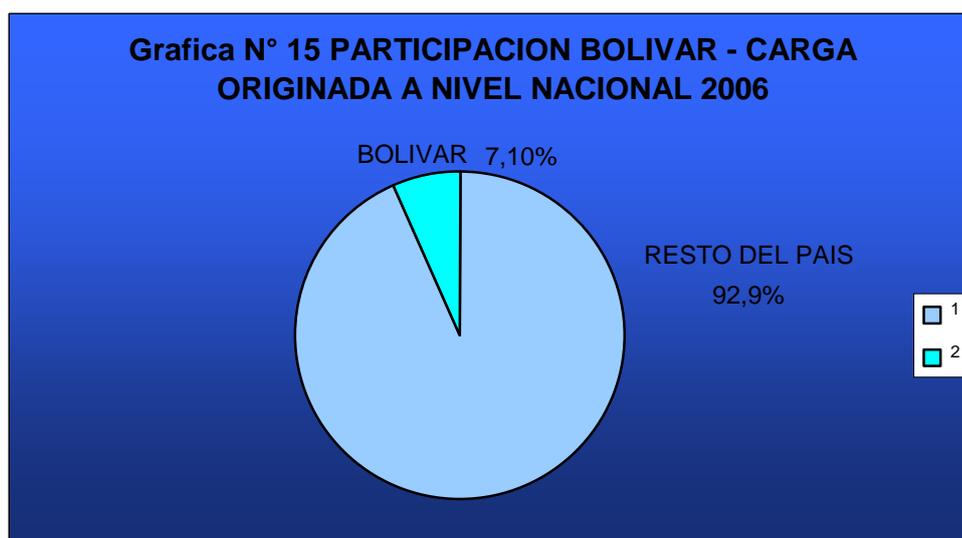
Sólo las empresas líderes en el sector, exponen no sufrir de tales fenómenos de mercado, debido a que tienen siempre que cargar, y vehículos con que transportar.

¹⁷ Estas empresas mantienen su producción constante lo que disminuye es la venta de su producción.

7. ANÁLISIS COMPARATIVO DE COTRASUR – CARTAGENA / SECTOR DE TRANSPORTE DE CARGA

7.1 PARTICIPACIÓN DE BOLÍVAR A NIVEL NACIONAL

Para el año 2006 en Colombia se transportaron 124.011.000 toneladas, la participación del departamento de Bolívar fue de 7.1%¹⁸, equivalente a 8.804.781 toneladas. Esta cifra incluye la totalidad de todos los sectores productivos, tales como el agrícola, manufacturero, minero, pecuario y otros. Ver grafica siguiente N° 15.



Fuente: Elaboración propia

7.1.1 Participación de COTRASUR en el mercado local. COTRASUR en Cartagena para el año 2006 movilizó 88.181 Toneladas distribuidas en 68 tipos de productos diferentes, los cuales se encuentran agrupados en 2 sectores productivos de los 5 nombrados anteriormente, es por ello que

¹⁸ Federación Colombiana de transportadores de carga por carretera COLFECAR

se toma como referencia el mercado correspondiente a los productos afines a COTRASUR, es decir, la totalidad de los productos transportados solamente por estos sectores productivos.

**Tabla N° 31 TONELADAS TRANSPORTADAS DESDE EL
DEPARTAMENTO DE BOLIVAR 2006**

ORIGEN	AGRICOLAS	MANUFACTURERAS	MINEROS	PECUARIOS	OTROS	TOTAL
BOLIVAR	1059039,058	6518355,469	875459,374	226547,015	125203,985	8804781

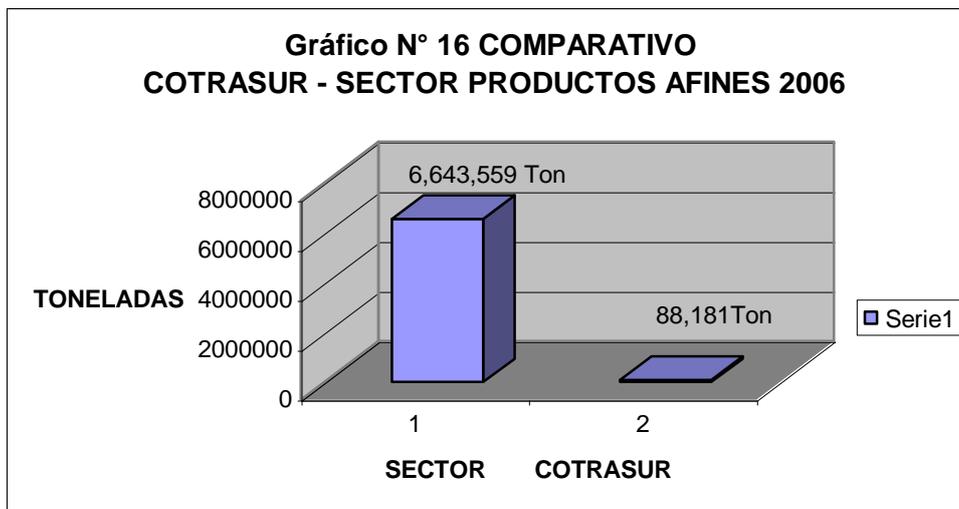
Fuente: www.colfecar.org

**Tabla N° 32 TONELADAS TRANSPORTADAS DESDE EL
DEPARTAMENTO DE BOLIVAR PRODUCTOS AFINES A COTRASUR
2006**

ORIGEN	AGRICOLAS	MANUFACTURERAS	MINEROS	PECUARIOS	OTROS	TOTAL
BOLIVAR	---	6518355,469	---	---	125203,985	6643559

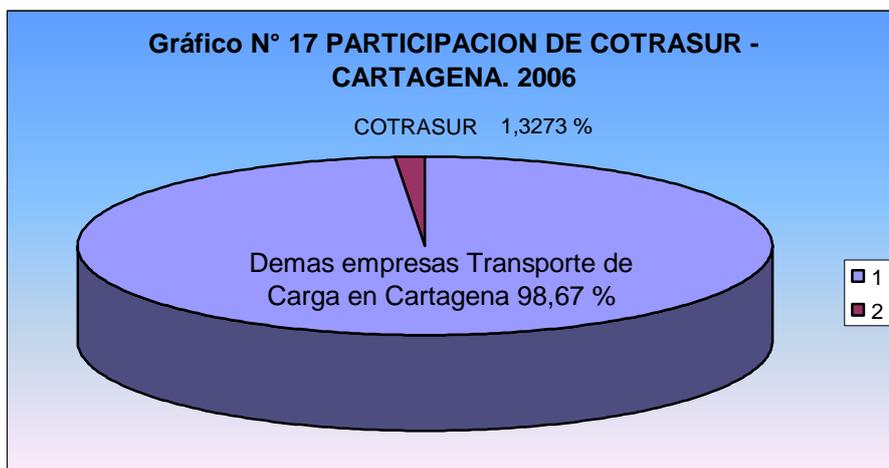
Fuente: www.colfecar.org

Como se puede observar en la tabla anterior número N° 32 en el 2006 se transportaron 6.643.559 de toneladas de productos afines a COTRASUR, esta cifra corresponde a la ciudad de Cartagena debido a que son los dos sectores productivos que tienen participación en la ciudad, mientras que los tres restante (agrícola, minero y pecuario) se desarrollan en el resto del departamento mas exactamente en las zonas rurales.



Fuente: Elaboración propia

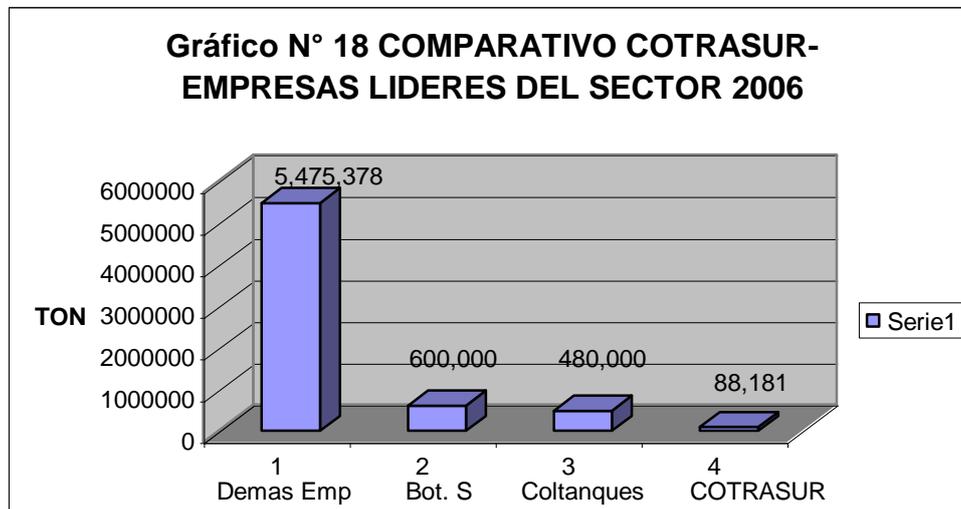
El gráfico anterior N° 16 muestra un comparativo de el total trasportado en el sector y lo trasportado por COTRASUR – Cartagena expresado en Toneladas. El porcentaje de participación de COTRASUR en este mercado fue de 1.3273 %, para el año 2006. Ver gráfica siguiente N° 17



Fuente: Elaboración propia

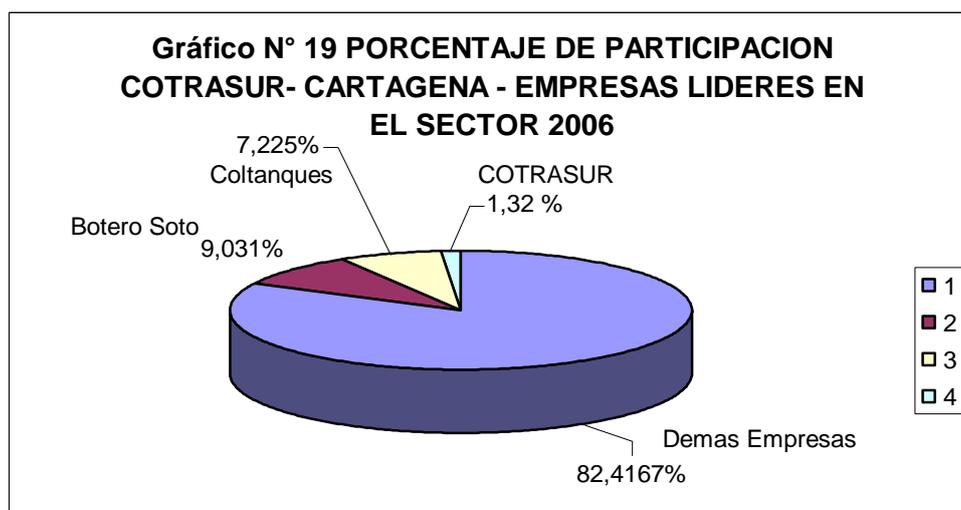
Teniendo en cuenta a empresas líderes en el sector, como lo son Transportes Botero Soto y Coltanques, se observa en el gráfico siguiente

Nº 18, un comparativo de las toneladas transportadas en el 2006, entre COTRASUR – Cartagena, dichas empresas y el sector.



Fuente: Elaboración propia

Analizando los porcentajes de participación se observa que transportes Botero Soto manejó el 9.031 % de la carga movilizada en Cartagena durante el año 2006, seguido de Coltanques con un 7.225%. COTRASUR – Cartagena movilizó el 1.3273%. El 82.4167% restante corresponde a las demás empresas del sector, grupo compuesto por un total de 53 empresas. Ver gráfico siguiente N° 19



Fuente: Elaboración propia

7.2 VARIABLES COMPARATIVAS

Las variables que se tuvieron en cuenta para comparar a COTRASUR con el sector de transporte de carga de la ciudad de Cartagena fueron:

- Años de experiencia en el sector
- Operación
- Restricción al transportar carga
- Áreas de operación
- Cantidad de vehículos propios
- Uso de particulares
- Frecuencia de uso de particulares
- Enfoque Expo - Impo
- Niveles de eficacia
- Fenómenos

7.2.1 Años de experiencia en el sector. En cuanto a la antigüedad de las empresas transportadores de carga en la ciudad, se encontró que la mayoría de las empresas (72%) no tienen mas de 20 años de experiencia en el sector, COTRASUR con mas de 50 años de experiencia, hace parte de un 18.18% correspondiente a un grupo de empresas cuya experiencia en el sector es mayor a 30 años

7.2.2 operación. Las empresas de transporte de carga se clasifican en cuatro grupos, siendo el de transporte de carga masiva a nivel nacional el de mayor porcentaje de participación, con cerca del 80%. COTRASUR hace parte de este grupo, y al igual que muchas empresas del sector puede realizar otros servicios cuando son requeridos por sus clientes, aunque no se tenga especialización en cierto tipo de transporte, como por ejemplo lo que son los acarreo urbanos y el transporte de líquidos.

7.2.3 Restricciones a productos. Un 27% de las empresas expuso tener restricciones para algunos productos, dentro de ese grupo se encuentra COTRASUR la cual posee restricciones para transportar los perecederos y vidrios. Es importante aclarar que el 72.73% de las empresas del sector expresó no tener ninguna restricción al momento de transportar.

7.2.4 Áreas de operación. El desarrollo de las actividades de las empresas de transporte de carga en Cartagena se concentra en tres sectores mencionados anteriormente en el capítulo 6, (Mamonal, Ternera y los Puertos). COTRASUR – Cartagena no centra sus actividades en ningún sector en especial, hace parte del 30.30% de empresas que llevan a cabo sus operaciones en las tres áreas.

7.2.5 Cantidad de vehículos propios. Los vehículos propios facilitan las operaciones de las empresas de transporte de carga, y COTRASUR posee estos recursos, haciendo parte del grupo de empresas que con 15.15% de participación del total del sector tienen más de 60 vehículos. Empresas como Coltanques y Transportes Botero Soto tienen 500 y 250 vehículos propios respectivamente, COTRASUR posee 280 vehículos propios¹⁹.

7.2.6 Uso de particulares. El uso de particulares en el negocio de transporte de carga por carretera se ha convertido en una necesidad, en donde el 96.97 % del total del sector de transporte de carga señaló hacer uso de este recurso, COTRASUR - Cartagena igualmente los emplea.

¹⁹ Información a Diciembre del 2006

7.2.7 Frecuencia de uso de particulares. La diferenciación radica en la frecuencia con que estos son utilizados en el desarrollo de la actividad transportadora. COTRASUR - Cartagena lo hace en un rango entre 1 % a 19 % del total de sus despachos realizados. Empresas líderes en el sector los utilizan entre un 60 % a 80 %, a pesar de que al igual que COTRASUR, poseen una flota vehicular propia considerable.

