

***Estudio sobre la viabilidad de implementar
una Bolsa de Transporte en Ecuador***

***Departamento de Apoyo a los PMDER
Publicación No. 17/05***

PRESENTACION

La Secretaría General de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), presenta el “Estudio sobre la viabilidad de implementar una Bolsa de Transporte en Ecuador”.

El estudio fue elaborado de acuerdo al Programa de Actividades de la Secretaría General de la ALADI para el año 2005, en el marco del Sistema de Apoyo a los Países de Menor Desarrollo Económico Relativo, para lo cual se contó con el apoyo de un consultor especializado en la temática.

El análisis de los factores que limitan las exportaciones ecuatorianas y de las líneas de acción propuestas para enfrentarlas, han sido temas abordados por la Secretaría General bajo diferentes metodologías y puntos de vista. Uno de estos factores es la logística existente en el Ecuador, que adquiere un rol creciente en la medida que las restricciones arancelarias van dejando de ser el obstáculo a comercio a raíz de las negociaciones comerciales.

En tal sentido, el objeto del estudio es el de analizar la viabilidad de crear una “Bolsa de Transporte” con el propósito de que los exportadores logren mejores condiciones de negociación ante los proveedores del servicio de transporte. Dicho análisis comprende un abordaje global de la problemática de la logística en el Ecuador y culmina con recomendaciones para la implementación de la Bolsa, considerando los requerimientos y limitaciones que enfrentarían los empresarios ante la decisión de optar por la creación de esta figura.

La Secretaría General de la ALADI espera que este estudio sea considerado por los exportadores ecuatorianos como una contribución a la discusión colectiva sobre la problemática de la logística y una propuesta concreta para atender a solicitud formulada en su momento a esta Secretaría, a través de la Cancillería ecuatoriana.

Montevideo, mayo de 2006

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	7
1. MARCO DE REFERENCIA.....	9
1.1 El costo del transporte y su incidencia en el comercio	9
1.2 Determinantes del costo del transporte.....	11
1.3 Antecedentes y tendencias en el costo de los fletes	14
2. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD.....	17
2.1 Generalidades	17
2.2 Definición del alcance del estudio	18
2.3 Análisis de la demanda.....	19
2.4 Análisis de la oferta	23
2.5 Estimación de los beneficios de la Bolsa de Transporte	27
2.6 Diseño organizativo y gestión de la Bolsa de Transporte.....	28
2.7 Riesgos asociados al proyecto.....	36
2.8 Conclusiones y recomendaciones.....	38
ANEXOS.....	41

RESUMEN EJECUTIVO

El costo del transporte tiene una participación cada vez mayor en la economía de los países a causa de tasas de crecimiento del comercio, superiores a las del producto bruto a escala mundial.

En términos relativos, la incidencia del transporte en el comercio también se hace cada vez más evidente debido a la baja de los aranceles, constituyéndose hoy en muchos casos la principal barrera al intercambio comercial entre los países.

Esta mayor relevancia que ha cobrado el costo del transporte en los últimos años, ha motivado varios estudios que pretenden establecer su relación con el comercio y los niveles de desarrollo, así como identificar los principales factores que lo determinan.

Las principales conclusiones de estos estudios señalan una relación mutua entre costo de transporte y comercio, donde una disminución del primero promueve al segundo y un aumento del segundo genera las economías de escala que favorece la baja del primero.

Esta relación de dependencia opera también en sentido inverso, generando un círculo vicioso donde los mayores costos de transporte dificultan el acceso a los mercados, desaniman al comercio y presionan los costos de transporte al alza.

Además de la economía de escala, los principales determinantes del costo del transporte los constituyen el valor de la mercadería, los volúmenes transportados, la distancia y los desbalances entre importación y exportación generados en una ruta. Para el caso del transporte marítimo, destaca además la incidencia de las eficiencias portuarias como determinante del costo del transporte. Resulta significativo señalar que este último factor es uno de los pocos, si no el único, que depende de las políticas y acciones que promuevan los países.

A estos factores estructurales, se les suman desajustes cíclicos entre la oferta y la demanda, aumento de los costos de construcción de buques, precios récord del petróleo y subas generalizadas de los seguros que han determinado, al menos en los últimos tres o cuatro años, un incremento sostenido de los precios de los fletes.

Los exportadores ecuatorianos no han sido ajenos a esta situación y han visto afectada su competitividad, no tan solo por el aumento de los precios de los fletes, sino también por una baja disponibilidad de espacios en bodega que ha impactado negativamente en los niveles de servicio.

En respuesta a esto, el sector exportador ecuatoriano representado por FEDEXPOR tomó la iniciativa de liderar un estudio de factibilidad para establecer una "Bolsa de Transporte". El objetivo es lograr mejores condiciones de costo y disponibilidad del transporte marítimo, basándose en una mejor posición negociadora derivada de la demanda agregada de varios exportadores. En la exposición de motivos que justifica la realización del presente estudio se hace referencia a la eliminación de la reserva de carga y la consecuente concentración de la oferta de servicios que, sumada a una demanda altamente dispersa, determina un desbalance en las negociaciones de los fletes a favor del prestador del servicio.

Si bien el objetivo del trabajo se refiere explícitamente al estudio de viabilidad de la Bolsa de Transporte, podemos deducir que el fin implícito es mejorar la competitividad de las exportaciones y que la Bolsa de Transporte es una de las herramientas que podría lograr una reducción en el costo de los fletes. Con esto en mente, se propone sumar a las conclusiones del estudio propuestas complementarias que incidan en el mismo sentido sobre la competitividad de las exportaciones.

La metodología empleada se basa fundamentalmente en un trabajo de campo que recoge las opiniones de los principales involucrados, apoyado por la recopilación de datos y análisis de informes que permitan caracterizar la oferta y la demanda de servicios de transporte marítimo y estimar el impacto de la creación de la Bolsa de Transporte en los precios y condiciones negociadas. A partir de allí, se propone un diseño organizativo y de gestión que permita el logro de los objetivos planteados.

Un dato significativo que surge del estudio de la oferta de servicios de transporte, muestra que Ecuador contaba con una disponibilidad de líneas, buques, empresas de servicios regulares y cantidad de contenedores similar a la del resto de los países andinos. Sin embargo, la demanda de transporte ecuatoriana, tanto en volumen como quizás también en regularidad, no pudo acceder a esos espacios perdiendo la puja con sus vecinos. Revertir las condiciones que hacen de la carga ecuatoriana un mal negocio para los armadores -o al menos no tan bueno como el de los demás países- sea quizás la principal línea de acción que deba plantearse el sector exportador y el gobierno para mejorar la competitividad.

El informe aporta ideas concretas para la organización y gestión de la Bolsa de Transporte, señalando algunas dificultades prácticas que habrá que resolver para evitar alguno de los riesgos identificados, haciendo especial énfasis en el desarrollo de una estrategia de asignación de carga que prevenga en el largo plazo una concentración excesiva de la oferta de servicios.

Finalmente, el estudio concluye recomendando la formación de la Bolsa de Transporte y señalando las líneas de acción complementarias que se deberán promover para que esta iniciativa no termine siendo una acción aislada cuyos eventuales beneficios podrían verse fácilmente contrarestados por coyunturas adversas.

1. MARCO DE REFERENCIA

La presente sección aporta datos sobre el comportamiento global de los costos de transporte y su incidencia en las exportaciones de manera de ubicar la problemática planteada por los exportadores ecuatorianos en el contexto mundial. Se pretende mostrar que los efectos del costo del transporte en las exportaciones tienen algunas causas que no podrán ser mitigadas solo por iniciativas sectoriales. Con esta perspectiva, queda claro que la Bolsa de Transporte representa apenas una de las tantas estrategias que habrá que desplegar para mejorar y mantener la competitividad de las exportaciones, adquiriendo entonces valor las propuestas complementarias que se aportan en las conclusiones.

1.1 El costo del transporte y su incidencia en el comercio

Los fletes marítimos son un servicio cuyo precio es determinado por las reglas de la oferta y la demanda. En particular el negocio del transporte marítimo sea quizás uno de los que más se haya globalizado, pudiendo hoy en día acceder a una oferta mundial casi sin restricciones que permite transportar mercaderías de cualquier origen a cualquier destino, en embarcaciones de nacionalidad distinta a las de los países involucrados, operadas por empresas de un cuarto país, con tripulación proveniente de un quinto haciendo escalas en puertos de cualquier parte del mundo.

Una oferta tan amplia de posibilidades podría hacer pensar en un escenario donde el cliente siempre accede al mejor precio. Sin embargo, la creciente competencia en el sector y los beneficios derivados de la economía de escala han promovido estrategias de adquisición, fusión y alianzas concentrando cada vez más la oferta. Además, no todas las rutas son atendidas por todas las líneas por lo que a escala regional la concentración puede resultar aún mayor.

Por otra parte, el negocio naviero está en constante crecimiento debido a un aumento sostenido del comercio. En el caso de América Latina por ejemplo, las exportaciones al mundo se triplicaron entre 1990 y 2003.

Este crecimiento del comercio no es seguido por el Producto Bruto Interno que muestra tasas más bajas. La conclusión inmediata de esta observación es que el comercio exterior representa una porción cada vez más importante en la economía de los países.

América Latina (millones de dólares)

	1990	1995	2000	2001	2002	2003
Exportaciones al mundo ^{a,b}	119.931	218.076	344.796	333.112	332.763	363.123
Producto Bruto Interno ^c	1.093.432	1.657.187	1.963.608	1.900.216	1.031.062	1.084.491

Fuente: CEPAL

^a Argentina, Barbados, Belice, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Dominica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Jamaica, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Bolivariana de Venezuela, Trinidad y Tabago y Uruguay.

^b A partir de 1992 los datos que aporta México incluyen los bienes transformados por el proceso de la maquila.

^c Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Haití, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, Uruguay y Venezuela.

Si observamos la incidencia de los fletes en el total de importaciones, verificamos una leve suba en el período 1990 – 2003 con alzas y bajas intermedias, pero fundamen-

talmente debido al crecimiento señalado del comercio, también el transporte tiene hoy mayor incidencia en el Producto Bruto Interno.

Estimado del costo total de fletes en las importaciones mundiales (miles de millones de dólares)

	Total Mundial			Países en desarrollo de América		
	Estimado del costo total de fletes	Valores importados (CIF)	Costo de flete como porcentaje de los valores importados	Estimado del costo total de fletes	Valores importados (CIF)	Costo de flete como porcentaje de los valores importados
1990	173	3.314	5,2%	10	118	8,1%
2000	343	6.147	5,6%	35	405	8,7%
2002	338	6.097	5,5%	39	365	10,5%
2003	379	7.053	5,4%	39	398	9,8%

Fuente: Review of Maritime Transport 2005, UNCTAD

Como se desprende de la tabla anterior, la incidencia de los fletes en las importaciones de América Latina llega casi a duplicar en algunos períodos el promedio mundial.

Para el caso de las exportaciones, un estudio elaborado por CEPAL y publicado en el boletín FAL No. 221 de enero de 2005, estima importantes aumentos de la incidencia del costo del transporte. El trabajo analiza la variación de las exportaciones de América Latina en los años 2002, 2003 y 2004 y desagrega el componente de cantidad y precio por una parte y la del flete por otra. El resultado muestra que el cociente entre el costo de transporte marítimo y el total de exportaciones aumentó un 38,6% entre enero y junio de 2003 y el primer semestre de 2004. En ese mismo período, la Comunidad Andina incrementó sus exportaciones en 1.058 millones de dólares, de los cuales 458 millones correspondieron al aumento en el costo de los fletes¹.

También la baja de aranceles, producto de la apertura comercial que se ha verificado en los últimos años, ha provocado un aumento de la importancia relativa del costo del transporte en las exportaciones.

Hoy en día, los costos de transporte superan los aranceles de los principales productos exportados de América Latina. En el caso de Ecuador, Clark, Dollar y Micco (2002) señalan que el costo del transporte excede en más de veinte veces los aranceles promedio cobrados por Estados Unidos.

Se estima además, que la mayor demanda por servicios de entrega “justo a tiempo” ha causado una disminución de las inversiones en inventario incrementando los requerimientos de servicios de transporte de calidad. Como resultado, la incidencia del stock en los costos logísticos ha disminuido mientras que la del transporte ha aumentado. En el boletín de CEPAL No. 19 de julio de 2002 se hace referencia a un estudio que señala que en los años '90 los gastos en transporte en Estado Unidos aumentaron su participación en el PBI de 9,5% a 10% mientras que la inversión en inventario disminuyó de 4,3% a 3,5%.

Al aumento del comercio mundial debemos sumarle la mayor participación del intercambio de productos semielaborados. Como consecuencia, ha aumentado la incidencia del transporte en los productos terminados ya que además del transporte desde el

¹ El informe hace referencia a bases de información de la OMC, UNCTAD, CEPAL y recopilación directa de los autores. Para estimar el efecto de los fletes toma las transacciones reportadas para el 2002 por los 11 países presentes en la Base de Datos de Transporte Internacional de CEPAL, donde está incluido Ecuador, pero no se presentan los valores por país. La desagregación llega a escala regional por lo que los valores de Ecuador habría que aproximarlos a los de la Comunidad Andina.

punto de ensamble final al punto de consumo, hay que considerar la incidencia del transporte de todos los componentes a lo largo de la cadena productiva.

Todos estos factores han puesto al transporte en una posición relevante, captando la atención de académicos, empresarios y gobernantes que procuran analizar la incidencia de este rubro en el comercio.

