



Transporte y competitividad en México

RODRIGO GALLEGOS TOUSSAINT

Consultor del Instituto Mexicano para la Competitividad.

A pesar de que son muchos los factores que influyen en la competitividad de México, ante los ojos de cualquiera, la ventaja competitiva más evidente con la que contamos hoy es nuestra posición geográfica. El hecho de estar junto al mercado más grande del mundo tiene claras ventajas competitivas en un mundo cada día más globalizado, y el aumento explosivo en el tráfico de mercancías tras la apertura comercial en México, hace poco más de quince años es una clara evidencia de esto.

La globalización impulsa cada día más a países y empresas a buscar procesos logísticos más eficientes y productivos para apoyar la venta y distribución de productos en distintos mercados. Esto ha causado que las empresas busquen distinguirse por la flexibilidad y la agilidad para llegar a tiempo a los mercados, lo que a su vez ha provocado que se desarrollen esquemas logísticos de calidad a costos razonables, aumentando la competitividad de las empresas y sus productos. Para que un país se pueda distinguir competitivamente en la economía global debe contar con la infraestructura de transporte básica tradicional y con logística integral de clase mundial, que permita atraer empresas internacionales que compitan en este mercado.

Sin embargo, a pesar de ser vecinos de la economía más grande del planeta no hemos sabido aprovechar esta ventaja ya que nuestros costos de transporte son muy elevados. Aun cuando en distancia y en tiempo podamos ser una mejor opción que muchos de nuestros competidores, al traducir el costo total de transporte a dólares esta ventaja deja de ser evidente, por lo que estamos desperdiciando una gran oportunidad para atraer inversiones. La gráfica 1 muestra las diferencias en costos de transportar un bien a EU desde diferentes mercados.

En la gráfica se puede ver que a pesar de que nuestras mercancías sólo tardan en promedio cuatro días en llegar al puerto de Savannah, Georgia, en comparación con 18 días que tardan desde París, lo que representa una ventaja de más de 75% en tiempo, sin embargo sólo se traduce en una ventaja de 26% en

costos. Lo mismo sucede al comparar los costos que implica transportar algo desde Sao Paulo o Beijing, lo que quiere decir que estamos desaprovechando la enorme ventaja geográfica que tenemos.

¿Porqué estamos desaprovechando esta ventaja?

Esta pregunta se puede contestar de muchas formas pero una forma fácil y rápida de decirlo es que tenemos un transporte muy caro y además utilizamos intensivamente el medio de transporte más caro.

Si comparamos los costos unitarios que pagan los usuarios de los medios de transporte en México y de Estados Unidos (gráfica 2), podemos ver cómo en autotransporte somos 20% más caros que EU y también tenemos costos 13% más elevados que los puertos estadounidenses. Sólo en el caso de ferrocarriles tenemos costos más parecidos a los de nuestros vecinos y aún así somos más caros. Esto es aún más grave si consideramos que EU no es un país barato en ninguno de estos rubros.

La situación cómo mencionamos anteriormente es aún más dramática ya que México es intensivo en el uso del medio de transporte más caro, el autotransporte de carga, como se puede ver en la gráfica 3.

Estas son algunas de las razones que hacen que México gaste casi el doble con respecto a su PIB (cerca de 4%) de lo que destina Estados Unidos en transporte. Otro factor que también influye en esto es que transportamos bienes de menor valor agregado. En suma, México puede y debe reducir sus costos de transporte para aprovechar esta ventaja absoluta. Para lograrlo es indispensable entender los principales problemas que existen en los distintos medios de transporte y así proponer soluciones que tengan un impacto real.

El mercado del autotransporte en México

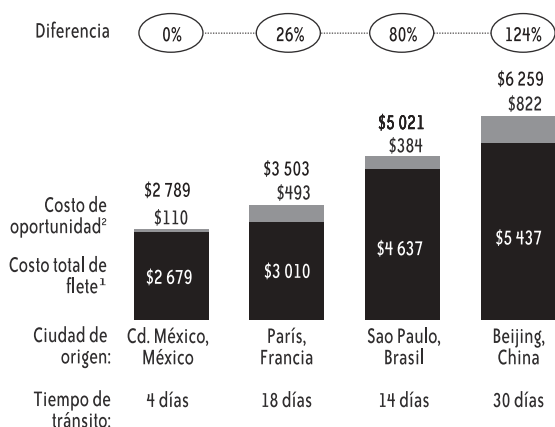
Para hacer más eficiente y barato el sector de autotransporte de carga mexicano es indispensable en-



Gráfica 1. Costos de transportar un bien al mercado estadounidense desde distintos lugares
Costo de transporte puerta a puerta 2004
 Puerto de destino: Savannah, GA; ciudad de destino: Pittsburgh, PA

Fuente: www.maritimechain.com; Análisis A.T. Kearney

¹ Costo total puerta-a-puerta estimado con base en curvas de costo del flete terrestre por país y base de datos de transporte marítimo. ² Costo de oportunidad estimado para un contenedor de 40 pies cargado de insumos con valor promedio de 100 mil dolares. Se calculó el costo de oportunidad diario asumiendo una tasa de 10% anual (100 000x10%/365 = 27.4) y el tiempo de tránsito marítimo para cada ruta



tender la estructura de costos de los cuatro segmentos en los que se divide su oferta en México:

El sector llamado *hombres-camión*: empresas pequeñas con una flota de menos de cinco unidades (la gran mayoría tiene sólo una unidad) en el que, en la gran mayoría de los casos, el dueño es el operador. Lo que quiere decir que mientras se cubran los costos variables indispensables se sigue operando sin importar la reinversión y el mantenimiento. Este sector cuenta con unidades con una antigüedad promedio de 20 años y cerca de la tercera parte opera en la informalidad. Estos conforman más de 90% de las empresas de autotransporte del país, y poseen alrededor de 44% del mercado.