Al igual que el resto del sector de transporte de carga de la ciudad, la cantidad de particulares con que COTRASUR cuenta para sus servicios, aproximadamente se encuentra en 5000 (situación explicada en el capítulo diagnóstico sector), pero como contactos constantes se encuentra alrededor de 184 en la ciudad²⁰.

7.2.8 Enfoque Expo – Impo. El comercio exterior juega un papel importante en el transporte de carga, un 24.24% de las empresas dice enfocarse en solo transportar carga de importación, COTRASUR – Cartagena hace parte del 75.76% restante, el cual está conformado por empresas que no tienen un enfoque específico y manejan tanto carga de importación como para exportación.

7.2.9 Niveles de Eficacia. Una manera de medir el desempeño de una empresa transportadora de carga es mediante su nivel de eficacia, el cual resulta del número de despachos que se realicen de un total de solicitudes. Como se mencionó anteriormente el sector de transporte de carga en Cartagena se encuentra en un 70% aproximadamente y COTRASUR – Cartagena para el año 2005 tuvo un nivel de eficacia anual del 64.86 % y para el año 2006 su nivel de eficacia fue de 58.46 %, a pesar de que se transportó un mayor número de toneladas.

²⁰ Información de Mayo de 06 a Abril de 07

7.2.10. Fenómenos. Al igual que la mayoría del sector, Cotrasur en Cartagena, se ve afectada por los fenómenos expuestos anteriormente, solo empresas líderes del sector no presentan grandes inconvenientes por los fenómenos ocurridos en el mercado.

**TABLA N° 33 COMPARATIVO DE COTRASUR – CARTAGENA /
SECTOR DE TRANSPORTE DE CARGA EN LA CIUDAD Y
EMPRESAS LIDERES DEL SECTOR.**

VARIABLES	COTRASUR	SECTOR	LIDERES DEL SECTOR
AÑOS DE EXPERIENCIA	55	72% No mayor a 20 años	Mas de 30 años
OPERACIÓN DE LA EMPRESA.	Carga masiva a nivel nacional	78,79% Carga masiva a nivel nacional	Carga masiva a nivel nacional / transporte de líquidos
RESTRICCIONES DE PROD.	Vidrios / perecederos	72,73 % Ninguna restricción	Ninguna restricción
AREAS DE OPERACIONES	Todas las áreas	48,48 % puertos / 30,30 % todas las áreas	Todas las áreas
CANTIDAD DE VEHICULOS PROPIOS	280 vehículos a Diciembre de 2006	36,36 % entre 1 a 20 21,21% entre 21 a 40 15,15 % mas de 60 vehículos	Botero Soto 250 vehículos / Coltanques 500 vehículos. Ambas empresas hacen parte del 15,15%
USO DE PARTICULARES	Si	96,97 % Si hacen uso	Si
FRECUENCIA DE USO PARTICULARES	Entre 1% a 19 % del total de despachos realizados	30,30% de las empresas están en un rango de 1% a 19% del total de despachos realizados	Entre el 60% al 79% del total de despachos realizados
ENFOQUE EXP - IMP	Expo - Impo	75,76% Expo - Impo	Expo – Impo
NIVEL DE EFICACIA 2006	58.46%	70%	90%
AFECTACION POR FENOMENOS	Si	Si	No

Fuente: Elaboración propia

**TABLA N° 34 PERFIL COMPETITIVO DE COTRASUR – CARTAGENA
Y EMPRESAS LÍDERES DEL SECTOR.**

FACTORES	COTRASUR		BOTERO SOTO		COLTANQUES	
	Importancia	Calificación	Importancia	Calificación	Importancia	Calificación
Tiempo de entrega	10%	5	15%	5	12,50%	5
Precio del flete	5%	4,5	5%	4,5	5%	4
Participación del mercado	5%	3	5%	5	10%	4,5
Apoyo con particulares	5%	2,5	20%	5	12,50%	5
Disponibilidad parque Aut.	25%	4	20%	5	20%	5
Confiabilidad	20%	4,5	15%	4,5	20%	4,5
Lealtad con los clientes	20%	4	10%	4,5	10%	4,5
Respuesta en línea	10%	3,5	10%	4,5	10%	4,5
Total	100%	3,875	100%	4,75	100%	4,62

Fuente: Elaboración propia

8. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE Y CALIDAD DEL SERVICIO PRESTADO POR COTRASUR - CARTAGENA

8.1 GENERALIDADES

Una de las herramientas más eficaces y usadas por las empresas para diferenciarse de su competencia y poder desarrollar una ventaja competitiva sostenible es el servicio que se vende y que se preste.

Para medir la satisfacción del cliente, se debe tener en cuenta que el cliente evalúa varios aspectos, (indicadores), con respecto al servicio que recibió de la empresa, por lo que entonces al medir su satisfacción se llevó a cabo una encuesta la cual incluyó indicadores tangibles, de cumplimiento de expectativas, de actitud del personal, de habilidades del personal, cumplimiento, entre otras.

Teniendo en cuenta los 35 empresas consideradas clientes constantes de COTRASUR - Cartagena, se procedió a sacar la muestra, en donde se hace uso de la formula estadística, utilizada anteriormente.

$$n = (z)^2 N p q / (N - 1) (e)^2 + (z)^2 p q, \text{ en donde}$$

p = Probabilidad de que un fenómeno ocurra

q = Probabilidad de que un fenómeno no ocurra.

N = Tamaño de la población.

n = Tamaño de la muestra.

Z = Desviación estándar.

e = Error muestral.

Para el análisis, se establecerá un intervalo de confianza del 95 %, que nos da un valor de $z = 1.96$, y un error del $e = 10 \%$. Debido a los altos costos en que se incurren para realizar una prueba piloto esta no se realizara, por ello los parámetros p y q , le asignaremos un valor de $p = 0.5$ y $q = 0.5$.

$$n = \frac{(1.96)^2 \cdot 50 \cdot (0.5) \cdot (0.5)}{(50 - 1) \cdot (0.1)} + \frac{(1.96)^2 \cdot (0.5) \cdot (0.5)}{(0.1)}$$

$$n = 26$$

Al aplicar la fórmula estadística, encontramos una muestra de 26 empresas clientes de COTRASUR - Cartagena.

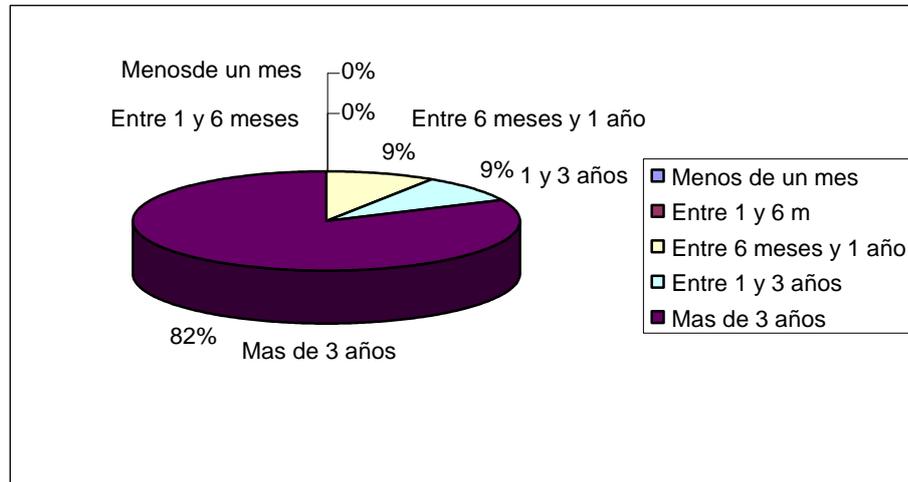
8.2 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Se realizaron visitas y se enviaron correos electrónicos (Clientes Cotrasur en otras partes de la ciudad) a cada una de ellas, y se encuestó al personal a cargo del tráfico y transporte de cada empresa.

Para el tratamiento de la información arrojada, se presentará en forma gráfica, acompañada de su respectivo análisis.

8.2.1 Uso del servicio

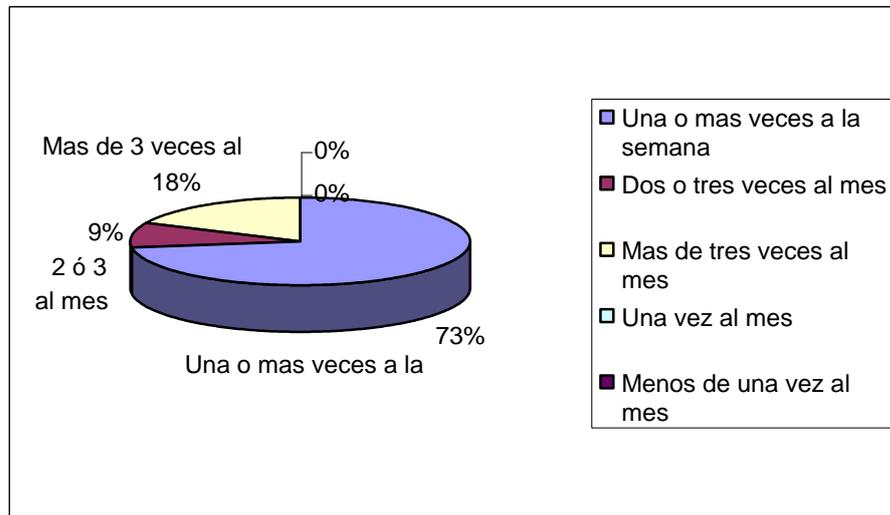
Gráfico N° 20 TIEMPO DE USO DEL SERVICIO



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico anterior N° 20 se observa que el 82 % de los clientes tienen más de 3 años de estar utilizando los servicios de COTRASUR - Cartagena, esto demuestra que los clientes de la empresa en su gran mayoría son clientes antiguos que conocen la empresa y el servicio, también se observa que los clientes nuevos no superan el 18%, y que en el último semestre no se ha incorporado ninguna empresa a la lista de clientes de COTRASUR – Cartagena.

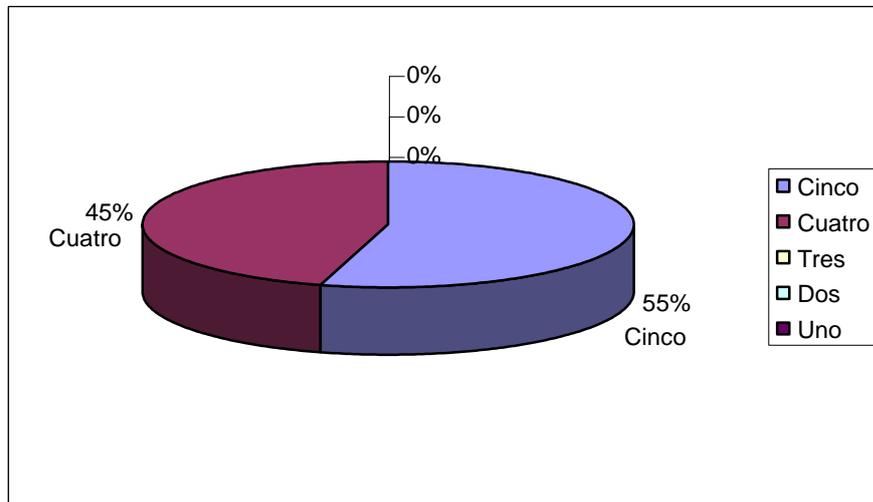
Gráfico N° 21 FRECUENCIA EN EL USO DEL SERVICIO



Fuente: Elaboración propia

La frecuencia con que los clientes utilizan el servicio de COTRASUR - Cartagena ver gráfico N° 21, señala que el 73% de las empresas emplea el servicio una o mas veces en la semana, reflejando el 82% de la gráfica N° 20 conformado por los clientes mas antiguos, los cuales representan la mayoría de carga movilizada y por ende el mayor numero de solicitudes que se presentan en la semana. Además nos muestra que las solicitudes que recibe COTRASUR - Cartagena son constantes, debido a que según la muestra ninguna empresa realiza pedidos una vez o menos de una vez al mes.

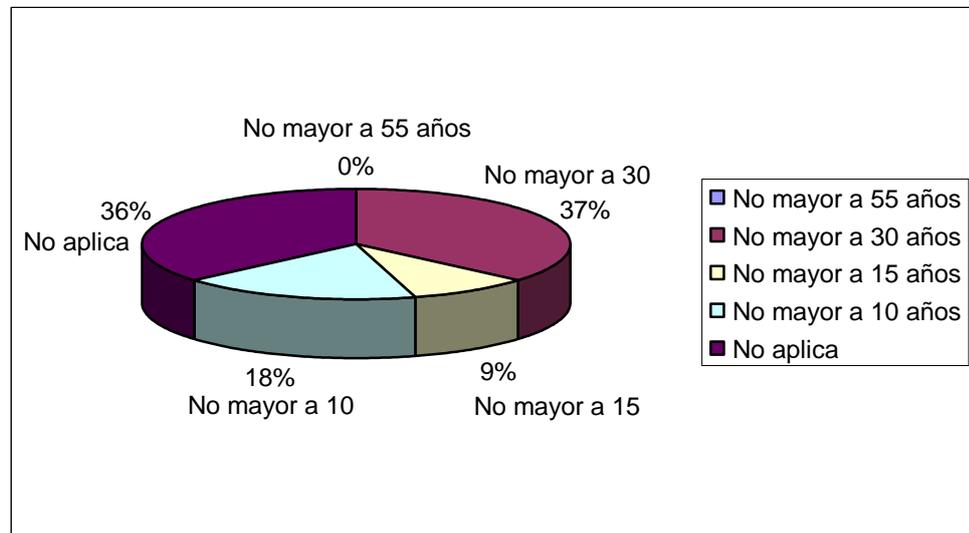
Gráfico N° 22 CALIFICACIÓN CONDICIONES DE LLEGADA DE LA CARGA



Fuente: Elaboración propia

El gráfico anterior N° 22 revela que el 100% de la carga transportada por COTRASUR llega a su destino en buenas condiciones, donde el 55% de las empresas encuestadas consideró que la carga llega en excelentes condiciones y un 45% indicó que la carga llega en muy buenas condiciones, y que no se presenta ninguna irregularidad fuera de las que normalmente se presentan al prestar un servicio de transporte de carga, como es el daño a unidades de la carga al realizar operaciones de cargue y descargue.