Los primeros estudios intentaban establecer una relación entre el costo del transporte y el comercio tomando el primero como una variable exógena determinada por los avances tecnológicos. Estimaciones econométricas sugieren que si se duplicara el costo del transporte para un país, su comercio se reduciría 80% o más². También se ha analizado el impacto de los costos de transporte en el crecimiento económico concluyendo que costos altos desalientan la inversión extranjera, disminuyen las tasas de ahorro, reduciendo las exportaciones de servicios, el acceso a la tecnología y el conocimiento y conduciendo a una baja de empleo. Las estimaciones señalan que si se duplicara el costo del transporte, la tasa de crecimiento de un país se reduciría en más de medio punto porcentual³.

Estudios posteriores demuestran que la relación entre comercio y transporte es mucho más compleja y es necesario tomar en cuenta otras variables para poder explicar las tendencias observadas: barreras arancelarias, cuotas, localización, economía de escala, eficiencias portuarias, desbalances comerciales, son algunos de los factores de este complejo sistema.

Algunas de estas variables inciden también en el costo del transporte por lo que las investigaciones más recientes demuestran que éste no puede ser tomado como una variable exógena, por el contrario, comercio y el costo de transporte inciden el uno en el otro.

1.2 Determinantes del costo del transporte

Las líneas siguientes de investigación avanzaron entonces en el análisis de los distintos factores que inciden en el costo del transporte.

Si bien los resultados de estos estudios no pueden ser aplicados directamente para estimar el potencial de ahorro de la Bolsa de Transporte, aportan información relevante para comprender las distintas variables que entran en juego e identificar estrategias complementarias que aporten a la mejora de la competitividad de las exportaciones.

Estos trabajos⁴ aplican el análisis multivariable de una muestra representativa de transacciones, estudiando la incidencia en el precio de los fletes en una cantidad importante de exportaciones de varios países de América Latina a distintos mercados regionales y extra regionales. Según los datos considerados y los modelos empleados, la elasticidad de los precios respecto de las toneladas transportadas se estima entre -0,0823 y -0,123. Esto significa que si se duplican las toneladas transportadas, la disminución del costo de los fletes puede resultar entre 5,5% y 8,2%⁵.

2 N. Limao y A.J. Venable, Infrastructure, Geographical Disadvantage and Transport Cost, World Bank Economic Review 15, 2001. D. Hummels, Toward a Geography of Trade Costs, University of Chicago, 1999.

3 S. Radelet y J. Sachs, Shipping Costs, Manufactured Exports and Economic Growth, Harvard, 1998.

4 Ver Anexo 1.

5 Si se transportan por ejemplo 100 toneladas en lugar de 50 con una elasticidad de -0,123 la disminución en el costo del flete se calcula con la fórmula siguiente: $1-(100/50)-0,123=0,0817$

Estos valores deben ser considerados tan solo como una referencia, ya que no representan exactamente la variación en los precios que se pretende determinar para el proyecto de la Bolsa de Transporte. Al menos se pueden identificar dos factores que limitan el uso de los resultados de estos trabajos en el presente proyecto:

1. La variable “Volumen de la transacción” o “Toneladas”, según el estudio que se trate, cuantifica la elasticidad de los precios de los fletes respecto de las toneladas transportadas, es decir cómo varían los fletes si se transportan por ejemplo 100 toneladas en una sola transacción en vez de realizar cien transacciones de 1 tonelada. Para este caso, la variación en el precio de los fletes puede darse por la eventual mejor posición negociadora de quien transporta grandes cantidades, pero seguramente también por costos fijos asociados a cada transacción.

Ahora bien, la Bolsa de Transporte pretende obtener ventajas en el precio de los fletes debido a mayores *volúmenes negociados*, que obviamente no es lo mismo que *volúmenes transportados*. Siguiendo el ejemplo anterior, cada una de las cien transacciones que transportan 1 tonelada, pueden ser negociadas individualmente por distintos exportadores o pueden ser negociadas en forma conjunta por la Bolsa de Transporte, pero en ningún caso se convertirán en una sola transacción de 100 toneladas.

2. Otra posible limitante de la aplicación de los estudios previos al caso del presente informe, es que la elasticidad estimada será válida dentro del rango de variación de los volúmenes transportados en las transacciones individuales analizadas. La Bolsa de Transporte pretende agregar las necesidades de fletes de varios exportadores para varias transacciones, es razonable entonces suponer que la suma de los volúmenes negociados por varios exportadores resultará mayor que el volumen máximo transportado en una transacción individual.

El primero de los factores operaría en el sentido que los ahorros derivados de la Bolsa de Transporte serían menores que los estimados por el índice de elasticidad. El segundo de los factores operaría en sentido contrario.

A pesar de estas limitaciones y de la imposibilidad de cuantificar sus efectos, se detallan a continuación algunas de las conclusiones de estos trabajos que resultan útiles para orientar iniciativas que pretendan mejorar los costos del transporte.

Si bien los estudios mencionados presentan algunas diferencias, la mayoría de las variables analizadas coinciden y se pueden extraer conclusiones generales:

Volumen de la transacción: como ya se mencionó, el aumento de los volúmenes transportados se correlaciona con una disminución en el precio de los fletes.

Valor de la mercadería: alguno de los estudios no discriminan el costo del flete y del seguro por lo que los índices de elasticidad positivos se podrían explicar fácilmente por el aumento en el costo del seguro. Si consideramos únicamente el costo del flete, se podría pensar que el valor de la mercadería debería ser indiferente para el transportista ya que no incide en sus costos, sin embargo las estimaciones de elasticidad revelan que distintos tipos de mercadería pagan distintas tarifas de flete. Incluso al analizar un subgrupo de productos que puede ser considerado “contenedorizable” también se revelan variaciones importantes en los fletes respecto del tipo y valor de la mercadería. Existen varias explicaciones para esto que no pueden ser comprobadas por los modelos matemáticos empleados pero que resultan de sentido común y de la práctica habi-

tual en el negocio del transporte: el exportador de una mercadería más cara, probablemente esté dispuesto a pagar un mayor flete y, además, las diferencias en los fletes pueden deberse a diferente tipo de servicios. Por ejemplo, una mercadería cara puede soportar un servicio más costoso que contemple envíos directos o con menos trasbordos. Las diferencias de los fletes pagados por contenedores completos o carga LFC también pueden ser parte de esta explicación, así como las diferencias debidas a cargas peligrosas o refrigeradas.

Distancia: obviamente mayores distancias implican fletes más caros. Lo interesante en este caso es comentar los índices de elasticidad estimados que van de 0,17⁶ hasta 0,3890⁷. Estas diferencias se deben al conjunto de datos analizados y a los modelos empleados. Los valores citados implican que si se duplica la distancia recorrida, el flete aumentaría entre 12% y el 30% aproximadamente.

Cantidad de servicios mensuales: como es de suponer, cuanto más líneas disponibles hay, menor serán los precios de los fletes. A modo de ejemplo, uno de los índices de elasticidad estimados supone que, contar con 20 servicios mensuales en lugar de cinco, implicaría una reducción en el costo de los fletes del 12%. En uno de los trabajos citados, se relaciona este parámetro con las toneladas totales transportadas para estimar un índice de “competencia” (cantidad de líneas dividido el volumen total transportado). La conclusión que se desprende no difiere del comportamiento de cualquier mercado controlado por la libre competencia y las reglas de la oferta y la demanda: a mayor competencia, menores precios.

Volumen total anual de comercio bilateral: esta variable pretende estimar el efecto de las economías de escala en el costo del transporte. Partiendo simplemente del principio físico que determina que mientras la capacidad de carga de un barco aumenta con el cubo de sus dimensiones, la resistencia ofrecida por el agua aumenta un poco más que el cuadrado de sus dimensiones y si consideramos las enormes inversiones en activos involucradas, queda claro que el negocio del transporte marítimo resulta esencialmente un negocio de escala. Mayor comercio justifica barcos más grandes así como también mayor cantidad de líneas, apuntando todos estos factores a la reducción de los precios del transporte. A pesar que la experiencia avala estas observaciones, los modelos matemáticos empleados muestran una incidencia muy baja, pero del signo correcto, del total del comercio en el precio de los fletes. La explicación radica en que no es tanto el volumen de intercambio comercial entre dos países el que incide en el flete, sino los volúmenes totales transportados por las líneas entre regiones, considerando que en general una línea toca varios puertos de la misma región en origen y destino.

Desbalance comercial: es conocido que fuertes desbalances en el flujo de mercaderías en una ruta conduce a precios mucho más altos para las cargas que recorren el sentido más demandado. A modo de ejemplo, uno de los modelos estima que si la relación entre exportaciones e importaciones entre dos países es de dos a uno, los fletes pagados por los importadores serán un 19% más baratos. Al igual que en el caso anterior, la elasticidad estimada por el modelo es menor al que se verifica en los hechos ya que también debería tomarse en cuenta en este caso el desbalance entre regiones servidas por una línea y no solamente entre dos países. A modo de ejemplo, el precio promedio de mercado para la ruta Asia – Estados Unidos era USD 1.867 por

6 Clark, X., D. Dollar, y A. Micco (2002), “Maritime transport costs and port efficiency”, Policy Research Working Paper, N° 2781, febrero, www.worldbank.org

7 Ports and International Transport Costs, Gordon Wilmsmeier, Jan Hoffmann, Ricardo Sánchez (aún no publicado)

TEU en el primer trimestre de 2005, mientras que en el sentido opuesto se pagaban solamente USD 800⁸.

Existencia de alternativas terrestres: para los transportes marítimos de corta distancia, donde existe la posibilidad de utilizar transporte carretero, se estima una reducción en el costo de los fletes de entre 8,8% y 15,9%⁹. Además de la competencia que se establece entre modos de transporte, una buena infraestructura terrestre favorece el intermodalismo y la competencia entre puertos vecinos. Este es un claro déficit de América Latina en la cual Ecuador no es la excepción: existe una gran cantidad de puertos pequeños que atienden principalmente un hinterland cautivo con un bajo nivel de trasbordos. En el otro extremo encontramos a Europa donde la infraestructura terrestre y la agilidad en los pasos de fronteras favorecieron el desarrollo de grandes puertos hub.

Eficiencia portuaria: si bien los métodos empleados para estimar la eficiencia portuaria difieren, los estudios consultados coinciden en determinar que este factor tiene una fuerte incidencia en el precio de los fletes. Uno de los trabajos⁹ correlaciona el precio del transporte con un factor que indica el progreso de los procesos de privatización de las terminales portuarias, asumiendo que una mayor participación del sector privado redundará en mejora de las eficiencias. Cita a modo de ejemplo un estudio que estima que el costo del transporte de las exportaciones de El Salvador sería 25% menor si este país hubiera avanzado en los procesos de privatización como lo hizo Panamá. Clark, Dollar y Micco (2002) presentan un análisis de los determinantes de las eficiencias portuarias y estiman un indicador considerando la infraestructura existente, costos operativos, índices de criminalidad, regulaciones, etc. La conclusión más relevante de este estudio revela que una mejora de la eficiencia portuaria del percentil 25 de la escala al percentil 75, significaría una reducción del 12% en los costos del transporte, equivalente a 9.000 km de distancia. Hoffman y Sánchez utilizan el índice de eficiencia portuaria del World Competitiveness Report (2003-2004) encontrando la elasticidad más alta de todas las variables incluidas en la regresión: comparando la ruta con los puertos de origen y destino de menor eficiencia con la que cuenta con los puertos de eficiencia más alta, el costo de transporte en esta última sería 21,6% menor.

1.3 Antecedentes y tendencias en el costo de los fletes

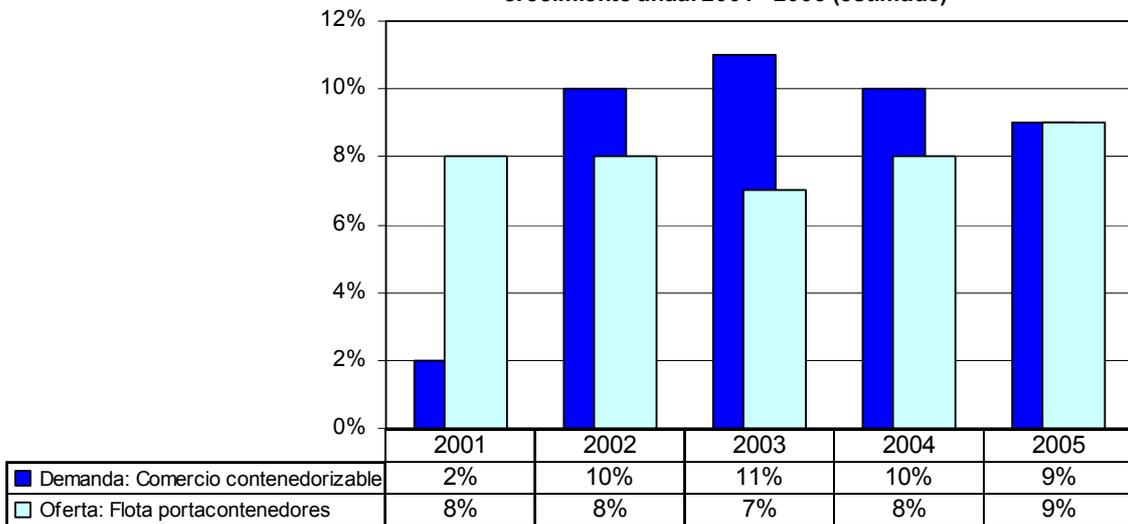
Los estudios comentados identifican los factores que explican una parte importante de las variaciones en los precios de los fletes cuando se comparan transacciones que difieren en el tipo, cantidad y valor de la mercadería, puertos involucrados y rutas. Pero no toman en cuenta las variaciones a lo largo del tiempo debidas a fluctuaciones de la oferta y la demanda, costos operativos, especulaciones del mercados y otras.

El precio de los fletes ha mostrado históricamente una gran volatilidad con ciclos alternados de alza y baja. Este comportamiento se hace muy evidente si se lo compara con la tendencia a la baja en el largo plazo que han tenido los fletes aéreos.

8 Review of Maritime Transport 2005, UNCTAD.

9 CEPAL, Bulletin FAL No. 191, Ricardo J. Sánchez, Jan Hoffmann, Alejandro Micco, Georgina Pizzolitto, Martín Sgut, Gordon Wilmsmeier, julio 2002, www.eclac.cl

**Oferta y Demanda de contenedores
crecimiento anual 2001 - 2005 (estimado)**



Una explicación plausible del comportamiento cíclico del precio de los fletes puede estar dada por la baja elasticidad que presenta el negocio marítimo entre la oferta y la demanda. La gráfica anterior muestra la variación porcentual de oferta y demanda de contenedores en el período 2001 – 2005.

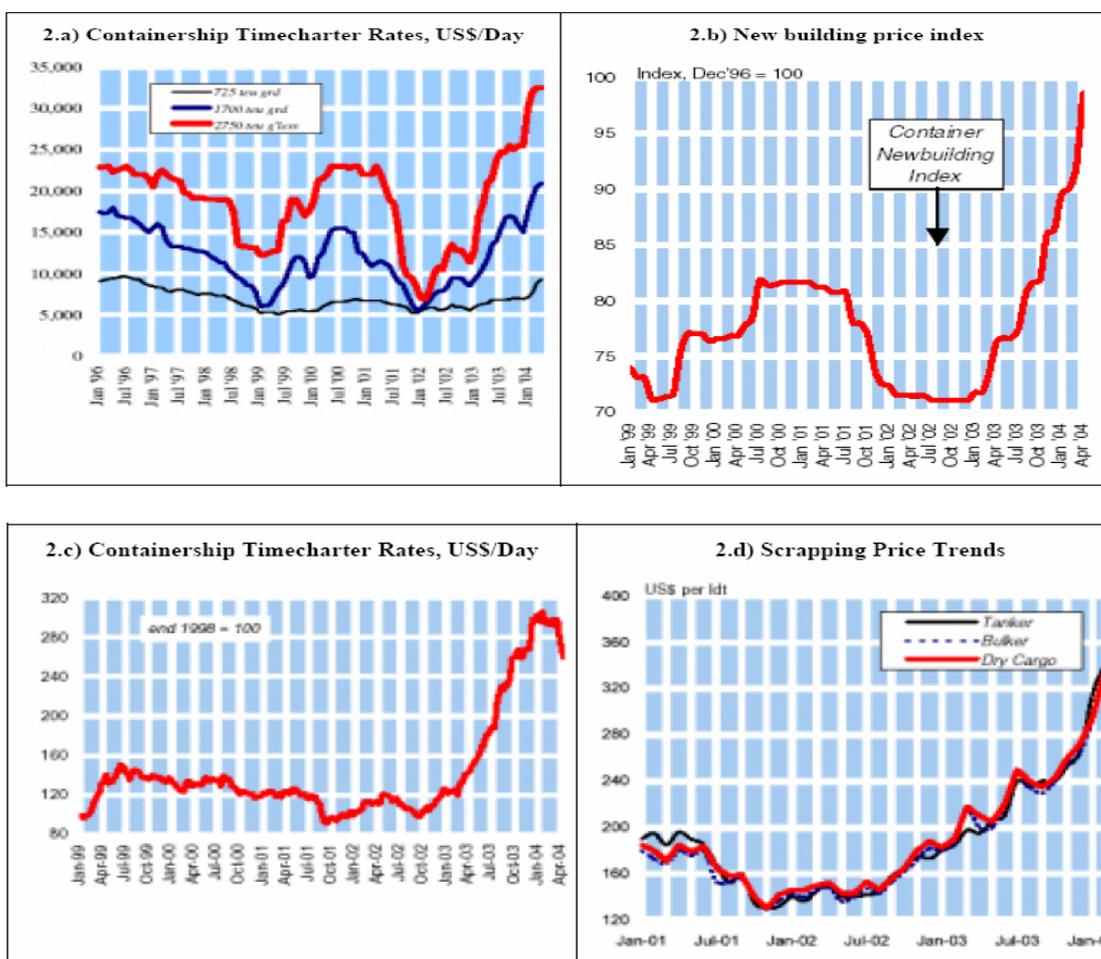
Aparentemente, cuando el sector se encuentra sobredemandado, los precios suben, aumentan las ganancias para los operadores y se hace rentable la construcción de nuevos buques. Pero durante los meses o años que se construyen los barcos, los altos precios reprimen la demanda de forma que cuando los buques están disponibles se genera una capacidad ociosa que presiona los precios a la baja. Durante este período no se encargan más barcos mientras la demanda comienza a fortalecerse comenzando el ciclo nuevamente.

Este comportamiento se conoce en economía como el “ciclo del cerdo”, elaborada por Coase y Fowler en 1935 (Bacon Production and the Pig-Cycle in Great Britain). También puede ser comparado con el efecto “Forester” o efecto “látigo” que analiza el comportamiento de la demanda e inventarios en una cadena de abastecimiento.

En el pasado cercano, partimos de un ciclo de precios bajos durante el cual los resultados del negocio no permitían invertir en más barcos. Cuando llegó el momento de atender la demanda con más buques, el precio del hierro había aumentado considerablemente empujado principalmente por la demanda de China, lo que encareció la construcción de nuevos barcos. También la demanda de China requirió de más buques para abastecer los requerimientos de importaciones y exportaciones, lo que a su vez requirió de la construcción de más contenedores. Si sumamos a esto la construcción de nuevos petroleros para cumplir con estándares medioambientales da como resultado diques colmados con entrega de buques para dentro de dos o tres años.

El alza en los costos del petróleo, la suba de los seguros a partir de 2001, mayores tarifas del canal de Panamá, crecientes requerimientos de seguridad y el aumento de costos operativos debido al uso de una flota con más años, actúan en el mismo sentido que los factores antes señalados, incrementando la presión sobre los precios.

Los gráficos siguientes extraídos de Transport Newsletter No. 24, UNCTAD, 2004, muestran claramente el comportamiento al alza de los principales costos para los operadores marítimos.



Como consecuencia, el promedio de los fletes pagados por TEU en las principales rutas ha aumentado en forma sostenida en los últimos años. Por ejemplo, de acuerdo a cifras aportadas por Review of Maritime Transport 2005 de UNCTAD, las rutas Asia – Estados Unidos aumentó desde el primer trimestre del 2003 al primer trimestre de 2005 un 22%, la ruta Asia – Europa sufrió un incremento de más de 25% y la suba para el trayecto Europa – Estados Unidos superó el 19%.

Para el caso de América del Sur, el Boletín FAL No. 213 de CEPAL señala un incremento de entre 18% y 25% para los fletes de línea para carga general en la costa pacífica, en el período 2002 – 2003. El informe indica también que entre enero y marzo de 2004 se verificaron otros aumentos entre 35% y 45%.

Una encuesta realizada por FEDEXPOR a sus asociados en 2004, recoge casos de aumentos de 20%, 30%, 50% y hasta 90% en el precio de los fletes, así como varias menciones a problemas de disponibilidad de espacio.

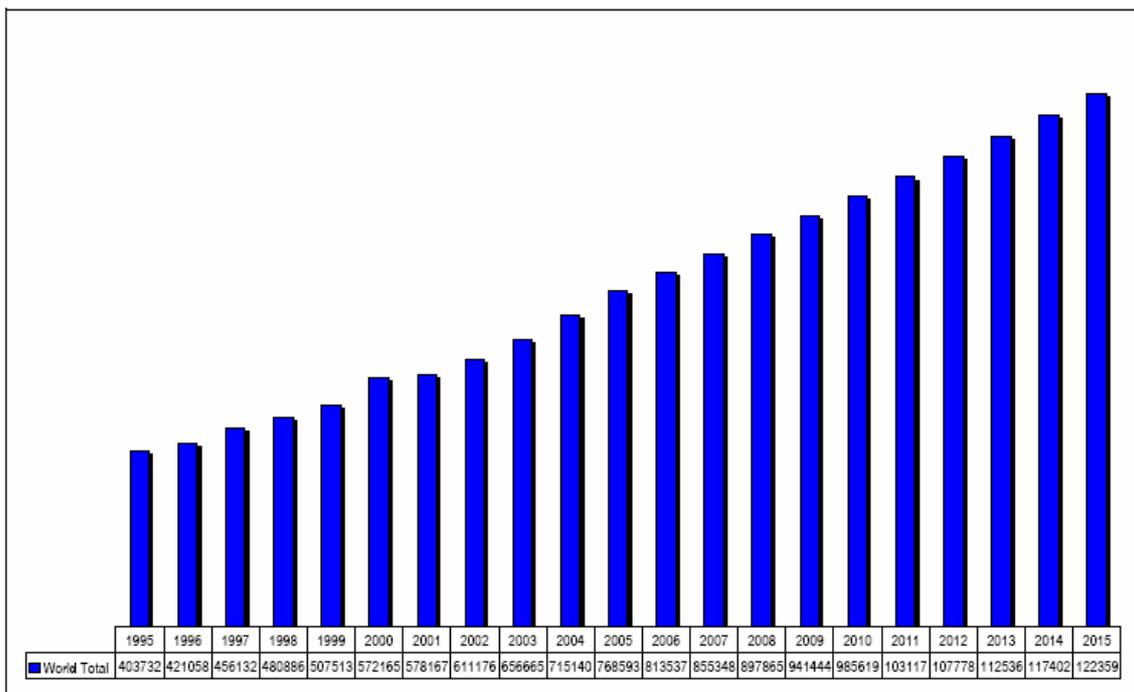
Estas cifras no aportan información relevante para cualquier exportador que seguramente sufrió las consecuencias, pero a la vista de los principales indicadores de costos de las navieras, el aumento de los fletes podría haberse supuesto mayor. Se pretende además subrayar que la volatilidad en los precios señalada, supera cualquier

ahorro que se podría derivar de una iniciativa como la Bolsa de Transporte. Esta afirmación obviamente no pretende invalidar el proyecto ya que cualquier esfuerzo por conseguir mejores condiciones en el transporte debe ser atendido, pero nos sitúa en el contexto global del comportamiento del mercado y aporta cautela a las expectativas que se puedan generar entorno de la Bolsa de Transporte.

Para los próximos años se pronostica un continuo crecimiento del comercio contenedorizado. Los diques ya han botado barcos de más de 8000 TEU's de capacidad y se proyectan aún más grandes. Pero los ahorros derivados de estos avances tecnológicos serán aprovechados solo por las rutas de mayor tráfico y los puertos más grandes y eficientes. Esto alimenta un círculo virtuoso mejorando las condiciones de transporte y promoviendo el comercio de esos países, profundizando aún más la brecha con las regiones que no cuentan con la infraestructura adecuada.

Se requiere por lo tanto políticas activas que promuevan la inversión para mejorar la infraestructura y las eficiencias operativas, que promoverán a la postre el comercio y el desarrollo.

Evolución y pronóstico del comercio en contenedores de 1995 hasta 2015



2. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

2.1 Generalidades

La metodología empleada se basa fundamentalmente en un trabajo de campo que recoge las opiniones de los principales involucrados, apoyado por la recopilación de datos y análisis de informes que permitan caracterizar la oferta y la demanda de servicios de transporte marítimo y estimar el impacto de la creación de la Bolsa de Transporte en los precios y condiciones negociadas. A partir de allí, se propone un diseño organizativo y de gestión que permita el logro de los objetivos planteados.

Se pretendió sin éxito identificar antecedentes en Ecuador o en otros países que sirvieran de modelo para el proyecto. Salvo portales de Internet que se usan para intercambiar oferta y demanda de servicios de transporte, no se pudo encontrar experiencias similares en otros países.

Para el caso de Ecuador, comentarios aportados por FEDEXPOR hacen referencia a intentos fallidos que se habían realizado en el pasado para negociar mejores condiciones de transporte. Debido a que las iniciativas no prosperaron, no se cuenta con documentación que muestre el tipo de organización empleada por los exportadores, el grado de formalidad que se le dio al proyecto o las razones del fracaso. Sin embargo, se puede deducir de comentarios surgidos en todas las entrevistas, que los proyectos que impliquen algún tipo de asociatividad cuentan con grandes dificultades para su concreción, aludiendo en forma reiterada a razones de “idiosincrasia del exportador ecuatoriano”.

El relevamiento de políticas públicas en el sector transporte no reveló restricciones que puedan dificultar el desarrollo del proyecto de la Bolsa de Transporte o de otras propuestas complementarias que se mencionan más adelante, por lo que no se incluyó en el informe un detalle de este análisis.

2.2 Definición del alcance del estudio

La Bolsa de Transporte pretende ser un instrumento para que cualquier exportador acceda a mejores condiciones de precio y disponibilidad de fletes. En este sentido, el alcance del estudio define el tipo de productos, destino y modo de transporte para el cual se analizará la viabilidad del proyecto, pero no impone una limitante al rubro o tipo de empresa que pueda participar o a los mercados que estas atiendan.

Se ha definido también un alcance de las funciones que cumplirá la Bolsa de Transporte, pero estas son precisadas más adelante en el informe.

El estudio contempla todas las exportaciones por vía marítima a excepción del petróleo.

Sobre la base de datos de 2003, Ecuador exportó por sus puertos más de veinte millones de toneladas de las cuales un poco menos de 5 millones corresponderían a exportaciones no petroleras.