Gráfico N° 23 POLÍTICAS EN LA EDAD DE LOS VEHÍCULOS

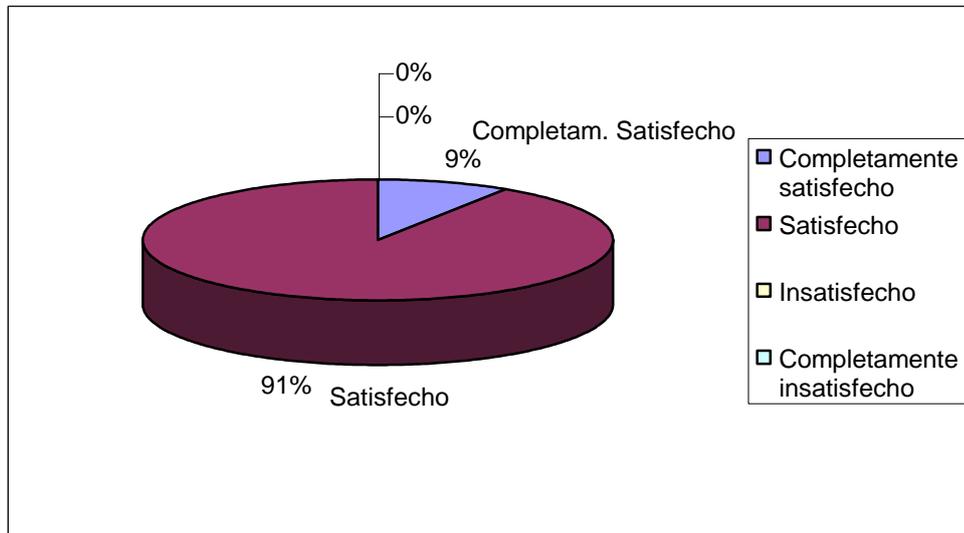


Fuente: Elaboración Propia

Según el gráfico anterior N° 23, de las empresas encuestadas el 37% dice tener como políticas para transportar sus productos la utilización de vehículos no mayor a 30 años, otro 36% indica no tener ningún tipo de política en este aspecto, solamente que los vehículos se encuentren en un buen estado, y solo el 27% dice tener como política la utilización de vehículos relativamente nuevos (no mayor a 15 y 10 años). COTRASUR cuenta con un parque automotor que cumple con las exigencias del mercado y que en su 78% esta compuesto por vehículos modelo de 1988 a 2007.

8.2.2 Satisfacción general

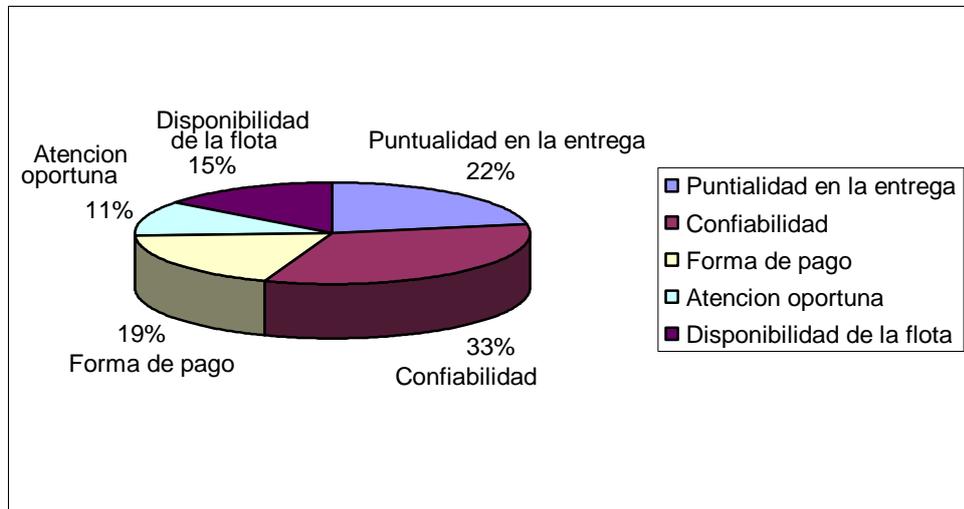
**Gráfico N° 24 GRADO DE SATISFACCIÓN CON EL SERVICIO DE
COTRASUR – CARTAGENA**



Fuente: Elaboración Propia

El gráfico anterior N° 24 muestra que el 100% de los clientes está satisfecho con el servicio prestado, y que un 9% resalta estar completamente satisfecho con el servicio recibido por parte de COTRASUR – Cartagena, lo anterior es sinónimo de que el servicio que presta la empresa es óptimo.

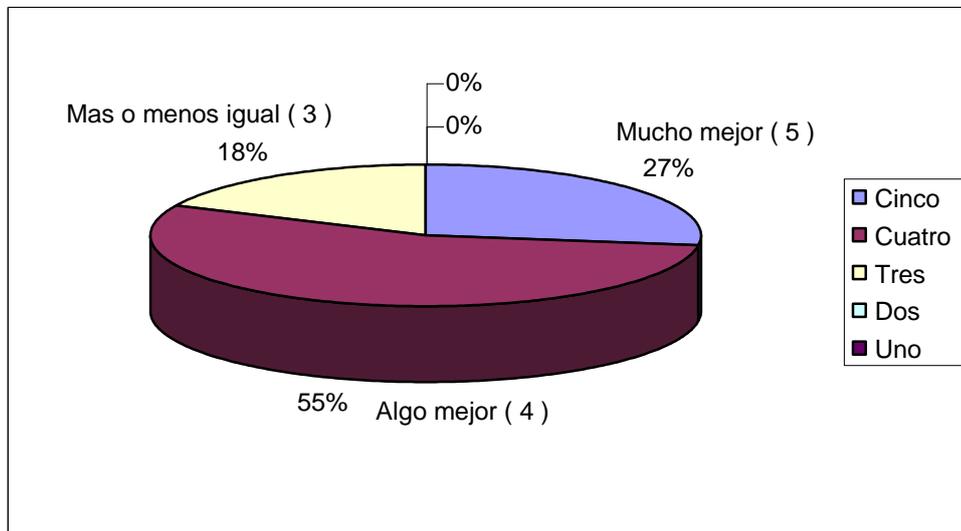
**Gráfico N° 25 GUSTOS DEL CLIENTE SERVICIO COTRASUR -
CARTAGENA**



Fuente: Elaboración propia

En este gráfico anterior N° 25 se indica que es lo que mas le gusta al cliente del servicio prestado por COTRASUR - Cartagena, en donde se destaca la confiabilidad que brinda la empresa a sus clientes con un 33%, le siguen en su orden la puntualidad en la entrega de la carga con 22% y la forma de pago que ofrece la empresa con el 19%.

Gráfico N° 26 COMPARACIÓN COTRASUR – CARTAGENA CON OTRAS ALTERNATIVAS DE TRANSPORTE

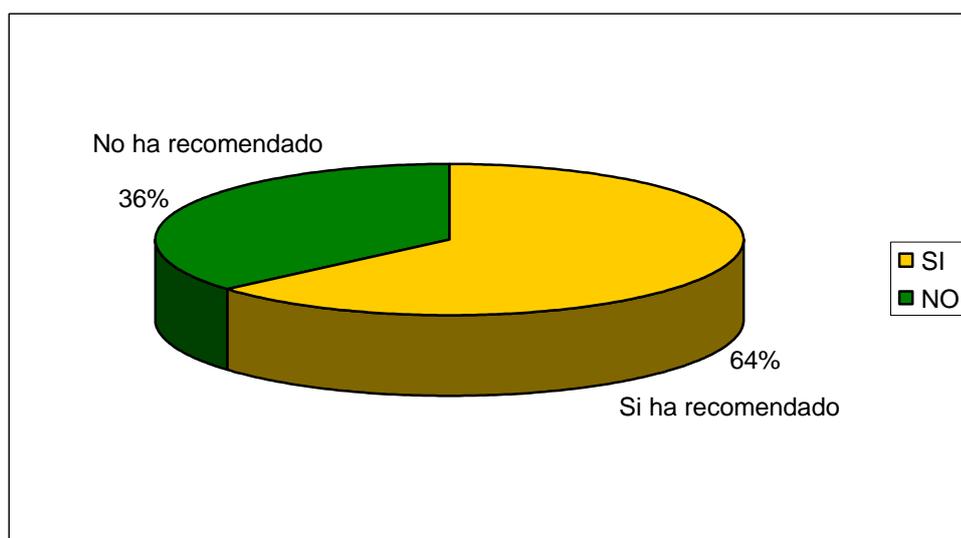


Fuente: Elaboración Propia

Comparando a COTRASUR - Cartagena con otras alternativas de transporte de carga en la ciudad, se observa en el gráfico N° 26 que el 55% de los clientes consideró que el servicio que presta COTRASUR es algo mejor que otras alternativas de transporte y un 27% de los clientes considera a la empresa mucho mejor frente a otras empresas transportadoras, y solo el 18% considera que el servicio de COTRASUR es mas o menos igual en comparación con otras opciones en el servicio de transporte de carga.

8.2.3 Intención de uso y recomendación

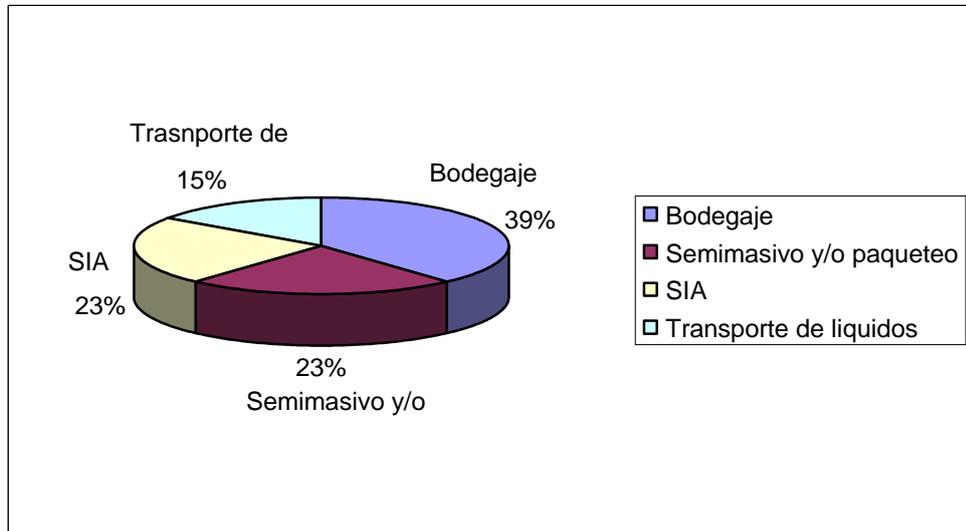
Gráfico N° 27 RECOMENDACIÓN DEL SERVICIO



Fuente: Elaboración propia

El 64% de los clientes dice haber recomendado el servicio de COTRASUR a otras empresas mientras el 36% restante señala no haberlo hecho. El 100% de los clientes coinciden en seguir utilizando el servicio que presta COTRASUR, además de que sí recomendarían el servicio dada la eventualidad. Ver gráfico anterior N° 27.

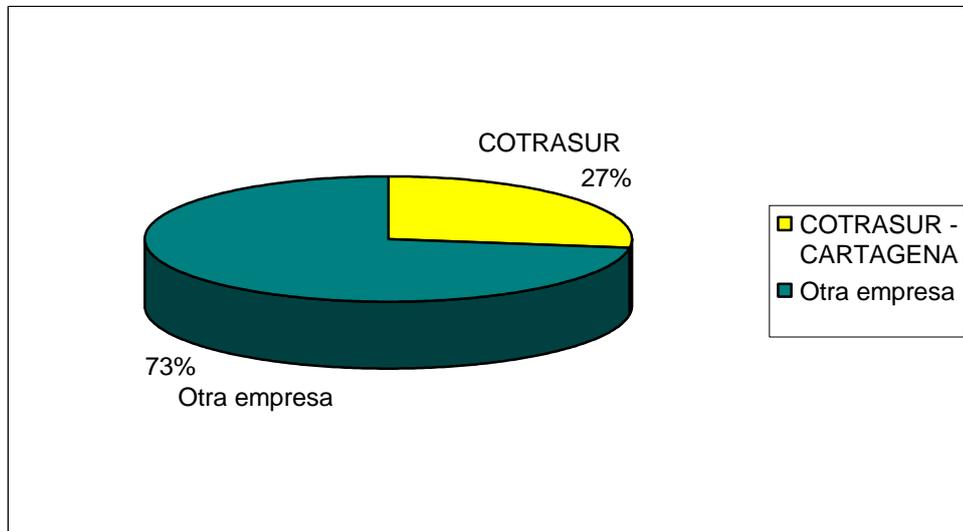
Gráfico N° 28 NUEVOS SERVICIOS



Fuente: Elaboración propia

Entre las necesidades de los clientes de COTRASUR – Cartagena, en cuanto a la prestación de nuevos servicios se encontró que un 39% presenta el requerimiento de un mayor servicio de bodegaje, le siguen en su orden un 23% requiriendo servicios de semimasivo y/o paqueteo (Cross docking), de igual manera con el mismo porcentaje del 23% solicitan servicios de SIA y un último 15% el servicio de transporte de líquidos. Lo que plantea la incursión en nuevos mercados y la ampliación de la infraestructura. Ver gráfico anterior N° 28.