La definición es sumamente amplia y amerita una clasificación por tipo o rubro de empresa. Alguna de estas categorías seguramente en los hechos tengan escasa representación en la Bolsa de Transporte.

Si consideramos por ejemplo el tamaño de la empresa, como el objetivo de la Bolsa de Transporte es negociar sobre la base de volúmenes agregados de necesidades de carga, serán los pequeños exportadores los que potencialmente se beneficiarán más de esta iniciativa. Las grandes empresas cuentan de por sí con una capacidad negociadora que les permite acceder a mejores condiciones que las promedio del mercado, ya sea por los volúmenes que maneja, porque disponen de personal especializado en el área o porque mantienen sistemas de gestión que les permite planificar mejor las operaciones.

Otra clasificación necesaria que se tendrá que tomar en cuenta para gestionar la Bolsa de Transporte es el tipo de carga a general o contenedorizada. Obviamente estos tipos

de cargas deberán negociarse por separado ya que requieren distinto tipo de buque. También deberá considerarse este aspecto en la definición de tamaño de empresa, ya que un exportador de carga a granel que pueda ser considerado grande, quizás enfrente problemas similares a los de uno pequeño si su carga representa una pequeña porción de las bodegas del barco. Las cargas a granel, tanto líquidas como sólidas, no representan un volumen significativo de las exportaciones.

Las exportaciones de banano ameritan una consideración especial por su peso relativo en el total de exportaciones -entre enero y agosto de 2005 representaron más del 66% de las exportaciones no petroleras totales medidas en toneladas y el 23% en valor-.

En una primera instancia se había planteado excluir al banano del alcance del estudio, basados en el supuesto que la escala de negocios del sector permitiría a estos exportadores negociar condiciones de transporte favorables. Sin embargo, luego de la reunión con AEBE (Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador), quedó en evidencia que, salvo los productores más importantes que cuentan con transporte propio, la demanda de transporte marítimo para el banano se encuentra diversificada tal como sucede para el resto de las exportaciones y adolecen problemas similares.

El 60 % de las exportaciones de banano se concentran en tan solo 4 empresas, sin embargo el 40% restante representa un volumen atractivo para incluir en la Bolsa de Transporte. A pesar de las particularidades del sector, una parte importante de este volumen que se carga en contenedores podrá ser negociado en conjunto con otras exportaciones.

Por último, si bien el costo del transporte contempla además del flete oceánico los traslados hasta el puerto y otros servicios de valor agregado como por ejemplo consolidaciones, acondicionamiento y empaque, etiquetados, etc., el alcance de este trabajo se limita exclusivamente al flete marítimo, si bien la Bolsa de Transporte pueda servir como un instrumento para negociar en el futuro otro tipo de servicios, incluso los fletes aéreos.

2.3 Análisis de la demanda

Este punto del informe profundiza algunos aspectos mencionados en el alcance, intentando describir la demanda que podrá atender la Bolsa de Transporte.

Las exportaciones marítimas de 2003¹⁰ se clasifican según puerto de salida y tipo de carga de acuerdo a la tabla siguiente:

10 Al momento de elaborar el informe, los datos que se disponen de 2004 y 2005 no están discriminados por tipo de transporte. La información presentada es extraída del informe estadístico de la Dirección General de la Marina Mercante del Litoral. Las diferencias que pueda haber respecto a datos más actualizados no se consideran relevantes respecto a las conclusiones que puedan derivar del presente informe.

Exportaciones por tipo de carga y puerto de salida en toneladas, año 2003

Tipo de carga	Puerto				Total por tipo de carga	% del Total
	Guayaquil	Bolivar	Manta	Esmeraldas		
General	1.622.956	1.450.437	1.154	23.615	3.098.162	63%
Containerizada	1.479.626	66.631	94.257	807	1.641.321	33%
Granel solido			63	137.317	137.380	3%
Granel líquido			35.484	8.989	44.473	1%
Total por puerto	3.102.583	1.517.068	130.958	170.728	4.921.337	100%
% del Total	63%	31%	3%	3%	100%	

Por obvio que resulte, la participación del puerto de Guayaquil en el total de las exportaciones determina la conveniencia de ubicar la sede principal de la Bolsa de Transporte en esa ciudad.

Tal como se mencionó en la definición del alcance, los exportadores más pequeños serán seguramente los más beneficiados (ver recuadro en la página siguiente). Es razonable suponer que la mayor cantidad de éstos se encuentra dentro del 33% de carga contenedorizada.

Además, a los efectos de agregar necesidades de transporte para negociar mayores volúmenes, este tipo de carga es la que brinda mayor versatilidad. Las cantidades totales de contenedores exportadas fueron las siguientes:

Contenedores y TEU's exportados, 2003

Puerto	Tipo de contenedor		TEU's
	20	40	
Guayaquil	49.461	88.931	227.323
Bolivar	138	5.803	11.744
Manta	2.468	5.658	13.784
Esmeraldas	309	278	865
Total	52.376	100.670	253.716

“Los más perjudicados serán los más beneficiados”

La información disponible y el tamaño relativo son dos aspectos determinantes del poder que se pueda ejercer en un proceso de negociación.

La pequeña empresa, por su condición de tal, no puede contar con un amplio staff directivo altamente especializado en los distintos aspectos de la gestión. En general sus propietarios abarcan gran parte de las funciones gerenciales, con alta incidencia en los aspectos comerciales, financieros y productivos o de la prestación del servicio.

Aspectos tan específicos como la contratación de servicios de transporte no ameritan contar con profesionales de gran experiencia y especialización dado el volumen de negocio de estas empresas.

Con pocos conocimientos y sin mucho para ofrecer, las pequeñas empresas enfrentan las negociaciones con sus proveedores de transporte en inferioridad de condiciones. El resultado es obvio: son quienes pagan los fletes más caros.

Sumar las necesidades de transporte para contratar los servicios en forma conjunta sea quizás la única estrategia que pueda utilizar un pequeño empresario para acceder a mejores condiciones. La Bolsa de Transporte no solo le aportará a estas empresas el poder de negociación derivado del volumen, sino que contarán también con el conocimiento especializado para asegurar las mejores condiciones en disponibilidad y calidad de servicio. El negocio del transporte marítimo es complejo y existen variadas alternativas de rutas, frecuencias y posibilidades de trasbordo que solo pueden ser eficientemente gestionadas por personal con experiencia y especializado.

Como se señala en el texto principal del informe, las entrevistas mantenidas con los exportadores dejan en evidencia un alto grado de desconfianza de éstos con las agencias marítimas debido al cobro de una gran cantidad de adicionales al BL que son poco predecibles y algunas veces injustificados. Nuevamente, la Bolsa de Transporte aportará transparencia a las negociaciones y los usuarios se beneficiarán pagando lo justo por los rubros pertinentes.

Otro de los aspectos señalados que favorecen el acceso a mejores condiciones de transporte, es la negociación a largo plazo. La pequeña empresa encontrará en la Bolsa de Transporte el marco adecuado para amortiguar la incertidumbre de sus ventas futuras: grandes variaciones de sus necesidades de transporte podrán ser compensadas por otras empresas sin perjudicar los acuerdos realizados con los transportistas.

En definitiva, todos los argumentos que justifican la asociatividad de las empresas para mejorar su competitividad, son de aplicación para la Bolsa de Transporte. Esta iniciativa resulta, por lo tanto, de gran interés para el pequeño empresario.

Si analizamos por tipo de producto, se observa una gran concentración de la oferta exportable de Ecuador.

Toneladas exportadas por producto, año 2003

Tipo de Producto	Toneladas	% del Total
Banano y sus derivados	2.471.516	50,2%
Maderas y Balsa	140.525	2,9%
Pescado, mariscos y moluscos	104.057	2,1%
Cacao	18.241	0,4%
Café	3.667	0,1%
Otros productos	2.183.331	44,4%
Total	4.921.337	100,0%

La información consultada de los años 2004 y 2005 (período enero – agosto) no discrimina las exportaciones marítimas de las aéreas, por lo que aparece entre los primeros lugares las exportaciones de flores y el rubro pescado suma algunos puntos porcentuales. Sin embargo, el perfil de la distribución no cambia sustancialmente, acumulando el tipo de producto que se encuentra en segundo lugar apenas el 3% o 4% del total de las exportaciones.

Como las exportaciones de banano a su vez presentan un alto grado de concentración en pocas empresas, la Bolsa de Transporte deberá captar las necesidades de un amplio espectro de exportadores.

Como muestra la tabla de la página siguiente, si tomamos en cuenta los países destino de las exportaciones, también se observa un alto grado de concentración, si bien no tan acentuado como en el análisis por producto. Si restamos del total de las exportaciones el volumen correspondiente al banano, no hay cambios significativos en el orden relativo de los países.

Para los objetivos de la Bolsa de Transporte, más que el país destino, importa la clasificación por región según la ruta marítima que las abastece. De la tabla de la página siguiente se puede deducir un orden relativo de las regiones en el cual se encontraría América del Norte en primer lugar, luego Europa Mediterránea, Europa del Norte, la región andina, Asia y por último el Cono Sur. Los datos disponibles no permiten discriminar entre costa este y costa oeste de Norteamérica.

En resumen, la demanda de la Bolsa de Transporte estará caracterizada por pequeños exportadores de una amplia variedad de productos contenedorizables, cuyos mercados principales son Norteamérica y Europa. Esta generalización por cierto no excluye a los demás exportadores y habrá que tener en cuenta algunos subgrupos importantes como ser los pequeños exportadores de banano y el pescado como carga general.

Exportaciones por país en Toneladas, año 2003

País	Toneladas		Toneladas	
	totales	% del Total	menos banano	% del Total
Estados Unidos	1.121.175	23%	531.509	22%
Italia	1.008.842	20%	296.433	12%
Alemania	415.895	8%	82.021	3%
Chile	347.174	7%	275.463	11%
Japon	307.744	6%	209.063	9%
Belgica	236.566	5%	114.629	5%
Peru	92.013	2%	91.899	4%
Holanda	89.116	2%	81.035	3%
España	65.185	1%	62.826	3%
Venezuela	62.024	1%	62.024	3%
Colombia	39.239	1%	39.239	2%
Nueva Zelandia	37.329	1%	7.901	0%
Mexico	19.141	0%	19.141	1%
Puerto Rico	9.501	0%	9.501	0%
Argentina	8.084	0%	8.084	0%
Corea	3.291	0%	3.291	0%
Turquia	183	0%	183	0%
Otros	1.058.835	22%	555.578	23%
Total	4.921.337	100%	2.449.820	100%

2.4 Análisis de la oferta

La oferta de servicios de transporte marítimo está dada por los armadores que disponen de los buques y establecen las líneas, las agencias navieras que representan las líneas, brindan servicios al armador y comercializan los fletes y los forwarders que ofrecen al exportador servicios de agenciamiento de carga brindado una variedad de opciones y servicios complementarios.

A los efectos de describir la oferta de transporte disponible, la participación de las agencias navieras en el total de carga movilizada da una idea de la concentración del mercado.

Las líneas representadas por estas agencias y los servicios y tráficos que atienden aportan información sobre las alternativas que dispone el exportador para contratar sus fletes.

De acuerdo a datos suministrados por FEDEXPOR en noviembre de 2005, 14 agencias representan 21 líneas de servicios regulares que atienden todos los destinos, habiendo en varias rutas más de una opción.

Estas cifras no aportan mayor información si no se comparan con las realidades de otros países.

Participación de las Agencias Navieras, Toneladas, año 2003

Agencias Navieras	Importación	Exportación	% de Expo.	Total	% del Total
Transportes Maritimos Bolivarianos S.A.	133.518	1.013.870	21%	1.147.388	13,4%
Transoceanica Cia. Ltda.	500.898	389.600	8%	890.497	10,4%
Agencia Maritima Global S.A. Marglobal	204.127	455.167	9%	659.294	7,7%
Bluepac S.A. Shipping Agency	7.961	563.767	11%	571.728	6,7%
San Lucas	18.438	530.962	11%	549.400	6,4%
Representaciones Maritimas Del Ecuador S.A.	226.428	192.471	4%	418.899	4,9%
Maersk Del Ecuador C.A.	147.385	260.243	5%	407.628	4,8%
Hamburg Sud-Crowley Del Ecuador S.A.	121.610	151.400	3%	273.010	3,2%
Tolema S.A.	37.008	225.953	5%	262.961	3,1%
Nedtranecuador Cia.Ltda.	133.374	101.440	2%	234.813	2,7%
Nagsa S.A.	210.515	8.004	0%	218.519	2,6%
Greenandes Ecuador S.A.	120.086	93.412	2%	213.498	2,5%
Agencia Y Representaciones Investamar S.A.	211.385	0	0%	211.385	2,5%
Transporte Y Repre. Internacionales S.A.	191.897	9.040	0%	200.937	2,3%
Naviera Del Sur S.A. Navisur	155.444	44.969	1%	200.413	2,3%
Mediterranean Shipping Company (Ecuador)	144.664	50.477	1%	195.141	2,3%
Andinave S.A.	177.018	8.788	0%	185.806	2,2%
Anglo S.A.C.I.	554	162.157	3%	162.710	1,9%
Ian Taylor Ecuador S.A.	141.026	20.301	0%	161.327	1,9%
Agencia Tecnico Maritima Tecnisea Cia Ltda.	153.709	6.069	0%	159.778	1,9%
Eco Shipping & Projects S.A.	0	152.862	3%	152.862	1,8%
T.M.T. Transportes Maritimos Y Terrestres S.A.	50.262	74.117	2%	124.380	1,5%
Carvigo S.A. Cavirgosa	0	119.418	2%	119.418	1,4%
Maritima S.A. Ecuatoriana Marsec	0	99.087	2%	99.087	1,2%
Inchcape Shipping Services S.A.I.S.S. (Grupo)	96.590	0	0%	96.590	1,1%
Naviera Marnizan S.A.	81.860	1.643	0%	83.503	1,0%
Gustavo Zanders Cia. Ltda.	76.575	6.054	0%	82.629	1,0%
Ococomia Cia. Ltda.	54.539	6.204	0%	60.743	0,7%
Ecuatoriana De Agencias Ecuagents C.A.	30.320	25.181	1%	55.502	0,6%
Mpe Del Ecuador S.A.	41.663	12.945	0%	54.608	0,6%
General Marine Services Gemar S.A.	9	46.104	1%	46.113	0,5%
Bademar S.A.	45.400	413	0%	45.813	0,5%
Naviera De Servicios Maritimos S.A.	28.726	11.101	0%	39.827	0,5%
Socieport	34.076	3.031	0%	37.107	0,4%
Snorkel S.A.	4.252	31.812	1%	36.064	0,4%
Agencia Marit.Y Serv.S.A. Transfrigo	9.097	26.711	1%	35.808	0,4%
Naviera Latinoamericana Navelat S.A.	7.675	11.496	0%	19.171	0,2%
Bow S.A.	16.797	0	0%	16.797	0,2%
Naviera J.C.P. Hermanos Cia Ltda.	8.184	0	0%	8.184	0,1%
Agencia Naviera Naves C.A.	2.931	3.015	0%	5.946	0,1%
Andiamar S.A.	3.516	2.051	0%	5.568	0,1%
J.M. Palau Agencia De Vapores Cia. Ltda.	2.578	0	0%	2.578	0,0%
Mariano Zambrano S. Agencia Y Rep. Maritimas	1.999	0	0%	1.999	0,0%
Transec - Transportadora Ecuatoriana S.A	855	0	0%	855	0,0%
Totales	3.634.950	4.921.335	100,0%	8.556.285	100,0%