Gráfico N° 29 PRIMERA OPCION EN EL MOMENTO DE COMPRAR EL SERV. TRANS. CARGA



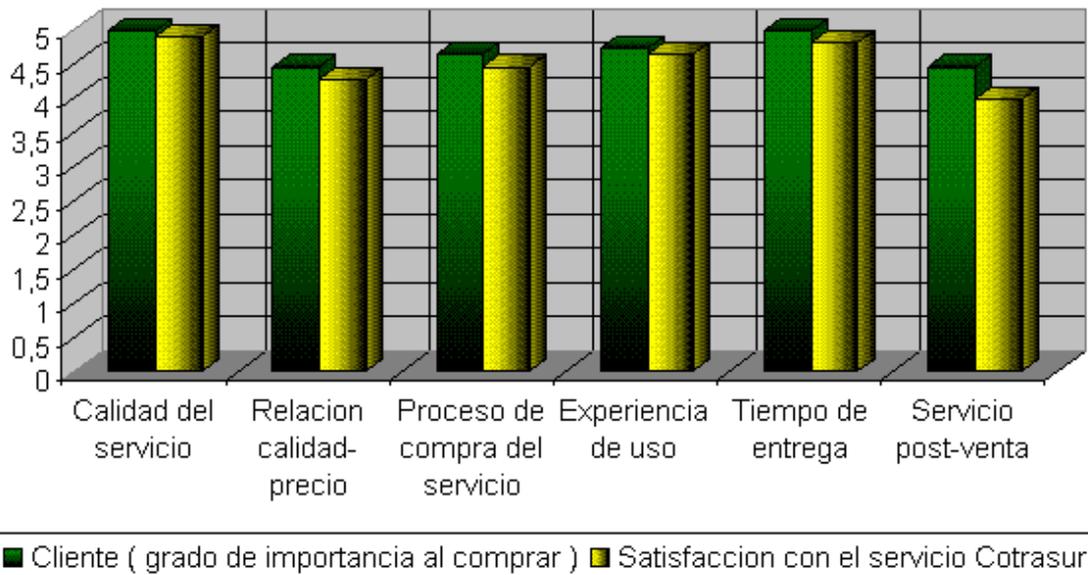
Fuente: Elaboración propia

Analizando el gráfico anterior N° 29 se nota que COTRASUR no es la primera opción al momento de requerir el servicio de transporte de carga, esto lo reflejan el 73% de las empresas encuestadas, las cuales comentan que aunque el servicio es bueno e incluso mejor que otras alternativas, han dejado de ser la primera opción debido a factores como el enfoque que tienen hacia valor del flete, restándole importancia a la fidelidad por parte del cliente, y a la no disponibilidad de la flota en el momento de requerir el servicio.

8.2.4 Satisfacción de Atributos. Para medir este aspecto se realizó un comparativo entre la importancia que le da el cliente a factores como Calidad del servicio, Relación calidad-precio, Proceso de compra, Experiencia de uso, Tiempo de entrega y Servicio post-venta al momento de comprar el servicio de transporte de carga, y el grado de satisfacción

que obtienen al comprar el servicio de COTRASUR teniendo en cuenta estos mismos factores.

**Gráfico N° 30 SATISFACCIÓN – GRADO DE IMPORTANCIA
ATRIBUTOS**



Fuente: Elaboración propia

Tomando como base una calificación de uno a cinco, siendo cinco el máximo valor y uno el mínimo, se promediaron las calificaciones del grado de importancia que le dieron a los seis factores mencionados y la calificación otorgada al servicio prestado por COTRASUR.

- Calidad del servicio
Grado de importancia al comprar: 5.0
Servicio prestado por COTRASUR: 4.9
- Relación calidad-precio
Grado de importancia al comprar: 4.46
Servicio prestado por COTRASUR: 4.28

- Proceso de compra
Grado de importancia al comprar: 4.64
Servicio prestado por COTRASUR: 4.46

- Experiencia de uso
Grado de importancia al comprar: 4.73
Servicio prestado por COTRASUR: 4.64

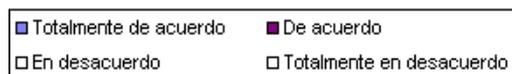
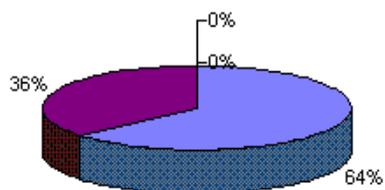
- Tiempo de entrega
Grado de importancia al comprar: 5.0
Servicio prestado por COTRASUR: 4.81

- Servicio post-venta
Grado de importancia al comprar: 4.46
Servicio prestado por COTRASUR: 4.0

De lo anterior se puede decir que para los clientes todos estos factores tienen un alto grado de importancia al momento de comprar el servicio de transporte de carga y que el servicio que presta COTRASUR es satisfactorio. Solo en lo referente a la relación calidad - precio y el servicio post-venta se obtuvo una menor calificación con respecto a los otros factores, con 4.28 y 4.0 respectivamente.

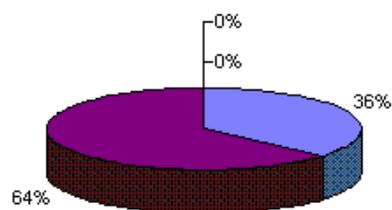
8.2.5 Valoración del servicio

Gráfico N° 31 PRECIO DEL SERV. PRESTADO



Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 32 COBERTURA DE NECESIDADES

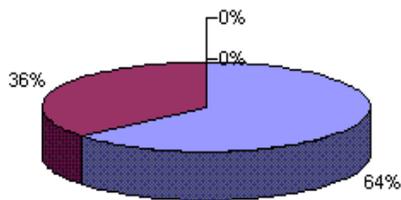


Fuente: Elaboración propia

El 64% de los encuestados señaló estar totalmente de acuerdo con el precio de los fletes ofrecidos por COTRASUR y el 36% restante dijo estar de acuerdo con el precio del servicio la mayoría de las veces. Ver gráfico N° 31.

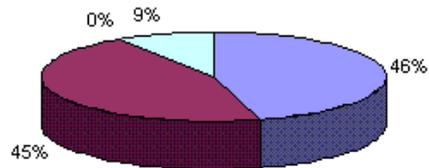
En relación a la cobertura de las necesidades por parte del servicio prestado por COTRASUR el 36% dice estar totalmente de acuerdo con el cubrimiento, mientras que el otro 64% está de acuerdo en que COTRASUR cubre sus necesidades la mayoría de las veces, alegando la ocasional falta de vehículos. Ver gráfico N° 32.

**Gráfico N° 33 SERVICIOS
COMPETITIVOS**



Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N° 34 CONOCIMIENTO
SERV. CLIENTE SOBRE TRANSP.**

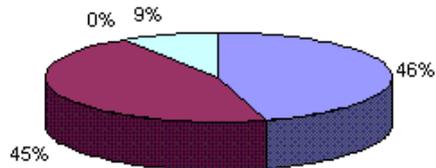


Fuente: Elaboración propia

El servicio ofrecido por COTRASUR es competitivo, esto lo manifiesta el 100% de los encuestados, donde solo el 36% manifiesta que debe haber mejoras en la disponibilidad de la flota y en el suministro de información en tiempo real acerca de la ubicación de la carga, anomalías, entre otras. Ver gráfico N° 33.

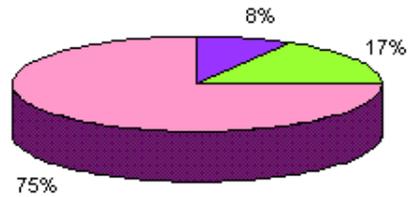
Un 91% de las empresas encuestadas manifestaron estar de acuerdo en que el servicio al cliente que ofrece COTRASUR es conocedor del servicio de transporte de carga, y sólo un 9% está en total desacuerdo, refiriéndose en gran parte a las mejoras necesarias para ofrecer un servicio mas competitivo tales como los suministro de información, mencionados anteriormente, además de los pormenores que pueden ocurrir durante el proceso de transportar la carga y capacitación al personal en temas sobre el manejo de cierto tipo de carga especializada (peligroso, químicos, etc.). Ver gráfico N° 34.

Gráfico N° 35 ATENCIÓN DE SERV. CLIENTE



Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 36 PREFERENCIAS FORMAS DE PAGO

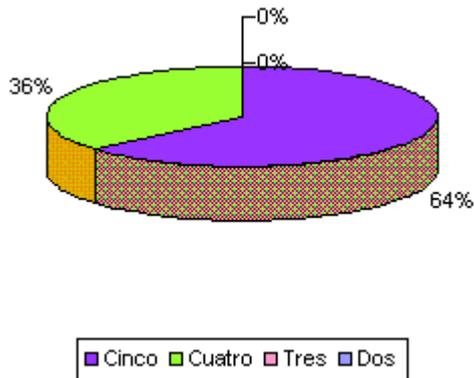


Fuente: Elaboración propia

El 91% de los encuestados está de acuerdo en que el servicio al cliente de COTRASUR - Cartagena atiende bien al cliente, resaltando la relación personalizada existente entre ellos, el 9% restante se encuentra inconforme debido a la información que debe ser suministrada en tiempo real. Ver gráfico N° 35.

Las transferencias electrónicas es el medio de pago preferido por los clientes de COTRASUR - Cartagena con un 75% seguido de un 17% de pagos en cheque y un 8% de pagos en efectivo. Ver gráfico N° 36

Gráfico N° 37 CALIFICACION DEL SERV. PRESTADO

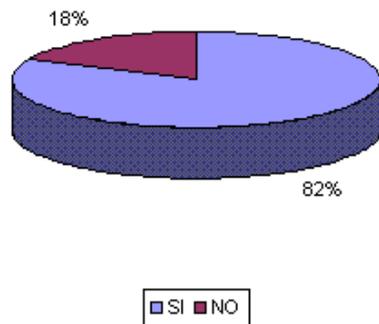


Fuente: Elaboración propia

La calificación Obtenida por COTRASUR - Cartagena por parte de sus clientes promedió en un 4.64, derivado de un 64% que calificó el servicio prestado con cinco, y un 36% de las empresas que la calificaron con cuatro. Ver gráfico anterior N° 37. Es importante destacar que el 100% de los encuestados estaría dispuesto a comprar nuevamente el servicio.

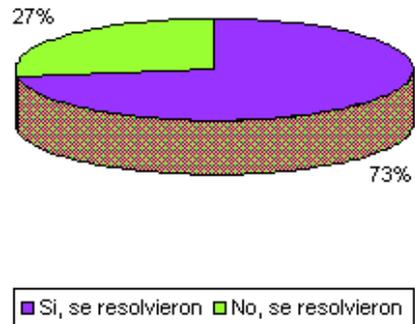
8.2.6 INCONVENIENTES

Gráfico N° 38 EXISTENCIA DE INCONVENIENTES



Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 39 SOLUCION DE INCONVENIENTES

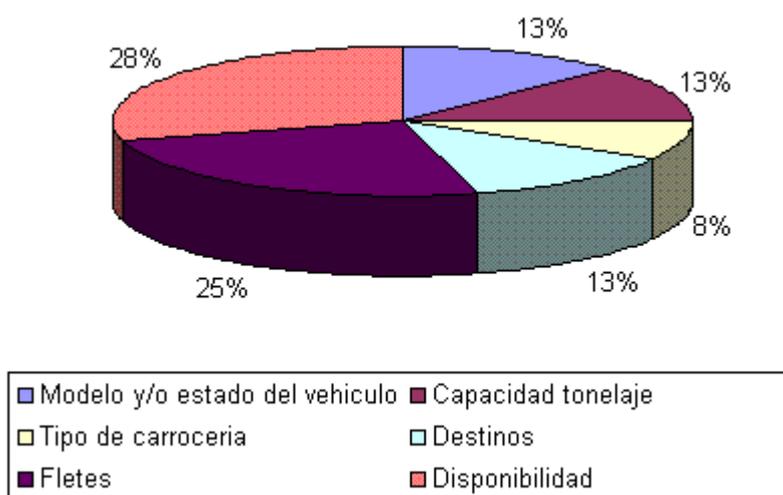


Fuente: Elaboración propia

Un 82% de los clientes ha señalado habersele presentado inconvenientes al momento de utilizar el servicio de COTRASUR – Cartagena, mientras el otro 18 % restante dice no habersele presentado. Ver Gráfico N° 38.

Un 73% declaró que estos inconvenientes presentados fueron resueltos, mientras que el otro 27% alegó no haber tenido una solución satisfactoria al inconveniente presentado. Ver gráfico N° 39.

Gráfico N° 40 CLASES DE INCONVENIENTES



Fuente: Elaboración propia

Entre las clases de inconvenientes que se le han presentado a los clientes se encontró que el mayor porcentaje corresponde a la disponibilidad de los vehículos en el momento de requerir el servicio con un 28%, seguido de el precio de los fletes con un 25%, esto manifiesta el inconformismo que existe en algunos clientes, los cuales afirman que el servicio se le presta a quien pague un mejor flete sin tener en cuenta la fidelidad. El resto de inconvenientes que se presentaron fueron por el modelo y/o estado del vehículo, el destino, la capacidad de tonelaje del vehículo y el tipo de carrocería, con porcentajes de 13% para los tres primeros y 8% para el último. Ver gráfico N° 40.

9. PERSPECTIVA DE DESARROLLO DE COTRASUR Y EL SECTOR DE TRANSPORTE DE CARGA EN LA CIUDAD DE CARTAGENA

9.1 PERSPECTIVAS DE DESARROLLO DE COTRASUR EN CARTAGENA.

Para el año 2010 COTRASUR, busca consolidarse como un operador logístico de carga líder en el mercado nacional.

COTRASUR - Cartagena tiene como objetivo presupuestal para este año 2007 superar el presupuesto de ventas del año anterior en un 28%, es decir, toman lo que se vendió en el año 2006 y a eso le agregan tal porcentaje, en consecuencia de la meta gerencial fijada para el año 2007. Ver Tabla siguiente N° 34.

Tabla N° 34 Pronostico de Crecimiento según COTRASUR – Cartagena En Toneladas.	
Fecha	Pronostico. De la Empresa
Ene-07	6.894
Feb-07	6238
Mar-07	8534
Abr-07	6699
May-07	7189
Jun-07	7795
Jul-07	9041
Ago-07	9643
Sep-07	11884
Oct-07	11004
Nov-07	8037
Dic-07	8450

Fuente: Elaboración propia con base en información suministrada por la gerencia regional de COTRASUR - Cartagena

Durante los últimos dos años 2005 y 2006, COTRASUR ha presentado el siguiente comportamiento en cuanto a las solicitudes y los despachos que

se han realizado en la ciudad de Cartagena, estos se encuentran expresados en toneladas²¹

9.2 SOLICITUD VS DESPACHO AÑOS 2005 - 2006

Para obtener dichos datos se tomaron medidas estándares con respecto a la capacidad de carga de cada tipo de vehículo. Esto con el fin de identificar los niveles de eficacia en que la empresa ha venido trabajando.

A partir de la información de los años 2005 – 2006 de Solicitudes y Despachos se procederá a proyectar las ventas en toneladas para COTRASUR en Cartagena en los años 2007 y 2008. Ver Tabla N° 37 de proyecciones según base histórica años 2005 – 2006

Tabla N° 35 SOLICITUD VS. DESPACHO 2005 - 2006

Meses	2005		2006	
	Solicitud	Despacho	Solicitud	Despacho
Enero	9958,12246	7.136,06	10561,4766	5995
Febrero	9173,49788	7.750,32	8106,35586	5424
Marzo	7860,88686	6.364,87	8288,49359	7421
Abril	9159,36494	7.520,91	11209,7998	5825
Mayo	7732,26375	6.728,87	7134,16126	6251
Junio	12240,123	7.559,76	8698,0371	6778
Julio	8752,78108	6.135,19	7191,77501	7862
Agosto	14409,4601	6.456,69	14785.62	8385
Septiembre	12647,528	7.573,42	17412.63	10334
Octubre	11281,3401	6.953,04	19856.692	9569
Noviembre	12439,1324	6.377,80	17448.258	6989
Diciembre	13022,2253	6.909,14	20121.321	7348

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del libro de despachos e información gerencial.

Existe un fenómeno por el cual, hubieron días en que aparece según la tabla anterior N° 35 (Julio 2006) en que se despachó mas de lo que se

²¹ Información obtenida del libro de despachos. Se toma como supuesto el hecho de que el vehículo que se despachó se encuentra a máxima capacidad de carga.

solicitó, esto es la resultante del despacho de solicitudes que se encontraban en espera, esto trae como consecuencia que al calcular el nivel de eficacia para ese mes, aumente considerablemente, puesto que el despacho es mayor a la solicitud realizada, siendo en realidad una deficiencia de la empresa, debido a que existe una acumulación en las solicitudes a despachar. Por lo regular se puede observar que la empresa no logra abastecer la demanda que esta presenta.

A razón de ello, se entra a calcular los niveles de eficacia para los años 2005 y 2006 en los cuales la empresa ha incurrido, que sería el fraccionamiento entre lo que se despacho y lo que se solicitó en el servicio. Se calcula el nivel de eficacia para cada mes y se toma un conglomerado por cada trimestre del año. Ver Tabla siguiente N° 36.

9.2.1 NIVELES DE EFICACIA

Tabla Nº 36 NIVELES DE EFICACIA AÑO 2005 - 2006

Nivel de Eficacia 2005	
Enero	71,66%
Febrero	84,49%
Marzo	80,97%
N.E. Trimestre 1 : 79,04%	
Abril	82,12%
Mayo	87,03%
Junio	61,77%
N.E. Trimestre 2 : 76,97 %	
Julio	70,09%
Agosto	44,80%
Septiembre	59,88%
N.E. Trimestre 3 : 58,25%	
Octubre	61,63%
Noviembre	51,27%
Diciembre	53,05%
N.E. Trimestre 4 : 55,31%	

Nivel de Eficacia 2006	
Enero	52,98%
Febrero	66,91%
Marzo	89,54%
N.E. Trimestre 1 : 69,81%	
Abril	51,97%
Mayo	87,62%
Junio	77,92%
N.E. Trimestre 2 : 72,50%	
Julio	109,31%
Agosto	56,71 %
Septiembre	59,35 %
N.E. Trimestre 3 : 75,12 %	
Octubre	48.19 %
Noviembre	40.06 %
Diciembre	36.52 %
N.E. Trimestre 4 : 41.59 %	

N.E. 2005:	64,86%
Despacho	83466,07 T
Solicitud	128676,73 T

N.E. 2006:	58.46 %
Despacho	88181 T
Solicitud	150814.62

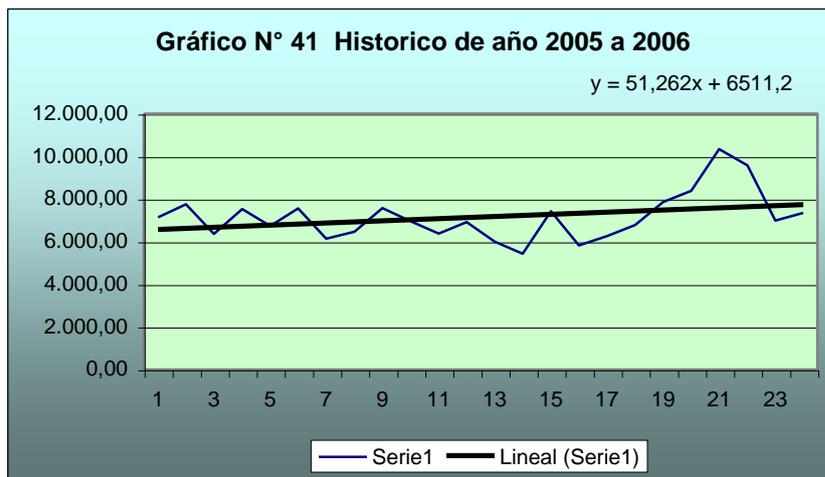
Fuente: Elaboración propia

Se puede identificar que al comparar los niveles de eficacia trimestrales entre un año y otro, tienden a la disminución, aunque hay meses (Septiembre – Octubre 2006), en que la empresa presenta un aumento

considerable en los volúmenes que fueron despachados, al compararlos con el año 2005.

9.3 PROYECCIONES SEGÚN BASE HISTÓRICA.

Al tomar como base histórica los años 2005 y 2006, se entra a analizar la clase de demanda que esta presenta. Se logra observar en el siguiente gráfico N° 41, que la empresa presenta una demanda con tendencia hacia el crecimiento. La línea de ecuación de la empresa es la siguiente $Y = 51.262 x + 6511.2$.



Fuente: Elaboración propia

Se procede entonces a proyectar la demanda de la empresa, aplicando el método de los mínimos cuadrados, ya que presenta una demanda con tendencia.

La técnica de los mínimos cuadrados, es una técnica que se usa cuando la demanda presenta una tendencia a lo largo de su historia, esta puede ser negativa ó positiva, su formula es la siguiente:

$$Y = a + bx$$

Donde: Y = Venta de periodos anteriores
n = Numero de periodos
x = Coeficiente
b = Pendiente (+ ó -)

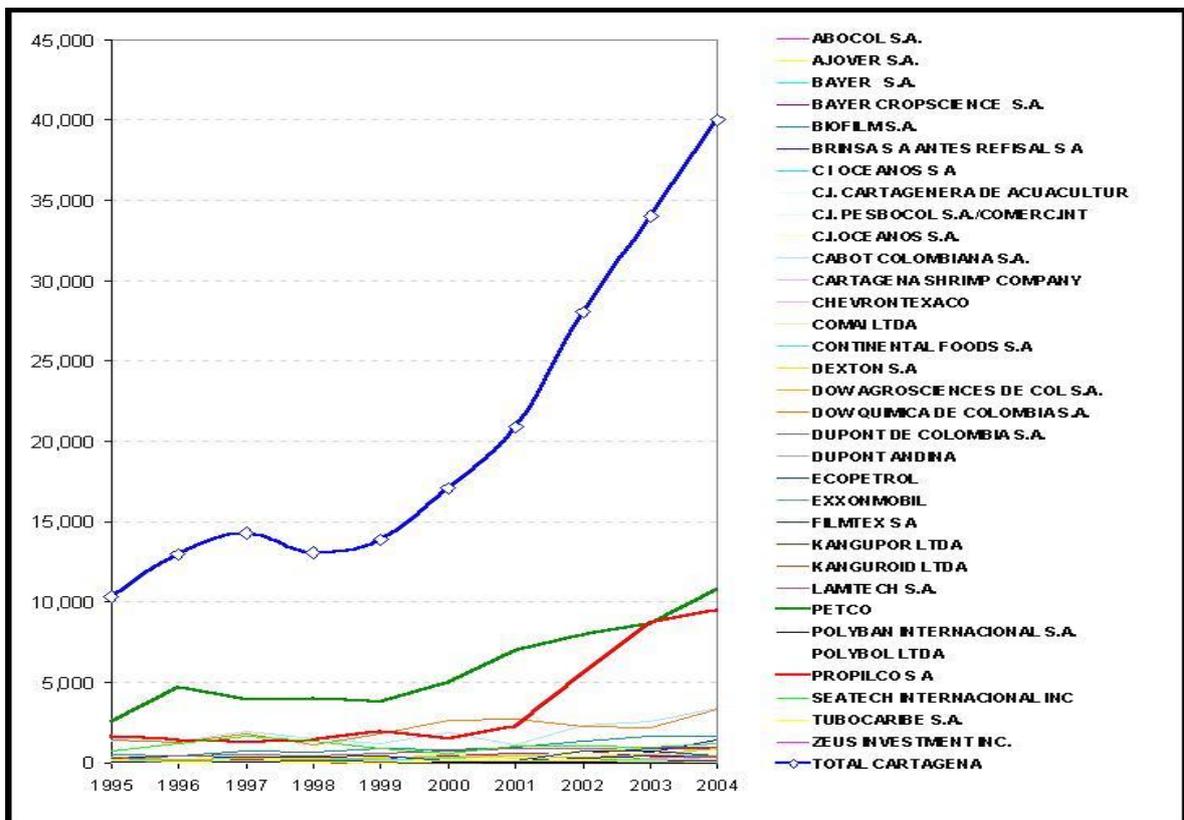
Tabla Nº 37 Pronostico según base histórica (Año 2005 - 2006)	
Fecha Pronosticada	Ton. Pronostico
Ene-07	7.792,75
Feb-07	7.844,01
Mar-07	7.895,27
Abr-07	7.946,54
May-07	7.997,80
Jun-07	8.049,06
Jul-07	8.100,32
Ago-07	8.151,58
Sep-07	8.202,85
Oct-07	8.254,11
Nov-07	8.305,37
Dic-07	8.356,63
Ene-08	8.407,89
Feb-08	8.459,16
Mar-08	8.510,42
Abr-08	8.561,68
May-08	8.612,94
Jun-08	8.664,20
Jul-08	8.715,47
Ago-08	8.766,73
Sep-08	8.817,99
Oct-08	8.869,25
Nov-08	8.920,51
Dic-08	8.971,78
Total	201.175

Fuente: Elaboración Propia

9.4 EMPRESAS MÁS IMPORTANTES DE LA CIUDAD

Cartagena cuenta con un importante sector industrial el cual posee un número considerable de empresas, en las cuales sobresale un importante grupo de 33 empresas, cuya producción anual de unos 40.000 Teus, lo que equivale a unas 720.000 Ton, y que tienen un ritmo de crecimiento de un 7% anual aproximadamente. Ver siguiente gráfico N° 42.

Gráfico N° 42 PRODUCCION DE EMPRESAS MÁS GRANDES DE CARTAGENA



Fuente: Sociedad Portuaria Regional de Cartagena

Dentro del grupo de empresas que se mencionó anteriormente, cabe resaltar que seis de estas empresas, actualmente son clientes de COTRASUR en la ciudad de Cartagena.

Las empresa Propilco y Petco, son lideres en la ciudad de Cartagena en cuanto a cantidad de producción, con una significativa diferencia sobre las demás empresas industriales del sector, COTRASUR le moviliza a Propilco entre el 20 al 30 % de su producción²².

9.5 ACUERDOS COMERCIALES.

Un tratado de libre comercio ó TLC es un convenio entre dos o más países través de los cuales se acuerdan normas para facilitar el comercio entre ellos de tal forma que los productos y los servicios se puedan intercambiar con mayor libertad. Colombia hace parte, de diferentes acuerdos comerciales entre los cuales se encuentran:

C.A.N. Comunidad Andina de Naciones, conocido también como el pacto andino, es el tratado de las 4 naciones andinas, Colombia, Ecuador, Perú y Bolivia, Venezuela fue miembro hasta el 2006 y su proceso de desvinculación al parecer podría revertirse durante el 2007.

ATPA. Andean Trade Preferences Act. (Ley de preferencias Comerciales Andinas), fue el acuerdo de preferencias unilaterales comerciales otorgadas por Estados unidos a los países andinos como contribución a la lucha contra el trafico de drogas. Fue reemplazado por el ATPDEA en 2002.

ATPDEA. Andean Trade Promotion Drugs Erradication Agreement (Ley de Promoción Comercial Andina y de Erradicación de Drogas) es una ley de los Estados Unidos que permite el acceso libre de aranceles a más de

²² Entrevista con la Dra. Gilma Morales Jefe de tráfico y transporte Propilco.

6.000 partidas de productos Colombianos. Expiró el 31 de diciembre de 2006.

ALCA. Propuesta de integración comercial de toda América latina con los Estados Unidos, que ha fracasado por falta de coordinación induciendo a la realización de acuerdos bilaterales.

CENTROAMÉRICA. Tratado bilateral de los países centroamericanos con Estados Unidos y en desarrollo también con Colombia.

TLC. Tratado de libre comercio, entre Colombia y los Estados Unidos. Actualmente se encuentra en una fase decisiva, en la cual falta la aprobación por parte del congreso de los Estados Unidos para que entre en vigencia.

9.5.1 Importancia del TLC, para el Sector Transporte. Para el país cualquier tratado de libre comercio representa menos barreras arancelarias, lo que exige el incremento en la competitividad de sus empresas, sobre todo las que hacen parte de la cadena logística del comercio exterior.

Actualmente existen temores por los problemas de infraestructura que existen en el país en materias de vías, esto se convierte en una amenaza para los puertos ubicados en la costa atlántica debido a que gran parte de la producción del interior del país (principales centros productivos de Colombia), debe ser transportada por estas vías, lo que le restaría competitividad con respecto a otros socios comerciales de Estados Unidos en Latinoamérica.

Lo anterior demuestra lo costoso que resultaría para el producto colombiano la logística interior, lo que hace que el precio de la tonelada por cada kilómetro recorrido en carretera sea más caro en comparación con otros países, y más aun cuando se está limitado a este servicio,

debido a la escasez de vías férreas y del transporte fluvial. Un ejemplo de ello, podría ser, el precio de un flete desde Cartagena hacia Bogotá se encuentra aproximadamente en \$4.000.000 para 34 toneladas, mientras que un flete en los estados Unidos entre Chicago y New York, distancia similar en Kilómetros a la de Cartagena y Bogotá se encuentra alrededor de U\$ 1.062 lo equivalente a casi la mitad del valor del flete en Colombia.

9.5.2 Proyecciones Estimada del TLC. Por ser los Estados Unidos el principal socio comercial de Colombia, y porque es el que mas va a repercutir en la economía nacional, se toma a este tratado como factor influyente en esta investigación.

A partir de la información obtenida en cuanto a volúmenes de carga movilizadas, por parte de entidades como las sociedades portuarias regionales, Departamento Nacional de Estadísticas (DANE), Departamento Nacional de Planeación (DNP) y Proexport, se calculan los volúmenes que se han de presentar a raíz de la implantación del TLC, se realiza a partir de la afectación de los volúmenes de carga ocurridos durante el año 2004, por los factores correspondientes de crecimientos estimados para cada grupo de productos en el modelo de equilibrio general²³, considerado para analizar los impactos del TLC, en la economía colombiana. Ver Tabla N° 38 y Tabla N° 39.

²³ Este modelo de equilibrio general es tomado de la tesis de grado de maestría en economía “ El impacto económico de un eventual acuerdo parcial de libre comercio entre Colombia y Estados Unidos “, la cual fue elaborada por la Doctora Claudia Patricia Martín de la Universidad de los Andes.