Fuente: Dirección General de la Marina Mercante del Litoral, 2003

El índice se calcula a partir de los siguientes componentes:

- Cantidad total de buques que tocan puertos del país.
- Cantidad total de TEU's que representan dichos buques.
- Cantidad de buques por habitante.
- Cantidad de TEU's por habitante.
- Cantidad de compañías que ofrecen servicios regulares en el país.

- Cantidad de servicios de línea que se ofrecen (en general cada compañía ofrece más de un servicio).
- Tamaño promedio de los buques que tocan puertos del país, medido en TEU's.
- Tamaño máximo de los buques que tocan puertos del país, medido en TEU's.
- Cantidad promedio de buques por compañía de línea regular.

Cada uno de estos componentes se normaliza a un valor entre 1 y 0, dividiendo todos los valores entre el mayor, y luego son promediados para calcular el *Liner Shipping Connectivity Index*.

La versión 2005 muestra en el primer lugar de la tabla a Hong Kong. El primer país de Latinoamérica en el ranking es Panamá con un valor de 0,46 en la posición 20 y Ecuador tiene un índice de 0,18 ubicándose en la posición 69.

Resulta significativo comparar estos resultados con los de 2004. En esa versión del índice, Ecuador se encontraba en la posición 52 con un valor de 0,218. Como el índice es relativo, estos valores no implican que Ecuador cuente hoy con menos buques, espacio o servicios de los que contaba un año antes, pero al menos indica que los demás países han tenido un mejor desempeño.

En el ranking 2004 Ecuador se encontraba junto a Colombia (posición 48, índice 0,223, Chile (posición 51, índice 0,220) y Perú (posición 54, índice 0,213). Analizando estos valores se podría concluir que países de la región, a los que seguramente atienden las mismas líneas, deben tener índices parecidos. Pero durante el período 2004-2005, Ecuador quedó rezagado respecto a sus vecinos que lograron incrementar la conectividad de sus países. Chile se ubicó en el 2005 en la posición 48 con 0,23 puntos, Colombia en el lugar 49, también con 0,23 y Perú en la posición 54 con 0,21 puntos.

Lo importante a resaltar es que Ecuador contó con una oferta de servicios de líneas regulares similar a sus vecinos pero no logró disponer de esa oferta. Obviamente al armador le convenía más reservar el espacio para la carga de los otros países. Las causas deberán ser motivo de un estudio más profundo que seguramente aportará información que ayude a revertir esta situación. Mientras tanto, debemos arriesgar algunas hipótesis de trabajo que nos permita comprender el comportamiento de la oferta en Ecuador.

La explicación más plausible sea quizás la escala de negocio que hace que tanto Chile, Perú y Colombia signifiquen un negocio más atractivo para los armadores. Por ejemplo, si comparamos las exportaciones marítimas no petroleras de Ecuador con las chilenas sin considerar cobre y mineral de hierro, las primeras son tan solo la quinta parte de las segundas medidas en toneladas.

Además de los aspectos cuantitativos señalados, para completar un análisis de la oferta resulta relevante la posición que puedan asumir los prestadores de servicio ante una iniciativa como la Bolsa de Transporte.

El análisis de riesgo realizado previo al trabajo de campo identificaba como una de las potenciales amenazas que los prestadores de servicios de transporte perciban que el proyecto afecta sus intereses.

De las entrevistas realizadas no se puede arriesgar una opinión definitiva sobre cual será la reacción de los prestadores de servicios. Aparentemente, no todos percibirían

de la misma manera la creación de una Bolsa de Transporte; para algunos puede significar una amenaza, para otros una oportunidad.

La creación de la Bolsa de Transporte seguramente afectará el estatus quo del actual mercado de transporte marítimo. Sin embargo, con los datos disponibles no es posible cuantificar el efecto que tendrá sobre cada uno de los distintos jugadores. Es razonable suponer que a una demanda más concentrada accederán menos oferentes y seguramente serán las grandes agencias que cuentan con mayor poder de negociación las que tendrán mayores posibilidades.

Una de las reuniones que se consideraba crítica era con la Cámara Marítima Ecuatoriana, ya que representa los intereses de las agencias de carga y armadores y se podría suponer que valorarían la iniciativa de la Bolsa de Transporte como una amenaza.

La actitud de cautela que mantuvieron antes y al comienzo de la reunión, hacía suponer que efectivamente el proyecto resultaría perjudicial para ellos. Sin embargo, en la medida que se explicitaron los objetivos del estudio y la metodología a emplear, comenzaron a compartir sus impresiones aportando un punto de vista relevante.

Los comentarios de las autoridades de CAMAE fueron luego aportados también por otras personas en las reuniones siguientes. De hecho, las opiniones tanto de exportadores como de prestadores de servicio fueron convergiendo a dos posiciones características que permite arribar a las conclusiones siguientes:

Exportadores

- perciben tener escaso poder de negociación en la contratación de fletes marítimos
- no comprenden la enorme variedad de recargos al BL y creen que muchos de ellos no tienen justificación
- los errores de la agencia los debe pagar el exportador
- a veces las navieras no cumplen lo acordado y no se consigue espacio en bodega
- los mercados de exportación son inciertos y resulta difícil comprometerse a largo plazo
- en general el exportador actúa de forma individual y no han prosperado proyectos asociativos
- la Bolsa de Transportes es una buena idea y puede mejorar los precios y condiciones de los fletes

Prestadores de servicios de transporte

- hay una baja fidelidad de los clientes, el mercado es muy volátil y busca fundamentalmente el mejor precio
- los exportadores no están dispuestos a comprometerse a largo plazo
- los clientes que han realizado acuerdos a largo plazo han conseguido mejores condiciones de precio y disponibilidad
- para conseguir mejores condiciones de fletes, es tanto o más importante el compromiso a largo plazo que los volúmenes negociados
- el exportador entrega los datos a último momento ocasionando que el agente cometa errores que luego no quiere asumir
- la Bolsa de Transporte podría aportar mayor previsibilidad al mercado

- de la estructura de costos de transporte, el único sensible a los volúmenes negociados es el flete oceánico. Se pueden conseguir rebajas de hasta 15% o 20% en base a contratos a largo plazo
- la Bolsa de Transporte beneficiaría a las grandes agencias que podrían quedarse con la mayor parte del mercado
- Chile resulta un fuerte competidor de Ecuador por los espacios en bodega

De las opiniones relevadas y, fundamentalmente de las actitudes observadas durante las entrevistas, resulta evidente que las posiciones y opiniones de exportadores y agencias navieras se encuentran polarizadas. En alguna de las reuniones se comentó incluso que era la primera vez que se planteaban estos temas de forma abierta con la presencia de representantes de ambos sectores. Quizás esto sea un buen punto de partida, pero se debe tener muy presente al evaluar la viabilidad del proyecto que la desconfianza existente entre ambos sectores resultará un gran escollo.

En general se percibe una expectativa positiva por parte de los exportadores sobre los beneficios de la Bolsa de Transporte, pero no se han detenido a pensar que una de las condiciones necesarias para que el proyecto funcione es que deben asumir compromisos a largo plazo, cosa que hasta ahora no han sabido hacer. Los casos de exportadores que cuentan con contratos a largo plazo, manifestaron haber logrado mejores condiciones de precio y disponibilidad.

Por parte de los prestadores de servicio, no se percibe una clara posición a favor o en contra del proyecto, más bien se asume una actitud expectante. Un dato significativo resulta el hecho que los prestadores de servicios no aportaron los datos que se les fueron solicitados para la realización de este trabajo.

Existe consenso que las empresas más poderosas se verán beneficiadas. En este sentido, la estrategia de negociación y asignación de contratos que determine la Bolsa de Transporte podrá minimizar en parte este efecto, previendo que el mercado de la oferta no se convierta en un oligopolio en el largo plazo.

2.5 Estimación de los beneficios de la Bolsa de Transporte

Como se señaló en el capítulo dedicado al marco de referencia, no es posible hacer una estimación cuantitativa de la elasticidad de los precios de los fletes en función de los volúmenes negociados. La razón principal señalada, es que los datos de transacciones individuales que podrían analizarse para estimar las correlaciones entre estas variables, refieren a precios y *volúmenes transportados*, mientras que en este caso se pretende evaluar la relación entre precios y *volúmenes negociados*.

El análisis que sigue se basa, por lo tanto, en las entrevistas mantenidas con empresarios exportadores y partícipes de la cadena logística, representantes de asociaciones empresariales, agentes de carga y autoridades portuarias.

Una de las realidades más evidentemente constatadas a partir de las opiniones recabadas, es que la negociación de fletes basada en acuerdos a largo plazo resultan la excepción en el Ecuador.

El funcionamiento de la Bolsa de Transporte requiere necesariamente elaborar pronósticos y acordar precios, volúmenes y demás condiciones con un horizonte de planificación de al menos seis meses, preferentemente de un año.

Los exportadores que se asocien a esta iniciativa deberán, por lo tanto, aportar los datos necesarios y comprometerse con volúmenes a transportar. Como se señala más adelante, los riesgos asociados a la falta de cumplimiento de los pronósticos se minimizan al agregarse los volúmenes de varios exportadores, por lo que la Bolsa de Transporte ofrece un marco de relativa seguridad para adoptar modelos de negociación a largo plazo.

Lo señalado podría considerarse un comentario más acerca del funcionamiento de la Bolsa de Transporte, sin embargo consideramos que la incorporación de modelos de negociación a largo plazo significa uno de los aportes más importantes que pueden derivar de este proyecto. Aunque resulte intangible, aplicar las herramientas de gestión para elaborar, mantener y controlar los pronósticos, así como el desarrollo de escenarios alternativos y la evaluación de sus posibles consecuencias, enriquece la gestión de las empresas pudiendo aplicar estas técnicas en otras áreas ampliando los beneficios.

Los pocos casos mencionados durante las entrevistas de empresas que realizan contratos de transporte a largo plazo, confirman que los precios negociados son mejores que los del promedio del mercado así como la disponibilidad de espacios y calidad de servicio.

En cuanto a los ahorros potenciales que podrían derivarse de una negociación conjunta, los entrevistados señalaron lo siguiente:

- la porción sensible a los volúmenes negociados corresponde al flete oceánico que significa aproximadamente un 80% del total del costo de transporte. El 20% restante se relaciona con gastos administrativos y cargos sobre el B/L para los cuales existe poco margen de maniobra.
- una negociación basada en compromisos anuales de carga podría obtener ahorros de hasta un 20% sobre el flete oceánico, esto significaría un poco más del 15% sobre el costo total de transporte.

Es importante notar que las principales disputas y conflictos entre exportadores y prestadores de servicios se da a causa del 20% correspondiente a los gastos administrativos y cargos sobre el B/L para los cuales no incidiría una negociación conjunta. Desde el punto de vista del exportador, el monto a pagar por buena parte de estos rubros les resulta impredecible y varios de ellos injustificados. La Bolsa de Transporte, al negociar también estos rubros analizando su pertinencia y acordando paramétricas para calcular los montos variables, aportaría un marco de referencia que dará tranquilidad a ambas partes y transparencia a la negociación.

2.6 Diseño organizativo y gestión de la Bolsa de Transporte.

2.6.1 Objetivos.

La Bolsa de Transporte tendrá por objetivo negociar precio, disponibilidad, servicios adicionales y demás condiciones del transporte marítimo para sus miembros y velar por el cumplimiento de los acuerdos negociados.