Tabla N° 38 Variación Porcentual estimada para las importaciones colombianas por efecto del TLC con Estados Unidos a partir del 2004

SECTOR	TLC USA
Cereales	26,49
Aceites, otros cultivos, leche, azúcar	5,01
Otros productos agrícolas	21,78
Minas y energía	3,64
Cueros, maderas	4,72
Alimentos, carne bobina, otras carnes	14,27
Textiles	18,96
Otras manufacturas	9,11
Servicios	2,24

Fuente: DNP, efectos acuerdo bilateral USA, Dirección ESTUDIOS ECONOMICOS Dirección DESARROLLO EMPRESARIAL DNP, Documento 229 julio 2003.

Tabla N° 39 Variación Porcentual estimada para las exportaciones colombianas por efecto del TLC con Estados Unidos a partir del 2004

SECTOR	TLC USA.
Cereales	-5,62
Aceites, otros cultivos, leche, azúcar	28,87
Otros productos agrícolas	-0,01
Minas y energía	-1,59
Cueros, maderas	-2,48
Alimentos, carne bobina, otras carnes	-4,92
Textiles	34,19
Otras manufacturas	-3,81
Servicios	-1,37

Fuente: DNP, efectos acuerdo bilateral USA, Dirección ESTUDIOS ECONOMICOS Dirección DESARROLLO EMPRESARIAL DNP, Documento 229 julio 2003.

Al calcular estos valores, tanto a nivel de las importaciones como de las exportaciones, se logra dimensionar una magnitud de movilización de carga a nivel nacional, desglosando la participación de cada puerto,

obteniendo la correspondiente a la ciudad de Cartagena, mercado en el cual COTRASUR – Cartagena, desarrolla su operación. Ver Tabla N° 40

Tabla N° 40 Total comercio exterior, zonas portuarias de Colombia en Toneladas				
Zonas Portuarias	Importación	Exportación	Total	%
Barranquilla	2,932,595	1,944,784	4,877,379	5,62
B/ventura	5,526,288	2,755,731	8,282,019	9,54
Cartagena	3,382,468	3,985,901	7,368,369	8,49
Santa Marta	1,214,765	33,000,655	34,215,420	39,43
Morrosquillo	74,388	6,614,722	6,689,110	7,71
Guajira	450,748	24,507,186	24,957,934	28,76
Tumaco		393,368	393,368	0,45
TOTAL	13,581,252	73,202,347	86,783,600	100

Fuente: Anuario estadístico Ministerio de Transporte 2004

9.5.3 Terminales Marítimos en la Ciudad de Cartagena. El puerto de Cartagena cuenta con 15 terminales marítimos, entre las que se encuentran las terminales propias de algunas empresas, y las sociedades portuarias, las cuales prestan el servicio de comercio exterior a diferentes empresas de la ciudad y del país. Estas manejan un volumen en cuanto a exportaciones e importaciones se refiere, de la siguiente manera. Ver Tabla siguiente N° 41.

Tabla N° 41 TERMINALES MARÍTIMOS DE LA CIUDAD

Sociedades Portuarias De Cartagena	Importación	Exportación	Total	%
ALGRANEL	53623	12946	66569	0,9
COLTERMINALES	12086		12086	0,16
COLLINKER	181373	1895647	2077020	28,19
PTO. MAMONAL				
DEXTON S.A.	25879		25879	0,35
DOW QUIMICA	88637		88637	1,2
ECOPETROL				
BAVARIA	240393	19158	259551	3,52
PETROQUIMICA	308909		308909	4,19
PROPILCO	318688		318688	4,33
S.P. MAMONAL	161235	43396	204631	2,78
S.P.R.CARTAGENA	1264046	1416638	2680684	36,38
CONTECAR	378576	328046	706622	9,59
MUELLES EL BOSQUE MEB	326307	270069	596376	8,09
TEXAS	22684		22684	0,31
TOTAL	3382436	3985900	7368339	100,00

Fuente: Anuario Estadístico 2005 Ministerio de Transporte

9.5.4 Proyección de Cargas en Colombia por influencia del Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos. Teniendo en cuenta los totales para los años 2004 y 2005 por grupo de productos, se observará el crecimiento real que se presentó entre un año a otro. Las tasas de crecimiento por sector mencionadas anteriormente (Tablas N° 38 y N° 39), son aplicadas para el año 2004, por ser el año base tomado para la realización del modelo de equilibrio, y proyectando los volúmenes para el año 2007, año entendido como el de entrada en vigencia del tratado libre comercio. Ver tabla siguiente N° 42.

**Tabla N° 42 PROYECCION VOLUMENES DE CARGA DE
IMPORTACION A PARTIR DE 2004 SEGUN INDICES DE VARIACION
POR VIGENCIA DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO CON ESTADOS
UNIDOS EN TONELADAS**

GRUPO DE PRODUCTO	IMPO. 04	IMPO. 05	CRE. %	CRE. TLC	VOL EFECT TLC
TOTAL	15.531.607	16.816.659	8,3		16.336.859
PRODUCTOS PRIMARIOS	6.747.572	7.280.630	7,9		6.831.989
Tradicionales	896.864	1.202.053	34,0		929.592
Café	5.979	22.673	279,2	5,01	6.279
Petróleo	332.562	371.139	11,6	3,64	344.667
Derivados petróleoos	552.955	802.890	45,2	3,64	573.083
Carbón	4.044	3.292	-18,6	3,64	4.191
Ferroniquel			-28,1	3,64	-
Esmeralda	1.324	2.059	55,5	3,64	1.372
OTROS AGROPECUARIOS	4.846.552	4.948.330	2,1	21,78	5.902.131
DEMÁS MINEROS	257	493	91,8	3,64	266
INDUSTRIALES	8.780.379	9.532.091	8,6		9.500.880
AGROINDUSTRIALES	1.287.063	1.373.370	6,7		1.303.371
Azúcar	35.534	56.037	57,7	5,01	37.314
Productos del café	1.264	1.563	23,7	5,01	1.327
Demás agroindustriales	288.714	316.719	9,7	5,01	303.179
Franjas	961.551	999.051	3,9		961.551
INDUSTRIA LIVIANA	878.906	1.048.860	19,3		980.526
Confecciones	36.397	46.333	27,3	18,96	43.298
Textiles	196.824	196.430	-0,2	18,96	234.142
Editoriales	10.416	10.853	4,2	9,11	11.365
Calzado	26.058	27.048	3,8	4,72	27.288
Manufactura de cuero	6.292	9.445	50,1	4,72	6.589
Productos de plástico	103.556	116.811	12,8	9,11	112.990
Jabones, cosméticos, otros	79.823	86.049	7,8	9,11	87.095
Demás industria liviana	419.540	555.891	32,5	9,11	457.760
INDUSTRIA BASICA	5.926.628	6.263.590	5,7	9,11	6.466.544
Metalúrgica	1.355.595	1.587.402	17,1	9,11	1.479.090
Química básica	3.941.533	3.957.299	0,4	9,11	4.300.607
Papel	629.500	718.889	14,2	9,11	686.847
MAQUINARIA Y EQUIPO	448.554	532.882	18,8	9,11	489.417
INDUSTRIA AUTOMOTRIZ	239.228	313.389	31,0	9,11	261.022
DEMÁS PRODUCTOS	3.656	3.938	7,7	9,11	3.989

Fuente: Tesis Grace A. Sandoval Puente y Mónica V. Martínez Guerrero, con base en datos del Ministerio de Comercio Exterior y los índices calculados por el modelo de equilibrio general.

La importancia de tabla anterior N° 42 radica, en que se muestran los volúmenes de carga de importación (año base 2004) y su proyección del posible crecimiento debido al tratado de libre comercio con los Estados Unidos.

En donde se nota además el crecimiento porcentual que se produjo en la gran mayoría de productos entre el año base 2004 y el año 2005 debido al APTDEA, el cual quedaría incluido dentro del TLC, esto implica que si se mantiene tal tendencia de crecimiento, influenciaría la demanda del servicio de transporte de carga en el país.

Se observa que todos los factores son positivos, y que existe un crecimiento en las importaciones de todos los grupos de productos.

Los productos agropecuarios con 21.78 %, las confecciones con 18.96 % y los textiles con 18.96 %, son los sectores que mayor porcentaje de crecimiento presentarían.

**Tabla N° 43 VOLUMEN DE CARGA EN EXCEDENCIA POR
IMPORTACIONES POR EFECTO TLC EN TONELADAS. AÑO BASE
2004**

GRUPO DE PRODUCTO	IMPO. 04	IMPO. 05	VOL. EFECT. TLC	EXC. CARGA POR TLC
TOTAL	14.527.708	15.686.905	16.336.858	1.809.150
PRODUCTOS PRIMARIOS	5.743.673	6.150.876	6.831.989	1.088.316
Tradicionales	896.864	1.202.053	929.592	32.728
Café	5.979	22.673	6.279	300
Petróleo	332.562	371.139	344.667	12.105
Derivados petroléos	552.955	802.890	573.083	20.128
Carbón	4.044	3.292	4.191	147
Ferroniquel			-	-
Esmeralda	1.324	2.059	1.372	48
OTROS AGROPECUARIOS	4.846.552	4.948.330	5.902.131	1.055.579
DEMÁS MINEROS	257	493	266	9
INDUSTRIALES	8.780.379	9.532.091	9.500.880	720.501
AGROINDUSTRIALES	1.287.063	1.373.370	1.303.371	16.308
Azúcar	35.534	56.037	37.314	1.780
Productos del café	1.264	1.563	1.327	63
Demás agroindustriales	288.714	316.719	303.179	14.465
Franjas	961.551	999.051	961.551	-
INDUSTRIA LIVIANA	878.906	1.048.860	980.526	101.620
Confecciones	36.397	46.333	43.298	6.901
Textiles	196.824	196.430	234.142	37.318
Editoriales	10.416	10.853	11.364	948
Calzado	26.058	27.048	27.288	1.230
Manufactura de cuero	6.292	9.445	6.589	297
Productos de plástico	103.556	116.811	112.990	9.434
Jabones, cosméticos, otros	79.823	86.049	87.095	7.272
Demás industria liviana	419.540	555.891	457.760	38.220
INDUSTRIA BASICA	5.926.628	6.263.590	6.466.544	539.916
Metalúrgica	1.355.595	1.587.402	1.479.090	123.495
Química básica	3.941.533	3.957.299	4.300.607	359.074
Papel	629.500	718.889	686.847	57.347
MAQUINARIA Y EQUIPO	448.554	532.882	489.417	40.863
INDUSTRIA AUTOMOTRIZ	239.228	313.389	261.022	21.794
DEMÁS PRODUCTOS	3.656	3.938	3.989	333

Fuente: Tesis Grace A. Sandoval Puente y Mónica V. Martínez Guerrero, con base en datos del Ministerio de Comercio Exterior y los índices calculados por el modelo del equilibrio general.

En la tabla anterior N° 43, se muestra el excedente en toneladas por las importaciones el cual se acerca a 1.810.000 toneladas, reflejadas en su mayoría en los productos agropecuarios y de industria liviana e industria básica, los cuales por sus condiciones de poder ser contenerizados podrían ser atractivos para el desarrollo de la actividad comercial de COTRASUR.

Tabla N° 44 PROYECCION VOLUMENES DE CARGA DE EXPORTACION A PARTIR DE 2004 SEGUN INDICES DE VARIACION POR VIGENCIA DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO CON ESTADOS UNIDOS EN TONELADAS

GRUPO DE PRODUCTO	EXPO. 04	EXPO. 05	CRE. %	CRE. TLC	VOL. EXPO. EFECT TLC
TOTAL	79.630.525	82.138.808	3,15		78.875.363
PRODUCTOS PRIMARIOS	71.544.505	74.434.376	4,04		70.450.780
Tradicionales	70.998.491	73.911.712	4,10		69.904.821
Café	567.470	608.892	7,30	-0,01	567.413
Petróleo	11.820.818	12.410.277	4,99	-1,59	11.632.867
Derivados petróleoos	5.426.464	5.203.764	-4,10	-1,59	5.340.183
Carbón	51.301.030	53.662.107	4,60	-1,59	50.485.344
Ferroniquel	221.962	184.881	-16,71	-1,59	218.433
Banano	1.469.175	1.619.299	10,22	-0,01	1.469.028
Flores	191.572	222.492	16,14	-0,01	191.553
OTROS					
AGROPECUARIOS	546.014	522.664	-4,28	-0,01	545.959
INDUSTRIALES	5.538.020	5.143.432	-7,13		5.973.662
AGROINDUSTRIALES	2.561.285	2.026.664	-20,87		3.058.039
Azúcar	1.309.685	1.232.413	-5,90	28,87	1.687.791
Productos del café	22.168	82.168	270,66	-3,81	21.323
Demás agroindustriales	414.181	614.181	48,29	28,87	533.755
Franjas	815.251	97.902	-87,99	-0,01	815.169
INDUSTRIA LIVIANA	1.161.474	1.191.382	2,58		1.169.523
Confecciones	63.632	60.831	-4,40	34,19	85.388
Textiles	74.003	74.003	-	34,19	99.305
Editoriales	56.933	54.604	-4,09	-3,81	54.764
Calzado	1.981	2.417	22,01	-3,81	1.906
Manufactura de cuero	5.884	5.904	0,34	-3,81	5.660
Productos de plástico	113.759	120.850	6,23	-3,81	109.425
Jabones, cosméticos, otros	95.282	105.056	10,26	-3,81	91.652
Demás industria liviana	750.000	767.717	2,36	-3,81	721.425
INDUSTRIA BASICA	1.654.783	1.736.207	4,92		1.591.736
Metalúrgica	479.014	557.015	16,28	-3,81	460.764
Química básica	925.261	914.778	-1,13	-3,81	890.009
Papel	250.508	264.414	5,55	-3,81	240.964
MAQUINARIA Y EQUIPO	106.927	112.148	4,88	-3,81	102.853
INDUSTRIA AUTOMOTRIZ	53.551	77.031	43,85	-3,81	51.511
DEMÁS PRODUCTOS	2.548.000	2.561.000	0,51	-3,81	2.450.921

Fuente: Tesis Grace A Sandoval Puente y Mónica V Martínez Guerrero, con base en datos del Ministerio de Comercio Exterior y los índices calculados por el modelo del equilibrio general.

La tabla anterior N° 44, muestra los volúmenes de las exportaciones de los grupos de productos que se generarían por el TLC, a partir del factor de crecimiento determinado, muestra en su mayoría factores negativos, con las excepciones de los productos azúcar con un 28.87% de crecimiento, y confecciones y textiles, con 34,19% cada uno, sin embargo, estos productos manejan bajos volúmenes en comparación con los productos de mayor peso en las exportaciones colombianas, por lo que finalmente aparece un volumen total de exportaciones menor al que se venía presentando.

Aquí se puede ver la incidencia de las mayores ventajas competitivas de los Estados Unidos frente a Colombia, donde las áreas industriales y manufactureras son mucho mas fuerte para los Estados Unidos,

**Tabla N° 45 VOLUMEN DE CARGA EN EXCEDENCIA POR
EXPORTACIONES POR EFECTO TLC EN TONELADAS. AÑO BASE
2004**

GRUPO DE PRODUCTO	EXPO. 04	EXPO. 05	VOL. EFECT TLC	EXC. CARGA POR TLC
TOTAL	79.630.525	82.138.808	78.875.365	-755.160
PRODUCTOS PRIMARIOS	71.544.505	74.434.376	70.450.780	-1.093.725
Tradicionales	70.998.491	73.911.712	69.904.821	-1.093.670
Café	567.470	608.892	567.413	-57
Petróleo	11.820.818	12.410.277	11.632.867	-187.951
Derivados petróleo	5.426.464	5.203.764	5.340.183	-86.281
Carbón	51.301.030	53.662.107	50.485.344	-815.686
Ferroniquel	221.962	184.881	218.433	-3.529
Banano	1.469.175	1.619.299	1.469.028	-147
Flores	191.572	222.492	191.553	-19
OTROS AGROPECUARIOS	546.014	522.664	545.959	-55
INDUSTRIALES	5.538.020	5.143.432	5.973.664	435.644
AGROINDUSTRIALES	2.561.285	2.026.664	3.058.038	496.753
Azúcar	1.309.685	1.232.413	1.687.791	378.106
Productos del café	22.168	82.168	21.323	-845
Demás agroindustriales	414.181	614.181	533.755	119.574
Franjas	815.251	97.902	815.169	-82
INDUSTRIA LIVIANA	1.161.474	1.191.382	1.169.525	8.051
Confecciones	63.632	60.831	85.388	21.756
Textiles	74.003	74.003	99.305	25.302
Editoriales	56.933	54.604	54.764	-2.169
Calzado	1.981	2.417	1.906	-75
Manufactura de cuero	5.884	5.904	5.660	-224
Productos de plástico	113.759	120.850	109.425	-4.334
Jabones, cosméticos, otros	95.282	105.056	91.652	-3.630
Demás industria liviana	750.000	767.717	721.425	-28.575
INDUSTRIA BASICA	1.654.783	1.736.207	1.591.737	-63.046
Metalúrgica	479.014	557.015	460.764	-18.250
Química básica	925.261	914.778	890.009	-35.252
Papel	250.508	264.414	240.964	-9.544
MAQUINARIA Y EQUIPO	106.927	112.148	102.853	-4.074
INDUSTRIA AUTOMOTRIZ	53.551	77.031	51.511	-2.040
DEMÁS PRODUCTOS	2.548.000	2.561.000	2.450.921	-97.079

Fuente: Tesis Grace A Sandoval Puente y Mónica V Martínez Guerrero, con base en datos del Ministerio de Comercio Exterior y los índices calculados por el modelo del equilibrio general.

La tabla anterior N° 45 muestra una baja en el volumen de las exportaciones de -755.160 Ton representado en su mayoría por productos como el petróleo y el carbón. Esto no afecta a la actividad comercial realizada por COTRASUR, debido a que son productos que no moviliza la empresa. También cabe resaltar que se presenta un volumen positivo de 545.000 Ton aproximadamente, en donde están incluidos productos como agroindustriales, confecciones y textiles, los cuales como se menciona anteriormente podrían ser transportados por la empresa, por ser carga que se puede contenerizar.

**Tabla N° 46. BALANCE VOLUMEN DE EXCEDENCIA COMERCIO
EXTERIOR SEGÚN TLC. REF 2004**

GRUPO DE PRODUCTO	EXC. CARGA IMPO	EXC. CARGA EXPO	BALANCE
TOTAL	1.809.150	-755.160	1.053.990
PRODUCTOS PRIMARIOS	1.088.316	-1.093.725	-5.409
Tradicionales	32.728	-1.093.670	-1.060.942
Café	300	-57	243
Petróleo	12.105	-187.951	-175.846
Derivados petróleoos	20.128	-86.281	-66.153
Carbón	147	-815.686	-815.539
Ferroniquel	-	-3.529	-3.529
Banano		-147	-147
Flores		-19	-19
Esmeraldas	48		48
OTROS AGROPECUARIOS	1.055.579	-55	1.055.524
Demás Mineros	9		9
INDUSTRIALES	720.501	435.644	1.156.145
AGROINDUSTRIALES	16.308	496.753	513.061
Azúcar	1.780	378.106	379.886
Productos del café	63	-845	-782
Demás agroindustriales	14.465	119.574	134.039
Franjas	-	-82	-82
INDUSTRIA LIVIANA	101.620	8.051	109.671
Confecciones	6.901	21.756	28.657
Textiles	37.318	25.302	62.620
Editoriales	948	-2.169	-1.221
Calzado	1.230	-75	1.155
Manufactura de cuero	297	-224	73
Productos de plástico	9.434	-4.334	5.100
Jabones, cosméticos, otros	7.272	-3.630	3.642
Demás industria liviana	38.220	-28.575	9.645
INDUSTRIA BASICA	539.916	-63.046	476.870
Metalúrgica	123.495	-18.250	105.245
Química básica	359.074	-35.252	323.822
Papel	57.347	-9.544	47.803
MAQUINARIA Y EQUIPO	40.863	-4.074	36.789
INDUSTRIA AUTOMOTRIZ	21.794	-2.040	19.754
DEMÁS PRODUCTOS	333	-97.079	-96.746

Fuente: Tesis Grace A Sandoval Puente y Mónica V Martínez Guerrero, con base en datos del Ministerio de Comercio Exterior y los índices calculados por el modelo del equilibrio general.

La tabla anterior N° 46 muestra el resultado de realizar un balance con los valores totales en toneladas de cada sector, tanto para las exportaciones como para las importaciones proyectadas por la realización del TLC con los Estados Unidos, en donde se observa los sectores que aumentan y disminuyen, por ello es conveniente aclarar que esto solo es valido para el comercio con los Estados Unidos y que existen otros mercados a los cuales los sectores productivos Colombianos pueden encaminar sus exportaciones, y así compensar las posibles bajas ocasionadas por el acuerdo comercial.

10. RECOMENDACIONES

De acuerdo al análisis realizado acerca de COTRASUR – Cartagena y el sector de transporte de carga en la ciudad, se emiten las siguientes recomendaciones teniendo en cuenta el funcionamiento interno de la empresa y el servicio que se ofrece a los clientes.

10.1 FUNCIONAMIENTO INTERNO DE LA EMPRESA

COTRASUR por su condición de cooperativa tiene como principal objetivo el beneficio del cooperado, lo cual hace lógico que la mayoría de sus despachos lo realicen los vehículos asociados. Analizando el comportamiento de otras empresas, específicamente las empresas líderes del sector, encontramos que poseen condiciones similares a COTRASUR como por ejemplo el parque automotor, los años de experiencia, la operación de la empresa, etc... sin embargo los volúmenes despachado son muy diferentes, lo que nos revela la importancia del vehículo particular al momento de desarrollar su actividad, por ello se recomienda:

- Aumentar los números de despachos realizados por vehículos particulares, teniendo como objetivo el cubrimiento total de las solicitudes.
- Mantener comunicación continua con los particulares (no la hay con los mismos)
- Implementación de bonos y/o estímulos a particulares, por números de despachos realizados.

- Concientizar al cooperado acerca de la importancia del tercero para mantener la permanencia y crecimiento de la cooperativa en el mercado, con la premisa de que “ *carga que se le da a un particular es un cliente que mantiene o gana el cooperado*”. El cliente no espera, si el día de hoy se le cumple al cliente ,el día de mañana el servicio volverá a ser solicitado, partiendo de que el servicio que se presta es muy bueno, así como la seguridad que ofrece COTRASUR al transportar la carga.

Una ventaja en el transporte de carga por carretera, es contar con vehículos propios, muchas empresas exigen como requisito a sus transportadores el cumplimiento de esta condición, por lo que se recomiendan las siguientes estrategias para el mejor aprovechamiento de este recurso.

- Mejorar la eficiencia y los tiempos de espera de los vehículos a través de comunicación continua y búsqueda de carga en todo momento, con el fin de que el vehículo cooperado que tenga cualquier destino tenga asignado un despacho antes de su llegada. Denominado *Sistema carrusel*
- Control total por parte de la cooperativa en la asignación de los viajes y del clavijero, haciendo pública a todos los cooperados la información de este, dando a conocer los detalles pertinentes del despacho realizado tales como hora de solicitud y despacho, destino, flete, etc... enfatizando la condición del vehículo, es decir, si es cooperado ó particular. Para así evitar inconformismos e irregularidades en la asignación de los despachos. Denominado *Transparencia en clavijero*

- Estudiar la posibilidad de implantar un *Sistema de relevos* de conductores para mantener vehículos cooperados en constante movimiento y eliminar tiempos muertos (descansos), sobre todo para viajes de varios días.
- Estimular al cooperado a la descentralización de los destinos mediante bonificaciones por número de llegadas a destinos, para mejorar la rotación de los vehículos en ciudades como Cartagena y descongestionar las ciudades donde se concentran la mayoría de despachos.
- Crear conciencia en los cooperados (A través de charlas y boletines informativos) de lo importante que es para COTRASUR, el trabajo de sus vehículos en la cooperativa, para evitar así fugas hacia la competencia.

Las instalaciones en las cuales opera COTRASUR – Cartagena no cuentan con la infraestructura necesaria para el volumen de carga que se maneja, de ahí que resulte deficiente el espacio destinado para bodegaje, parqueo de vehículos y operaciones de cargue y descargue, por lo que se hace necesario realizar una inversión en estos aspectos.

De la misma forma se recomienda motivar al cooperado a la adquisición de nuevos vehículos, y facilitar las condiciones para la vinculación de nuevos cooperados, con el propósito de ampliar el parque automotor de COTRASUR.

Igualmente estudiar la posibilidad de adquirir nuevos tipos de vehículos diferente a los que comúnmente maneja la empresa (Furgones, carro -

tanques), ya que existe un amplio mercado en la ciudad y resto del país para estos vehículos.

La información con la cual se puede medir el desenvolvimiento de la empresa, donde se registra las solicitudes y despachos realizados, y que arroja el nivel de eficacia, se recomienda llevarla paralelamente en el sistema, ya que en los libros puede averiarse y/o omitirse, y perder referencia real de cómo trabaja la empresa en un periodo determinado.

10.2 CLIENTES Y SERVICIO PRESTADO

Después de haber conocido las sugerencias e inquietudes de los clientes de COTRASUR - Cartagena y con base en la información que se obtuvo en las visitas realizadas, se sugiere:

- Continúa comunicación con los clientes actuales y/o potenciales, con el fin de ganar carga, y por consiguiente mercado.
- Solicitar a los clientes una evaluación periódica del servicio prestado por COTRASUR - Cartagena, con el fin de implementar mejoras.
- Brindar información oportuna a través del envío de correos electrónicos permanente a los clientes, acerca de información de la ruta, estado de las carreteras, y ubicación de la carga.
Información en línea
- Mejora del compromiso y fidelidad con los clientes de COTRASUR – Cartagena, debido a que sienten que la empresa tiene una fuerte inclinación al precio del flete, y no se enfocan en el cliente

- Clasificar las empresas que representan para COTRASUR – Cartagena la posibilidad de gran movilización de carga, y manejar con ellos cierto tipo de preferencias, e incentivar a los que no manejan tanta carga para que puedan aprovechar tales beneficios
- Capacitación a conductores sobre el decreto 16 – 09, acerca del manejo de sustancias peligrosas por carretera.
- Mantener un servicio al cliente 24 horas al día todos los días ó implementar un software que permita al cliente mediante una contraseña, conocer la ubicación de su carga en tiempo real.
- Crear una política en cuanto al manejo de los vacíos, debido a que los costos que estos generan causan inconformismo en los clientes, resaltando que, empresas líderes del sector reducen estos costos manejando mayores volúmenes de carga. “ Economías de escalas “
- Crear vínculos permanentes con los clientes que mas carga le generan a la empresa, en lo posible a través de contratos, donde se acuerde precio de flete y un numero fijo de vehículos a suministrar, con el objetivo de asegurar carga y mejorar las relaciones con los clientes.

Habiendo conocido la información acerca de cuales son los sectores que van a tener un mayor incremento en los volúmenes movilizados, se propone incursionar mas en mercados como el agro, textiles e industria liviana en general.

11. CONCLUSIONES

Cartagena, se destaca como la ciudad colombiana de mayor posicionamiento en la Costa Atlántica, para el desarrollo de las actividades portuarias.

Según lo referido en el Capítulo 9, el TLC con los Estados Unidos, aporta para Colombia oportunidades para el desarrollo y ampliación del comercio, y como es lógico trae mas movilización de carga para el sector del transporte y mas aun para el sector de transporte carretero, que es el que mayor porcentaje de participación tiene en los nodos de transportes existentes en el país.

COTRASUR, es una cooperativa que tiene los elementos necesarios para posicionarse en el mercado, debido a que cuenta con personal capacitado y recursos técnicos que facilitan la gestión en la prestación de un servicio de transporte carretero de carga.

Sin embargo posee falencias en cuanto a la asignación de los despachos, puesto que muchas veces son muy demorados, por gusto del cooperado, y a su vez por la poca utilización de una fuerza del mercado como son los vehículos particulares, que contribuirían enormemente a la satisfacción de la demanda por parte de los clientes de COTRASUR.

Lo anterior se afirma en el capítulo 6, donde los despachos realizados por empresas líderes del sector se efectúan en un 70% con vehículos particulares, y un 30% con vehículos propios, además de la obtención de contratos estratégicos con algunas empresas, con el objetivo de asegurar carga para transportar, como también posicionarse en el sector y procurar no dejarse afectar por los fenómenos existentes en el mercado.

COTRASUR cuenta con un parque automotor de 280 vehículos a Diciembre de 2006, distribuidos en las diferentes clasificaciones existentes según número de ejes. El 44% de estos vehículos pertenece a un rango de modelo entre los años 1988 y 1997, el cual es considerado por los conocedores del sector como un rango de vehículos relativamente nuevos. Lo anterior genera una capacidad de carga de 7321 toneladas en un solo movimiento, la cual es apta para competir con las empresas líderes del sector.