Para el logro de estos objetivos la Bolsa de Transporte debe contar con representatividad institucional que brinde garantías, tanto a sus miembros como a los proveedores, sobre la transparencia de los procesos de negociación. En este sentido, la forma organizativa más apropiada es la de una asociación empresarial sin fines de lucro con estatutos y reglamentos que aseguren la ejecución de controles efectivos, registro y trazabilidad de todas las operaciones y que prevengan que la organización pueda ser utilizada en beneficio de intereses particulares o en perjuicio de terceros.

El éxito del emprendimiento dependerá en gran medida de la confianza que genere la organización ante los proveedores, que deberán considerarla interlocutor válido en las negociaciones, y ante sus miembros, que deberán ver sus intereses contemplados.

2.6.2 Miembros

Podrán ser miembros de la Bolsa de Transporte las personas físicas o jurídicas que tengan actividad exportadora. Los estatutos y reglamentos deberán establecer los requisitos legales y de otra índole que deberán cumplir las empresas para ser admitidas como miembro, que tipo de documentación deberán presentar, etc.

Oportunamente se podrá evaluar la conveniencia de admitir otro tipo de socios como por ejemplo asociaciones empresariales, autoridades portuarias o prestadores de servicios de transporte. Convenios de colaboración, intercambio de información o apoyo financiero podrían ser alguna de las razones que justifique la incorporación de este tipo de organizaciones.

En el caso de FEDEXPOR en particular, se recomienda que la federación sea miembro institucional fundador. Esta incorporación le conferirá a la Bolsa de Transporte un respaldo inicial necesario, aportando transparencia y seriedad a la gestión. Además, FEDEXPOR podrá ofrecer las garantías que la Bolsa de Transporte responde a las necesidades de *todos* los exportadores y que no afecta intereses particulares.

2.6.3 Obligaciones y derechos de los asociados

Los miembros de la asociación deberán respetar los reglamentos, directivas y demás normas internas, cumplir los acuerdos adoptados por los órganos de la asociación, cumplir con el pago de sus obligaciones económicas, tales como la cuota ordinaria o los aportes aprobados por los órganos competentes y brindar a la asociación el apoyo y facilidades a su alcance para el mejor cumplimiento de sus fines.

Aportar la información necesaria para poder negociar los fletes, es una de las principales responsabilidades del exportador a la cual nos referiremos con mayor detalle más adelante.

Por su parte, el asociado tendrá derecho a beneficiarse de las tarifas preferenciales negociadas por la Bolsa de Transporte así como de otros acuerdos logrados y a recibir asesoramiento e información con el alcance definido en los estatutos y reglamentos.

2.6.4 Órganos de la Bolsa de Transporte y recursos humanos

La institución contará con los órganos de conducción que establezca la ley ecuatoriana para este tipo de entidades.

En principio, podría preverse la existencia de una asamblea general como órgano de máxima autoridad, una junta directiva, una comisión fiscal y una comisión electoral.

Los estatutos definirán las funciones de cada órgano, como se integran, cuando se reúnen, etc. De la misma manera se establecerán las responsabilidades de los miembros de la junta directiva y del director ejecutivo.

El director ejecutivo será un cargo rentado con la dedicación necesaria para asegurar el cumplimiento de sus obligaciones. Debe contar con amplia experiencia en la negociación de contratos de transporte marítimo, preferentemente con antecedentes laborales en agencias navieras. De acuerdo al presupuesto disponible, se podrá contar con un asistente a la dirección ejecutiva.

2.6.5 Actividades a desarrollar por la Bolsa de Transporte

Para el logro de los objetivos establecidos, la Bolsa de Transporte desarrollará una serie de actividades que definen con mayor precisión el alcance de su gestión. Las actividades principales serán las siguientes:

- Relevar necesidades de transporte de los asociados (ver recuadro más adelante).
- Establecer especificaciones de servicio.
- Preparar términos de referencia para la contratación de servicios.
- Negociar fletes y condiciones.
- Redactar contratos de transporte.
- Controlar el cumplimiento de los acuerdos negociados.
- Evaluar y mantener una calificación de los prestadores de servicios.
- Promover su actividad para captar más socios.
- Establecer un presupuesto operativo y controlar su operación.
- Mantener actualizada una base de datos de a las condiciones internacionales del sector: precios, disponibilidad, tendencias, perspectivas.
- Mantener estadísticas sobre costos operativos y volúmenes de exportación.
- Informar a los socios sobre las actividades realizadas.

Se recomienda implementar desde el inicio un sistema de gestión documentado que defina las políticas, procesos y actividades que desarrollará la institución. De esta forma se podrá asegurar el cumplimiento de una planificación efectiva y se contará con registros que demuestren la ejecución de los planes y controles, además de permitir auditorías y asegurar la transparencia de la gestión.

En las sucesivas fases de desarrollo de la institución, los procesos y actividades realizadas tendrán distinta importancia relativa, pero debería procurarse contar al menos con los planes siguientes:

- Plan presupuestal, en el que se establecen los distintos rubros de ingresos y egresos y sus montos y se prevén las necesidades de financiamiento.
- Plan de promoción, en el cual se definen los objetivos de captación de nuevos socios y se establecen las actividades que se llevarán a cabo para lograrlo, como ser organización de talleres y conferencias, reuniones particulares, artículos de prensa, etc.

- Plan de mercado y estrategia de negociación. En este plan se pronosticará la participación de la Bolsa de Transporte en el total de la demanda y se estimará el impacto que podrá tener en el mercado. Se debe tener en cuenta que una alta participación de la Bolsa de Transporte podría desvirtuar el mercado si no se establece una estrategia adecuada de asignación de carga. Consideramos este aspecto muy importante para garantizar la viabilidad de la institución a largo plazo por lo que se desarrolla con mayor detalle a continuación.
- Plan de actividades, donde se define el cronograma de los principales hitos en la gestión de la institución, como ser el recabar las necesidades de carga de los asociados, solicitar cotizaciones, negociar los contratos, evaluación de proveedores, auditorías internas, etc.

La confección de pronósticos resulta un aspecto clave para realizar acuerdos a largo plazo

Para negociar los fletes sobre la base de los volúmenes agregados de varios exportadores es preciso contar con un pronóstico de necesidades de carga que los asociados deberán informar de manera oportuna. Habitualmente al exportador le resulta complicado preparar y mantener este tipo de información por lo que quizás este tema sea uno de los aspectos críticos en la gestión de la Bolsa de Transporte. De las entrevistas mantenidas tanto con exportadores como con las agencias navieras, resulta evidente que una de las principales razones por la cual se han presentado problemas de disponibilidad de espacio, con el consecuente aumento de precios, es la falta de acuerdos a largo plazo. Los exportadores argumentan que el comportamiento del mercado internacional les resulta sumamente difícil de predecir, mientras que las agencias navieras carecen de información para planificar sus operaciones y poder negociar más espacio con los armadores.

Quizás el adherir a esta forma de negociar los fletes basándose en compromisos a largo plazo, sea uno de los principales aportes de la Bolsa de Transporte. La obligación por parte de los asociados de entregar la información necesaria deberá ser por lo tanto regulada de manera de asegurar contar con los datos en forma oportuna, a la vez que se debe tener en cuenta la incertidumbre real del mercado.

Para un exportador en particular puede resultar alto el riesgo de no cumplir con los volúmenes de carga comprometidos, razón por la cual quizás hasta ahora no haya negociado sus fletes de esta manera. Sin embargo, de acuerdo a principios estadísticos básicos, al agrupar las necesidades de carga de varios exportadores, la incertidumbre asociada a los volúmenes totales resulta significativamente menor que la relacionada a las cargas de cada exportador. Por lo tanto, la Bolsa de Transporte servirá de "amortiguador" entre las variaciones de los volúmenes efectivamente cargados por cada exportador y los volúmenes negociados con las agencias navieras.

El reglamento deberá establecer la forma y oportunidad en que la información será suministrada y determinará los márgenes de error normalmente admitidos. Resulta sumamente complejo definir mecanismos para premiar o castigar la buena gestión de una empresa en el cumplimiento de sus pronósticos. Sería razonable admitir la buena voluntad de todos los involucrados en entregar la mejor información que dispongan, pero podría ser conveniente prever algún mecanismo que aplique a casos extremos donde la negligencia o mala fe de un asociado perjudique a la institución.

2.6.6 Estrategia de asignación de carga

Si la Bolsa de Transporte resulta exitosa, su participación en la demanda de servicios de transporte será cada vez más significativa, convirtiéndose en un cliente muy importante para los proveedores de servicios de transporte. Captar el volumen de negocio

que ofrece la Bolsa de Transporte generará una competencia entre los proveedores que presionará los precios a la baja, argumento central para el desarrollo del presente proyecto. Ahora bien, si toda la carga es asignada al mejor postor, la oferta de servicios se concentrará aún más poniendo en peligro la viabilidad de los proveedores que no accedan a la Bolsa de Transporte. Este riesgo es particularmente relevante para los pequeños proveedores que tienen escaso margen de maniobra para sostener precios bajos durante largos períodos. Las grandes empresas multinacionales podrían incluso trabajar a pérdida, subvencionando la operación de Ecuador hasta lograr una posición dominante en el mercado.

De darse la situación descrita, en un mercado oligopólico la Bolsa de Transporte perdería el poder negociador que se supone justifica su existencia. Por esta razón, se deberá diseñar una estrategia negociadora y de asignación de volúmenes de carga que logre un balance adecuado entre las mejores condiciones de precio y servicio con el mantenimiento de un mercado abierto.

Deberá analizarse cuidadosamente los criterios de asignación de carga de acuerdo a los precios ofertados, la participación del proveedor en el mercado total y en la ruta en particular, evaluaciones de desempeño, servicios adicionales, etc. El no asignar toda la carga al mejor oferente supone pagar precios que no son los mejores del mercado por lo que también se debe tener en cuenta las necesidades particulares de cada exportador. Para analizar este concepto analicemos el ejemplo siguiente:

Tomemos como referencia un precio medio de mercado de 100, es decir el precio que un exportador podría negociar por fuera de la Bolsa de Transporte. Supongamos que la Bolsa de Transporte recibe las siguientes cotizaciones de tres proveedores distintos para tres rutas de las cuales existe la misma demanda de carga.

	Ruta A	Ruta B	Ruta C
Proveedor 1	85	90	86
Proveedor 2	90	92	90
Proveedor 3	88	94	88

El proveedor 1 ofrece los mejores precios, pero tal como analizamos con anterioridad, si se le asigna toda la carga, a largo plazo podrían desaparecer del mercado los otros dos proveedores. Supongamos que se decide asignar el 60% de la carga al Proveedor 1, el 20% al Proveedor 2 y el otro 20% al Proveedor 3.

Un criterio podría ser asignar según el mejor precio por ruta, por ejemplo se le da toda la carga de la Ruta A al Proveedor 1, la ruta B se asignaría un 40% al Proveedor 1 y 60% al Proveedor 2 y la Ruta C se asignaría al igual que la B pero entre el Proveedor 1 y el Proveedor 3¹². Esta estrategia tendería a una especialización por ruta de parte de los proveedores donde seguramente una línea siempre podrá tener ciertas ventajas en rutas determinadas.

Otra alternativa podría ser asignar cada ruta según el 60/20/20 señalado.

Los precios promedio pagados para los ejemplos mencionados serían los siguientes:

12 Cada ruta representa un tercio de la demanda total, el Proveedor 1 obtendría entonces $1/3 + 1/3 \times 0,4 + 1/3 \times 0,4 = 0,6$ y el Proveedor 2 y el Proveedor 3 $1/3 \times 0,6 + 1/3 \times 0,6 = 0,4$ de la demanda total.

Precios promedio según criterios de asignación

Criterio de asignación	Precios promedio por ruta			Promedio general
	Ruta A	Ruta B	Ruta C	
100% mejor postor	85,0	90,0	86,0	87,0
Mejor precio por ruta	85,0	90,8	86,4	87,4
Asignación uniforme por ruta	86,6	91,2	87,0	88,3

Este sencillo ejemplo muestra tan solo el resultado que tienen los diferentes criterios en los precios promedio por ruta y generales, pero las necesidades de carga de cada exportador son distintas por lo que también podrían ser distintos los precios pagados por los exportadores. La dificultad radica entonces en distribuir los cupos de carga contratados entre los exportadores. Aún para el caso de asignar toda la carga al mejor postor, donde este problema no se presentaría, podría suceder que éste proveedor no tuviera la capacidad suficiente por lo que necesariamente habría que asignar parte de la carga al segundo mejor postor.

Otro factor a tener en cuenta es que, desde el punto de vista de la prestación del servicio, no cualquier asignación de cupos entre exportadores y transportistas resulta eficiente. En aras de repartir las tarifas de la forma más equitativa posible no se le puede asignar a un exportador varios proveedores para la misma ruta o una cantidad exagerada de agencias para manejar todas sus cargas. El conocimiento del negocio del exportador por parte de la agencia hace a la calidad de servicio mejorando la comunicación, disminuyendo errores, atendiendo a necesidades implícitas, etc. Utilizando el ejemplo arriba descrito, resultaría ineficiente que un exportador que utiliza la Ruta B, tenga que manejar el 60% de sus embarques con un proveedor, el 20% con otro y el 20% restante con un tercer proveedor.

Estas dificultades operativas que podrían presentarse en la asignación diaria de cupos y tarifas negociados a las necesidades de transporte de los exportadores, nos lleva a otra pregunta sobre cuál debería ser el nivel de regulación que imponga la Bolsa de Transporte sobre sus asociados.

Si nos situamos en un extremo de alto nivel de regulación, la Bolsa de Transporte asignaría a cada uno de los exportadores una porción de los cupos negociados. Este escenario presentaría la dificultad de distribuir en forma ecuánime las cargas y tarifas de manera que todos los exportadores se beneficien por igual. No solamente el cálculo del reparto óptimo de cupos, sino también la gestión y control de estas asignaciones, significa una carga administrativa muy importante. Además, la dinámica del negocio provoca cambios constantes que harían revisar frecuentemente las asignaciones.