Cotrasur – Cartagena en los últimos dos años ha prestado sus servicios a 125 clientes aproximadamente, siendo las empresas del sector químico industrial de la ciudad de Cartagena las más representativas debido a que aportan más de la mitad de la carga movilizada.

El movimiento de carga a nivel nacional ha venido incrementándose en los últimos doce años, según el ministerio de transporte el departamento de Bolívar se encuentra en el quinto lugar en cuanto a generadores de carga, a su vez cuenta con 55 empresas de transporte de carga habilitadas, la mayoría ubicadas en la ciudad de Cartagena. Esto hace del sector un medio muy competitivo, donde en los últimos diez años se han creado muchas empresas dedicadas a la prestación de este servicio las cuales realizan sus operaciones apoyándose mayormente y en algunos casos en su totalidad en vehículos particulares.

Cotrasur – Cartagena para el año 2006 transportó 88.181 toneladas de las 6.643.559 toneladas de productos afines a Cotrasur que se transportaron desde el departamento de Bolívar, lo que generó un porcentaje de participación de 1.3273%.

Si se compara a Cotrasur con las empresas líderes del sector existe una gran diferencia ya que transportaron hasta siete veces más la cantidad transportada por Cotrasur, aclarando de antemano que estas empresas en gran parte se apoyan en vehículos particulares.

En miras al crecimiento, también se hace necesario una inversión en infraestructura que procure la obtención de unas bodegas con mayor capacidad de almacenaje, y mayor espacio para operaciones de cargue y descargue como además mayor espacio para parqueo de vehículos, así como también la obtención de nuevos tipos de vehículos como son los carro – tanque y los furgones, que tiene un gran mercado a la hora de movilización de carga.

Introducirse a mercados como el agro, y la industria liviana en general resultarían atractivos para COTRASUR, puesto que es carga que va a tener un aumento considerable de movilización, y es carga que se puede contenerizar.

El servicio que presta la COTRASUR, y la confiabilidad que estos poseen resulta atractivo para el cliente a la hora de comprar un servicio de transporte de carga. Factores como la fidelidad, el enfoque en las necesidades del cliente y la respuesta oportuna y en línea en el momento de prestar el servicio de transporte, entre otras, son políticas en las que debe trabajar la organización con aras de alcanzar un mayor crecimiento al establecido en sus objetivos y al establecido según la tendencia que muestran a lo largo de su historia.

BIBLIOGRAFIA

- GERENCIA COTRASUR, Registro Interno de Operaciones 2005 –2006
- D' ASTOUS Alain, SANABRIA TIRADO Raúl, PIERRE SIGUE Simón, Investigación de Mercados Una manera de conocer preferencias, comportamientos y tendencias. Grupo Editorial NORMA. Bogota 2003.
- VARELA., Rodrigo. Innovación empresarial. Arte y ciencia en la creación de empresas. PEARSON educación de Colombia LTDA. Bogota D.C año 2001
- URL: MINISTERIO DE TRANSPORTE, Anuario estadístico 2004, Anuario estadístico 2005, documento sectorial de transporte y logística. www.mintransporte.Gov.co
- URL: FEDERACIÓN COLOMBIANA DE TRANSPORTADORES DE CARGA POR CARRETERA. COLFECAR. www.colfecar.org.co
- URL: PORTAL DEL TRANSPORTE DE LA REPUBLICA DE CUBA, Biblioteca/ Artículos. www.transporte.cu
- MARTÍN. Martínez, Marco teórico de una estrategia funcional en una unidad estratégica de economía y finanzas. Hotel Sol Melia Cuba. Matanzas, Cuba, julio 2006
- COLFECAR, Publicación Mensual EL CONTAINER, Edición N° 38 Año 4 Diciembre 2006
- AGENDA INTERNA SECTORIAL, Documento Sector Transporte y Logística, Septiembre 2006.

INDICE DE GRAFICOS

GRAFICO Nº 1. COSTOS OPERATIVOS VS. IPP.....	26
GRÁFICO Nº 2. RED PRIMARIA PAVIMENTADA.....	30
GRÁFICO Nº 3. RED SECUND. Y TERC. PAVIMENTADA.....	30
GRÁFICO Nº 4. EVOLUCION FAVORABLE DE LOS INDICES DE SEGURIDAD.....	31
GRÁFICO Nº5 PORCENTAJE DE VEHÍCULOS SEGÚN NÚMERO DE EJES.....	57
GRÁFICO Nº 6 PORCENTAJE CAPACIDAD DE CARGA EN UN MOVIMIENTO.....	57
GRÁFICO Nº 7 PARQUE AUTOMOTOR COTRASUR SEGÚN MODELO DE VEHÍCULOS.....	58
GRÁFICO Nº 8 PORCENTAJE PARTICIPACIÓN CLIENTES 2005.....	61
GRÁFICO Nº 9 PORCENTAJE PARTICIPACIÓN CLIENTES 2006.....	63
GRÁFICO Nº 10 PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN POR PRODUCTOS 2005.....	65
GRÁFICO Nº 11 PORCENTAJE PARTICIPACIÓN PRODUCTOS 2006.....	66
GRÁFICO Nº 12 PRINCIPALES DESTINOS 2005.....	68
GRÁFICO Nº 13 PRINCIPALES DESTINOS 2006.....	70
GRÁFICO Nº 14 MOVILIZACIÓN DEL TRANSPORTE DE CARGA POR TIPO DE SERVICIO – 2004 PARTICIPACIÓN.....	81
GRAFICO Nº 15 PARTICIAPACION BOLIVAR – CARGA ORIGINADA A NIVEL NACIONAL.....	96
GRAFICO Nº 16 COMPARATIVO COTRASUR – SECTOR PRODUCTOS AFINES 2006.....	97
GRAFICO Nº 17 PARTICIPACION DE COTRASUR EN CARTAGENA 2006.....	98
GRAFICO Nº 18 COMPARATIVO COTRASUR – EMPRESAS LIDERES DEL SECTOR 2006.....	98
GRAFICO Nº 19 PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN COTRASUR CARTAGENA – EMPRESAS LÍDERES DEL SECTOR 2006.....	99
GRAFICO Nº 20 TIEMPO DE USO DE SERVICIO.....	105
GRAFICO Nº 21 FRECUENCIA EN EL USO DEL SERVICIO.....	106
GRAFICO Nº 22 CALIFICACION CONDICIONES DE LLEGADA DE LA CARGA.....	107
GRAFICO Nº 23 POLITICA DE EDAD DE LOS VEHÍCULOS.....	108
GRAFICO Nº 24 GRADO DE SATISFACCIÓN CON EL SERVICIO DE COTRASUR – CARTAGENA.....	109
GRAFICO Nº 25 GUSTOS DEL CLIENTE EN EL SERVICIO DE COTRASUR - CARTAGENA.....	110
GRAFICO Nº 26 COMPARACION COTRASUR – CARTAGENA CON OTRAS ALTERNATIVAS DE TRANSPORTE.....	111

GRAFICO Nº 27 RECOMENDACIÓN DEL USO DEL SERVICIO.....	112
GRAFICO Nº 28 NUEVOS SERVICIOS.....	113
GRAFICO Nº 29 PRIMERA OPCION EN EL MOMENTO DE COMPRAR EL SERVICIO DE TRANSPORTE DE CARGA.....	114
GRAFICO Nº 30 SATISFACCION – GRADO DE IMPORTANCIA DE ATRIBUTOS.....	115
GRAFICO Nº 31 PRECIO DEL SERVICIO PRESTADO.....	117
GRAFICO Nº 32 COBERTURA DE LAS NECESIDADES.....	117
GRAFICO Nº 33 SERVICIOS COMPETITIVOS.....	118
GRAFICO Nº 34 CONOCIMIENTO SERVICIO AL CLIENTE SOBRE EL TRANSPORTE DE CARGA.....	118
GRAFICO Nº 35 ATENCION DE SERVICIO AL CLIENTE.....	119
GRAFICO Nº 36 PREFERENCIAS FORMAS DE PAGO.....	119
GRAFICO Nº 37 CALIFICACION DEL SERVICIO PRESTADO.....	119
GRAFICO Nº 38 EXISTENCIA DE INCOVENIENTES.....	120
GRAFICO Nº 39 SOLUCION DE INCOVENIENTES.....	120
GRAFICO Nº 40 CLASES DE INCOVENIENTES.....	121
GRAFICO Nº 41 HISTORICOS DE AÑOS 2005 A 2006.....	126
GRAFICO Nº 42 PRODUCCION DE EMPRESAS MAS GRANDES DE LA CIUDAD DE CARTAGENA.....	128

INDICE DE TABLAS

TABLA Nº 1	COMPARATIVO INTERNACIONAL DE COSTOS MODO TERRESTRE DE CARGA.....	29
TABLA Nº 2	FLETES POR TONELADAS. (\$ Colombianos).....	31
TABLA Nº 3	CLASES DE VEHÍCULOS SEGÚN NÚMERO DE EJES.....	59
TABLA Nº 4	CAPACIDAD DE CARGA COTRASUR.....	59
TABLA Nº 5	VEHÍCULOS COTRASUR.....	60
TABLA Nº 6	CLIENTES DE COTRASUR – CARTAGENA.....	61
TABLA Nº 7	PORCENTAJE DE PARTICIPACION DE CLIENTES 2005.....	62
TABLA Nº 8	PORCENTAJE PARTICIPACION CLIENTE – 2006.....	64
TABLA Nº 9	PARTICIPACION PRODUCTOS – 2005.....	66
TABLA Nº 10	PARTICIPACION PRODUCTOS – 2006.....	68
TABLA Nº 11	PRINCIPALES DESTINOS - 2005.....	70
TABLA Nº 12	DESTINOS - 2005.....	71
TABLA Nº 13	PRINCIPALES DESTINOS 2006.....	71
TABLA Nº 14	ROTACIÓN DE ASOCIADOS – COTRASUR MAYO 06 A ABRIL 07.....	73
TABLA Nº 15	ROTACIÓN PARTICULARES – COTRASUR MAYO 06 A ABRIL 07.....	74
TABLA Nº 16	MOVIMIENTO DE CARGA NACIONAL. MILES DE TONELADAS.....	77
TABLA Nº 17	PRINCIPALES PRODUCTOS MOVILIZADOS POR CARRETERA.....	79-80
TABLA Nº 18	MOVILIZACIÓN POR SECTORES DE PRODUCCIÓN 2004.....	80-81
TABLA Nº 19	TONELADAS POR DEPARTAMENTO DE ORIGEN Y POR SECTOR - 2004.....	78-79
TABLA Nº 20	TONELADAS POR DEPARTAMENTO DE DESTINO Y POR SECTOR - 2004.....	79-80
TABLA Nº 21	EMPRESAS DE TRANSPORTE DE CARGA POR DEPARTAMENTO.....	81-82
TABLA Nº 22	AÑOS DE EXPERIENCIA QUE TIENEN LAS EMPRESAS EN EL SECTOR.....	84
TABLA Nº 23	OPERACIÓN DE LA EMPRESA.....	85
TABLA Nº 24	PRODUCTOS CON RESTRICCIÓN EN EL TRANSPORTE.....	86
TABLA Nº 25	AREAS DE OPERACIONES EMPRESAS DE TRANSPORTE DE CARGA.....	87
TABLA Nº 26	CANTIDAD DE VEHÍCULOS QUE POSEEN LAS EMPRESAS.....	88
TABLA Nº 27	CONTRATO DE SERVICIOS CON PARTICULARES.....	89
TABLA Nº 28	FRECUENCIA EN EL USO DE PARTICULARES.....	90

TABLA Nº 29 ENFOQUE EXPO – IMPO.....	91
TABLA NC 30 FORMA DE DESPACHOS EMPRESAS LIDERES EN EL SECTOR.....	93
TABLA Nº 31 TONELADAS TRANSPORTADAS DESDE EL DPTO DE BOLIVAR 2006.....	97
TABLA Nº 32 TONELADAS TRANSPORTADAS DESDE EL DPTO DE BOLIVAR AFIN A COTRASUR – CARTAGENA.....	97
TABLA Nº 33 COMPARATIVO COTRASUR – CARTAGENA/ SECTOR DE TRANSPORTE DE CARGA EN LA CIUDAD Y EMPRESAS LÍDERES.....	103
TABLA Nº 34 PRONOSTICO DE CRECIMIENTO SEGÚN COTRASUR – CARTAGENA EN TONELADAS.....	122
TABLA Nº 35 SOLICITUD VS DESPACHOS AÑOS 2005 – 2006.....	123
TABLA Nº 36 NIVELES DE EFICACIA AÑOS 2005 – 2006.....	125
TABLA Nº 37 PRONOSTICO SEGÚN BASE HISTORICA AÑOS 2005 – 2006.....	127
TABLA Nº 38 VARIACION PORCENTUAL ESTIMADA PARA LAS IMPORTACIONES COLOMBIANAS POR EFECTO DEL TLC CON USA A PARTIR DEL 2004.....	131
TABLA Nº 39 VARIACION PORCENTUAL ESTIMADA PARA LAS EXPORTACIONES COLOMBIANAS POR EFECTO DEL TLC CON USA A PARTIR DEL 2004.....	132
TABLA Nº 40 TOTAL COMERCIO EXTERIOR, ZONAS PORTUARIAS DE COLOMBIA EN TONELADAS.....	132
TABLA Nº 41 TERMINALES MARÍTIMOS DE LA CIUDAD.....	133
TABLA Nº 42 PROYECCION VOLÚMENES DE CARGA DE IMPORTACIÓN A PARTIR DE 2004 SEGÚN INDICES DE VARIACIÓN POR VIGENCIA DEL TLC CON USA EN TONELADAS.....	134
TABLA Nº 43 VOLUMENES DE CARGA EN EXCEDENCIA POR IMPORTACIONES POR EFECTO DEL TLC EN TONELADAS AÑO BASE 2004.....	136
TABLA Nº 44 PROYECCION VOLÚMENES DE CARGA DE EXPORTACIÓN A PARTIR DE 2004 SEGÚN INDICES DE VARIACIÓN POR VIGENCIA DEL TLC CON USA EN TONELADAS.....	137
TABLA Nº 45 VOLUMENES DE CARGA EN EXCEDENCIA POR EXPORTACIONES POR EFECTO DEL TLC EN TONELADAS AÑO BASE 2004.....	139
TABLA Nº 46 BALANCE VOLUMEN DE EXCEDENCIA COMERCIO EXTERIOR SEGÚN TLC. REF. 2004.....	141

Anexos