En el otro extremo, se plantearía un escenario en el cual la Bolsa de Transporte se remitiría exclusivamente a negociar precios y condiciones generales que representarían un marco de referencia para que cada exportador contrate los servicios. En este caso los exportadores contratarían los servicios directamente con algunas de las agencias con las cuales se celebraron los acuerdos, en función de las preferencias o conveniencias particulares. Esta opción no requiere tanto esfuerzo administrativo y de gestión, pero se pierde control sobre la asignación final de las necesidades de carga, pudiendo incumplir compromisos de volumen contraídos por la Bolsa de Transporte.

Lo expuesto hasta ahora, deja de manifiesto que la estrategia de asignación de carga a diseñar debe balancear dos objetivos que podrían entrar en conflicto:

- por una parte asignar la demanda agregada de la Bolsa de Transporte entre varias agencias de manera de prevenir una excesiva concentración de la oferta en el largo plazo. Esto llevaría a considerar especialmente a las agencias pequeñas
- por otra parte, obtener para cada uno de los exportadores el mejor precio y las mejores condiciones del mercado.

Como ya fue explicado, el riesgo asociado al primer objetivo es relevante solo si la carga gestionada por la Bolsa de Transporte representa una parte importante del total de la carga del mercado. Seguramente este no sea el caso en los inicios del proyecto por lo que se recomienda darle prioridad al beneficio del exportador y a la simplicidad de la gestión para favorecer el desarrollo de la iniciativa.

2.6.7 Necesidades de financiamiento

La principal fuente de financiamiento de la Bolsa de Transporte sería el aporte de sus asociados. Si bien las asociaciones empresariales generalmente ofrecen servicios complementarios que generan ingresos como ser capacitación, asesoramiento u organización de rondas de negocios entre otros, no sería recomendable que la Bolsa de Transporte recurriera a este tipo de alternativas ya que distraería la gestión de su objetivo principal y difícilmente pueda desarrollar servicios que ya no sean ofrecidos en Ecuador.

La tabla de la página siguiente resume las fases principales del proyecto identificando los rubros a financiar y las fuentes probables.

Las necesidades reales de financiamiento dependerán del presupuesto inicial que aprueben los socios fundadores en función del alcance que pretendan darle a la gestión. El proyecto ya enfrentará dificultades de promoción y coordinación entre sus miembros, por lo que el aporte económico no puede resultar una barrera de entrada. Se recomienda, por lo tanto, aprovechar al máximo el poder de convocatoria y la infraestructura de FEDEXPOR para poder avanzar en la fase inicial de promoción sin incurrir en gastos.

Fases del proyecto	Objetivos	Rubros a financiar	Fuentes
Promoción	Identificar empresas fundadoras.	Reuniones con empresas, presentación, encuesta, taller. Difusión.	FEDEXPORT ALADI
Conformación	Establecer estatutos y reglamentos. Cumplir formalidades legales. Elaboración de proyecto asociativo. Selección y contratación de Director Ejecutivo.	Honorarios profesionales. Gastos administrativos.	FEDEXPORT Empresas fundadoras.
Inicio de operaciones	Promoción. Negociaciones iniciales. Equilibrio financiero.	Honorarios Dir. Ejecutivo. Gastos operativos iniciales.	Empresas fundadoras. Nuevos asociados. Organismo de financiamiento. FEDEXPORT
Operaciones	Desarrollo de actividades propias de la Bolsa de Transporte.	Presupuesto operativo.	Asociados.

En esta primera fase, el aporte de FEDEXPOR sería principalmente en recursos humanos y podría considerarse una extensión del apoyo que ha brindado la institución a la realización del presente estudio. Deberán organizarse reuniones y talleres de trabajo con el objetivo de identificar a un grupo de empresas que estén dispuestas a liderar la iniciativa. El aporte de estas empresas, principalmente recursos humanos y algunos gastos asociados, financiaría la segunda fase de conformación de la asociación empresarial.

En la segunda fase se deberán definir los estatutos y reglamentos, cumplir con las formalidades legales requeridas para conformar la asociación y seleccionar al Director Ejecutivo. Las características de la Bolsa de Transporte probablemente coincidan con las del perfil de los proyectos asociativos de mejora de la gestión generalmente financiados con altos porcentajes de subsidio por organismos regionales o internacionales. Será oportuno entonces en esta fase elaborar el proyecto e identificar el organismo apropiado.

FEDEXPOR podrá aportar su experiencia y recursos humanos para la elaboración del proyecto, teniendo en cuenta que en caso de conseguir la financiación se podrá recuperar esta inversión así como cubrir los gastos de administración del mismo. En esta fase, el resto de los gastos se refieren principalmente a honorarios profesionales y en la mayoría de los casos podrán ser aportados en forma marginal por los asesores habituales de las empresas fundadoras.

Para la tercera fase de inicio de las operaciones ya se deberá contar con fondos para financiar los honorarios del Director Ejecutivo que representarán el gasto principal. Aún en el caso de conseguir la aprobación de financiamiento del proyecto asociativo, las empresas fundadoras deberán desembolsar los montos necesarios ya que en general estos proyectos funcionan mediante reintegro de gastos.

El aporte de FEDEXPOR en esta fase puede ser fundamentalmente de infraestructura, aportando un lugar físico en las oficinas para el Director Ejecutivo y los gastos generales que resultan marginales.

En esta etapa, el objetivo principal deberá ser alcanzar el equilibrio presupuestal, incorporando nuevos asociados mediante las actividades de promoción planificadas.

Finalmente, la organización deberá ser autosuficiente desde el punto de vista financiero con el único aporte de los asociados. Esto no significa que no se recurra a otro tipo de apoyos para mantener el presupuesto operativo lo más bajo posible. Se pueden aprovechar las economías que signifique compartir infraestructura y gastos con FEDEXPOR, pero que ya no se considerarán un aporte de esta última por lo que la Bolsa de Transporte se hará cargo de la cuota parte que le corresponda.

2.7 Riesgos asociados al proyecto

En esta sección se detallan los riesgos potenciales asociados al proyecto, incluyendo los ya comentados en el informe.

Problemas de asociatividad

Proyectos similares han fracasado en el pasado. Existe la posibilidad que las causas que determinaron esos fracasos aún existan y sean de carácter estructural, muy difíci-

les de cambiar. De las entrevistas mantenidas con exportadores y agencias navieras surge en repetidas ocasiones el comentario sobre la dificultad que existe organizar este tipo de iniciativas en Ecuador.

El desafío principal estará en identificar un grupo de empresas líderes, que sean referentes en Ecuador y le aporten transparencia al proceso. Estas empresas deberán acordar los objetivos y el modo de gestión, así como promover la incorporación de nuevos miembros. En esta fase la participación de FEDEXPOR resulta fundamental para darle un marco institucional a la iniciativa.

“Perforación” de la Bolsa de Transporte.

La negociación de los fletes a largo plazo pretende obtener mejores condiciones a lo largo de todo el período y garantizar disponibilidad y nivel de servicio. Sin embargo, desbalances coyunturales de la oferta y la demanda puede dar lugar a precios “spot” bajos que puedan tentar a los exportadores a contratar por fuera de la Bolsa de Transporte. Podría ser ésta también una estrategia de algún proveedor de servicios que pretenda restarle poder de negociación a la organización.

La información con el detalle de cargas por exportador, destino, agencia y demás datos es de fácil acceso por lo que implementar controles no representaría una dificultad. El desafío está en regular de forma razonable los compromisos que asumen los miembros de la Bolsa de Transporte.

El reglamento debe prever las situaciones mencionadas para evitar excesos. Sin embargo, la dinámica del comercio exterior presenta frecuentemente escenarios difíciles de prever por lo que se debe mantener cierto grado de flexibilidad. De lo contrario, el exportador puede percibir a la Bolsa de Transporte como un instrumento rígido que no se adapta a sus necesidades. En cualquier caso, debe primar el supuesto que las empresas actúan de buena fe.

Concentración de la oferta de servicios

Como ya fue señalado, una asignación de las cargas regida únicamente por el mejor precio, podría beneficiar a las grandes empresas promoviendo políticas agresivas de fijación de precios que dejaría fuera de competencia a las pequeñas agencias.

Más que el diseño de estrategias adecuadas de asignación de carga a los proveedores, la dificultad principal radica en la asignación de las distintas tarifas a los exportadores.

Si bien consideramos este riesgo muy plausible en el largo plazo, se sugiere no dedicar mayor esfuerzo a diseñar mecanismos que lo prevengan durante las primeras etapas de desarrollo de la Bolsa de Transporte. Una baja participación de los volúmenes negociados por la Bolsa de Transporte en el total de la carga exportada, minimiza de por sí los eventuales efectos negativos.

A medida que la organización crezca, se deberá monitorear la concentración de la oferta y la participación de la Bolsa de Transporte en las diferentes rutas para poder tomar acciones oportunas.

Otro riesgo que tiene las mismas causas que el señalado, es el efecto que podrá tener la Bolsa de Transporte en empresas intermediarias como los forwarders. Los volúmenes negociados por la Bolsa de Transporte justificarán un trato directo con la agencia

marítima o el armador. Llevando esta hipótesis al extremo, desplazaría por completo del mercado a los intermediarios o sobrevivirían solo los más fuertes, motivando estrategias de consolidación también por parte de éstos, concentrando aún más la oferta de servicios.

En este escenario, una parte importante de la mejora en los precios de los fletes percibida por los exportadores provendría del valor que actualmente agregan los intermediarios. Seguramente en el corto plazo, la mejora de competitividad lograda por los exportadores con la Bolsa de Transporte no consiga incrementar la actividad económica de manera de compensar la pérdida del sector servicios ocasionada por la desaparición de gran parte de los intermediarios.

Si esta situación no se revierte en el largo plazo, el proyecto causaría simplemente una transferencia de ganancias del sector servicios al sector exportador, deteriorándose la distribución de los ingresos netos del país.

Aumento de los precios promedio del mercado

Si la ejecución del proyecto tiene éxito y la Bolsa de Transporte cuenta con una alta participación en el volumen total de carga, los precios preferenciales ofrecidos a los asociados tendrán un impacto significativo en la facturación de las agencias.

Si los ahorros percibidos por parte de los exportadores no son acompañados por bajas en los costos de las agencias y armadores o por un aumento del volumen del negocio, las agencias podrían aumentar los precios promedio para compensar la facturación perdida.

Licuação de los beneficios a causa de condiciones exógenas.

Se estima que la baja de los precios de transporte podrá alcanzar en el mejor de los casos un 15% o 20%. Si bien estos porcentajes significan un beneficio real para los exportadores, estos valores están muy por debajo de los aumentos generalizados de los fletes registrados en los últimos años.

Debe entenderse por lo tanto que la mejora de competitividad lograda por la gestión de la Bolsa de Transporte pueden ser fácilmente contrarestadas por coyunturas fuera del control de los exportadores ecuatorianos.

Esto deja en evidencia que la Bolsa de Transporte debe ser necesariamente complementada con otras iniciativas que actúen sobre los factores determinantes del precio de los fletes. Ecuador debe competir con los países vecinos por espacio en las bodegas, por lo que deberá ofrecer un mejor negocio para los armadores. Las acciones a llevar a cabo para lograrlo, exceden en muchos casos las posibilidades de los exportadores, pero debe ser el sector privado que impulse la generación de políticas de gobierno que promuevan el comercio.

2.8 Conclusiones y recomendaciones

La Bolsa de Transporte resulta un instrumento apropiado para negociar mejores condiciones en los fletes por parte de los exportadores. Sus principales beneficios son de carácter cualitativo, adoptando un modelo de negociación que le dará mayor certidumbre al transportista y seguridad al exportador, incorpora una herramienta de gestión en los exportadores, equilibrará las relaciones de poder entre clientes y proveedores y brindará un respaldo técnico e institucional a pequeños empresarios que difícilmente

puedan contar con los recursos y conocimientos que les permita negociar en igualdad de condiciones.

Los ahorros potenciales se estiman en un máximo del 15% del costo total del flete. Si tomamos como referencia los costos de transporte para las importaciones de los países de América Latina que en promedio han oscilado en los últimos años entre el 8% y el 10,5%, estos ahorros significarían menos del 1,5% de los valores CIF. A pesar de representar una cifra magra, utilizando la misma elasticidad entre comercio y costo de transporte señalada en ², en la página 10, esta disminución podría provocar un aumento del comercio del 3,5%.

Para las empresas pequeñas con muy bajos volúmenes de exportación, los ahorros pueden resultar mucho más significativos ya que en la actualidad ni siquiera acceden a los precios promedio del mercado. De acuerdo a los comentarios vertidos en el diario El Mercurio el 7 de noviembre de 2003 por el Gerente de Estudios de la Asociación de Exportadores de Manufacturas y Servicios de Chile¹³, exportadores que envían uno o dos contenedores mensuales, pueden llegar a pagar 50% más que una empresa que envía 50 contenedores mensuales.

Se percibe una buena disposición de parte de los exportadores para evaluar este tipo de iniciativas, producto quizás de la jerarquía que han adquirido los problemas de transporte en sus empresas. Esto representa una fortaleza para la implementación del proyecto que supera las dificultades que puedan presentarse.

Por parte de los prestadores de servicio, la iniciativa se observa con cautela pero no se ha evidenciado una fuerte amenaza para su implementación. La participación de FEDEXPOR puede jugar un rol muy importante para brindar garantías de transparencia en la gestión y de esta manera la Bolsa de Transporte ser reconocida como un interlocutor válido en las negociaciones.

Las expectativas sobre los resultados de la implementación de la Bolsa de Transporte deben ser moderadas, comprendiendo que los volúmenes negociados son tan solo uno de los factores que inciden en el costo del transporte, y no necesariamente el más importante.

En este sentido, el proyecto debe complementarse con medidas de fondo que actúen sobre los factores determinantes del costo del transporte. De la revisión de estos factores mencionados en el punto 0 1.2 Determinantes del costo del transporte, se deducen las recomendaciones principales:

El volumen total transportado y la cantidad de servicios mensuales mantienen una relación mutua y hacen a la economía de escala. Partiendo del principio que la oferta sigue a la demanda, si el comercio aumenta, habrá mayor conectividad. Ambos factores inciden en la baja del costo de transporte generando un círculo virtuoso. Ahora bien, para que esta cadena de efectos accione en el sentido correcto no se puede bajar por decreto los precios del transporte esperando un aumento del comercio. Por otra parte, la demanda interna de los países y su oferta exportadora no varía significativamente en el corto plazo.

La única alternativa posible resulta entonces generar economías de escala atrayendo al país la carga de la región. Ecuador debe generar las condiciones que le permita desarrollarse en el centro de distribución regional.

13 Cita extraída del Boletín FAL No. 224 de abril de 2005, CEPAL.

Geográficamente Ecuador cuenta con similitudes a países que han logrado posicionarse en ese sentido: países pequeños rodeados de economías grandes. Pero los determinantes principales son: un marco legal adecuado, buena infraestructura, eficiencia aduanera, mano de obra calificada y las seguridades jurídicas y económicas que faciliten la atracción de inversiones.

El marco legal debe permitir el desarrollo de actividades logísticas desde zonas francas, regímenes de puerto libre o depósitos fiscales que faciliten la tercerización de los servicios brindando las garantías de propiedad de la carga y permitiendo un flujo rápido de las mercancías en tránsito. La ley de zona franca de Ecuador por ejemplo, no contempla la figura de usuario indirecto, haciendo más engorrosa, y por lo tanto, menos eficiente, la tramitación de los tránsitos de las mercaderías.

En cuanto a la infraestructura, nos referimos fundamentalmente a los puertos, aeropuertos y carreteras. Ecuador debe proseguir el camino iniciado de privatización de las terminales portuarias, lograr mayor nivel de inversión en equipamiento y superestructura y asegurar la elección de los concesionarios adecuados que garanticen un alto nivel de eficiencia. Como ya fue señalado, las eficiencias portuarias son el factor más importante en la determinación del precio del transporte. La promoción de competencia apoyando el desarrollo del puerto de Manta también tendrá un efecto positivo en las condiciones de transporte.

La mayor dificultad que se le presenta a Ecuador para aspirar a convertirse en un polo regional de desarrollo logístico, es la eficiencia aduanera. Tiempos excesivos para tramitar importaciones y exportaciones y sospechas de corrupción, sumadas a problemas de seguridad y narcotráfico, hacen de Ecuador una opción poco atractiva como centro de distribución. Todos estos inconvenientes impactan directamente en los costos logísticos. Según Hummels¹⁴, cada día adicional en el tránsito de las mercaderías equivale a un arancel del 0,8%.

La característica común de todas las acciones señaladas es que dependen de las políticas desarrolladas por los países.

El paso inicial puede ser dado por el sector exportador, liderado por FEDEXPOR. Se trata de una sensibilización en el ámbito público y privado sobre los efectos que tiene el impulso de los servicios logísticos y la aplicación de herramientas de facilitación del comercio en el desarrollo de los países. Un formato adecuado podría ser una conferencia con la participación de expertos en el área con el objetivo de instalar el tema en la agenda de gobierno y empresarios y acordar un plan de acción para incluir la logística dentro de las estrategias de atracción de inversiones del país.

14 Time as a trade barrier, David Hummels, Purdue University, July 2001, GTAP Working Paper # 17

ANEXOS

Anexo No. 1

Algunos Aspectos Complementarios Sobre los Estudios Econométricos Referidos en el Informe

CEPAL, Bulletin FAL No. 191, Ricardo J. Sánchez, Jan Hoffmann, Alejandro Micco, Georgina Pizzolitto, Martín Sgut, Gordon Wilmsmeier, julio 2002, www.eclac.cl

El trabajo fue realizado en base a transacciones individuales, marítimas y aéreas, desde 15 países exportadores de Latinoamérica hacia un subgrupo de 8 países importadores no especificados. Los datos son del año 2000, extraídos de la base de datos de CEPAL. El análisis se realizó sobre el valor total de flete y seguro clasificando las mercaderías a la quinta cifra del código arancelario. Para el caso del transporte marítimo se emplearon unas 70.500 observaciones.

Se realizaron 3 regresiones para el transporte marítimo, tomando solo la mercadería potencialmente contenedorizable, y una para transporte aéreo.

Si bien los países incluidos en el análisis, entre los cuales está Ecuador, pueden presentar realidades diferentes, los países latinoamericanos comparten en general los mismos tipos de problemas: infraestructura insuficiente, ineficiencia portuaria y procesos de privatización con diferentes grados de éxito y avance. Esto hace suponer que las conclusiones del estudio son aplicables al caso de Ecuador.

Además de la incidencia de los factores considerados sobre los costos de transporte, que se comentan en el estudio, los autores señalan la creciente importancia del costo y la calidad de los servicios de transporte para la competitividad, desarrollo e integración económica de Latinoamérica, subrayando especialmente el papel que juega el Estado en la reducción de los costos y la mejora de los sistemas de transporte, promoviendo la cooperación regional, la especialización e integración de operaciones portuarias haciendo partícipe al capital privado, mejorando la infraestructura terrestre y simplificando los procesos aduaneros.

Globalization – the Maritime Nexus, Jan Hoffmann y Shashi Kumar, Capítulo 3 del Handbook of Maritime Economics, London, LLP, www.gfptt.org

El texto aborda algunos aspectos del negocio del transporte marítimo en el marco de la globalización, la relación entre comercio y transporte marítimo, la especialización de países en diferentes sectores del negocio marítimo y los determinantes del costo de transporte y su relación con los volúmenes comercializados.

Los datos utilizados para estimar la incidencia de distintos factores en el costo de transporte son de la misma fuente del estudio anterior. En este caso se tomaron 53.770 transacciones desde 15 países exportadores latinoamericanos a 6 países importadores. Las conclusiones son similares.

Clark, X., D. Dollar, y A. Micco (2002), “Maritime transport costs and port efficiency”, Policy Research Working Paper, N° 2781, febrero, www.worldbank.org

El estudio se basa en más de 300.000 transacciones de importación hacia los Estados Unidos desde países de todo el mundo. El costo del transporte marítimo se calculó para las importaciones realizadas en líneas de servicios regulares en base a datos del

US Import Waterborne Databank del Departamento de Transporte de los Estados Unidos, para el período 1995-1999.

Para varios países, las ventas a Estados Unidos representan un porcentaje importante de sus exportaciones. Para el caso de Ecuador significan la tercera parte de las exportaciones no petroleras.

El análisis se refiere únicamente al transporte en líneas de servicio regular que representa el 65% de las importaciones marítimas a Estados Unidos.

Si bien no es posible evaluar cuán aplicables puedan ser los resultados al caso específico de Ecuador, el gran tamaño de la muestra hace suponer que el análisis contempla una amplia gama de situaciones. Por otra parte, para el análisis de viabilidad de la Bolsa de Transporte las referencias a este estudio sirven para identificar las variables principales que inciden en el costo, pero no se pretende utilizar los resultados numéricos para realizar estimaciones de algún tipo.

Las conclusiones de este estudio son consistentes con la realidad observada en el Ecuador al señalar la alta incidencia de la eficiencia portuaria en los costos de transporte. Para estimar este indicador los autores utilizaron principalmente la encuesta de competitividad elaborada por el Banco Mundial donde recoge algunas cifras alarmantes para el caso del Ecuador: en una muestra de 74 países, los 15 días que tarda un importador ecuatoriano en desaduanar las mercaderías, equipara el tiempo de Haití y es solo superado por Camerún, Etiopía, Malawi y Nigeria.

El Ecuador hoy sufre este problema y la observación es pertinente para subrayar lo señalado acerca que la Bolsa de Transporte debe ser acompañada de otras medidas tomadas a nivel país para lograr una mejora en la competitividad de las exportaciones.

Ports and International Transport Costs, Gordon Wilmsmeier, Jan Hoffmann, Ricardo Sánchez (aún no publicado)

Es el trabajo más reciente que se ha encontrado sobre los datos recopilados por CEPAL. En este caso se analizan las importaciones del año 2002 de mercaderías contenedorizables de Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Perú y Uruguay provenientes de Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela.

La información analizada incluye 75.928 observaciones que abarcan transacciones comerciales en 104 rutas entre países latinoamericanos.

A diferencia de los trabajos anteriores, en este caso se analizó el costo del transporte sin incluir el seguro, pretendiendo aislar el efecto que tiene el costo de la mercadería sobre esta última variable.

Además se consideran seis características adicionales como potenciales determinantes del costo de transporte donde se contempla la eficiencia e infraestructura portuaria, infraestructura general de transporte, privatización portuaria, demoras aduaneras y conectividad. Se concluye que la eficiencia e infraestructura portuaria, las privatizaciones y la conectividad, tienen todas un impacto significativo sobre los costos del transporte internacional. La elasticidad de la eficiencia portuaria es la mayor de todas las variables: duplicar la eficiencia portuaria tiene un impacto sobre los costos comparable a disminuir la distancia en más de un 50%.

Anexo No. 2

Primeros Pasos de la Implementación

El planteo reiterado por parte de los exportadores de la necesidad de contar con una herramienta que les permita negociar mejores condiciones de transporte, hace suponer que la iniciativa de la Bolsa de Transporte tendrá suficiente apoyo en su fase de implementación. Sin embargo, los antecedentes muestran intentos frustrados en este sentido y la dificultad general de llevar adelante proyectos asociativos.

Si bien los costos involucrados en la fase inicial pueden resultar marginales para FEDEXPOR, la institución corre el riesgo de verse involucrada en un proyecto que no llegue a concretarse, afectando su imagen y credibilidad ante sus socios y ALADI.

FEDEXPOR ha impulsado la realización del presente trabajo como respuesta a las inquietudes de sus asociados. Para comprometer su participación en las etapas de implementación deberá primero evaluar el interés de éstos una vez conocidos los resultados del estudio de viabilidad.

La fase inicial del proyecto deberá, por lo tanto, identificar las empresas que liderarán el proyecto, evaluar el compromiso que asumirán y determinar si efectivamente la implementación ameritará el apoyo de FEDEXPOR o por el contrario la iniciativa debe ser descartada.

El compromiso que asumirán los empresarios puede evaluarse por el tiempo que le dediquen a la iniciativa, el nivel jerárquico dentro de la organización al cual se le delegue la responsabilidad de representar a la empresa y la calidad o grado de elaboración que presenten las propuestas realizadas por las empresas para implementar el proyecto.

Para evaluar los aspectos señalados se propone la realización de las actividades siguientes.

i. Presentación formal de los resultados del estudio de viabilidad

Ante los directores de FEDEXPOR y los asociados interesados se podrá realizar una presentación oral de una o dos horas aproximadamente, de los aspectos principales del informe.

En esta primer instancia se podrá recoger las opiniones de representantes calificados sobre la viabilidad, riesgos y eventuales inconvenientes de la implementación. En forma explícita se debe comentar los aspectos señalados en este Anexo sobre la metodología que se aplicará para evaluar si FEDEXPOR continuará apoyando el proyecto.

ii. Encuesta ampliada.

En forma electrónica se podrá difundir el presente informe entre los asociados de FEDEXPOR adjunto a una encuesta que permita evaluar los aspectos siguientes:

- identificar qué persona o personas tuvieron acceso al informe y qué nivel de responsabilidad tienen dentro de la organización
- cuánto tiempo dedicaron a la lectura y análisis de los diferentes puntos del informe

- cuánto podrá beneficiar a la empresa la participación en la Bolsa de Transporte
- el grado de interés en participar en la Bolsa de Transporte
- el grado de interés en participar en la implementación del proyecto y los recursos que estarían dispuestos a aportar.

iii. Taller de trabajo

Esta actividad podría resultar el primer paso efectivo de la implementación. Luego de una presentación de los contenidos del estudio de viabilidad, se le propondrá a los participantes trabajar en grupos para profundizar distintos aspectos señalados en el informe, presentándoles objetivos claros y resultados esperados. Luego, el trabajo de los grupos será discutido en conjunto para elaborar propuestas de implementación y un plan de acción.

Esta será una excelente oportunidad para identificar los potenciales líderes del proyecto y de evaluar la calidad y grado de elaboración de las propuestas como medida del involucramiento de los participantes.

Algunos de los puntos a tratar por los grupos de trabajo podrían ser los siguientes:

- Financiamiento de la Bolsa de Transporte
- Cometidos y responsabilidades, organigrama y procesos principales de la gestión
- Comportamiento esperado por parte de los prestadores de servicios, otros riesgos del proyecto y medidas preventivas
- Estrategias de asignación de carga y modos de negociación

El taller podrá tener unas seis horas de duración. Si los resultados son auspiciosos, se contará con una efectiva hoja de ruta para la implementación del proyecto. De lo contrario se dispondrá de información objetiva que permita cancelar el proyecto ofreciendo todas las garantías para ALADI, FEDEXPOR y sus asociados.