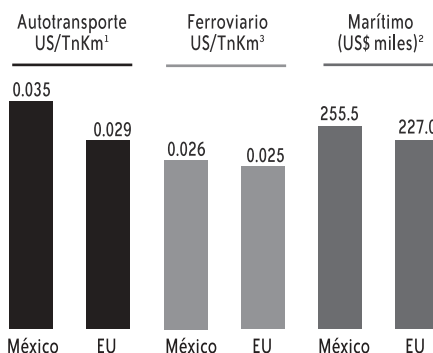
Empresas medianas. Conforman cerca de 7% del mercado y transportan 20% de la carga nacional y tienen flotas relativamente nuevas compuestas de 6 a 30 unidades, generalmente son empresas familiares donde el dueño funge como director general, es decir hay una estructura administrativa.

Empresas regionales que operan con estrategias focalizadas en ciertas zonas en las cuales pueden ser actores dominantes. Generalmente cubren varios estados y operan en las rutas principales de estas regiones. Poseen equipo relativamente moderno, bien

Gráfica 2. Costos del transporte en México

Elaboración IMCO

Fuente: Desarrollo de un plan de acción para alcanzar niveles de clase mundial en la posición competitiva de México en transporte y logística. Calculado con un promedio de 22.86 ton para un buque de 2800 teus (Un teu es una unidad equivalente a un contenedor de 20 pies) Para una distancia de 850 km.



mantenido y mueven 14% de la carga nacional. Sus empresas varían en tamaño, pero tienen entre 31 y 100 unidades, por lo cual logran una escala suficiente para diferenciar las funciones operativas y de apoyo.

Las empresas nacionales de autotransporte poseen flotas de más de 100 vehículos que tienen una edad promedio de entre 7 y 10 años. Mueven 11% de la carga nacional y operan con métodos gerenciales relativamente sofisticados. Muchas de estas empresas están integradas en cadenas de logística y operan como contratistas de las empresas más exigentes del país. Tanto por su escala como por su sofisticación operativa, logran los costos de operación más bajos del país.

La gráfica 4 ilustra la segmentación del mercado. En la columna izquierda se distingue el porcentaje de empresas en cada sector y en la columna derecha el porcentaje de vehículos con el que cuenta cada sector.

Cuando se estiman los costos variables medios de los diversos segmentos se observa que cada uno de ellos presenta costos distintos y al analizar los elementos que componen los costos variables medios de la oferta de autotransporte de carga (gráfica 5), y compararlos con los estadounidenses resalta el hecho que tenemos una ventaja de casi 50% en el sueldo del operador. Sin embargo, perdemos dicha ventaja en el combustible y los otros costos de operación (mantenimiento, seguros, llantas, refacciones). Estos últimos son en gran parte las causas de la baja competitividad del autotransporte mexicano, que deriva de las unidades con que operan las empresas y en especial las empresas del segmento *hombres-camión* que componen más de 55% de la oferta de los vehículos. Aun-

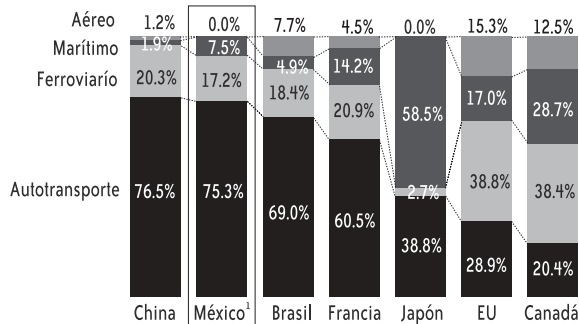


Gráfica 3. Estructura de la carga doméstica por modo de transporte (ton-km) -2002

Fuente: Para México: datos del 2001, Manual estadístico del sector transporte 2003, SCT; para los otros países: OECD in Figures Statistics on the member countries, 2003

1 Para México se incluyeron 15 mil millones ton-km de autotransporte que corresponden a la carga de compañías privadas y que no están incluidas en los números publicados en el manual estadístico de la SCT.

Elaboración AT Kearney.



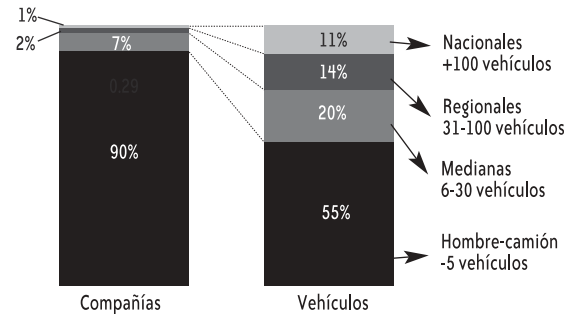
que el precio del combustible también juega un papel importante, este costo depende de otros factores fuera del sector que serán analizados en otro artículo que publicaremos más adelante.

La obsolescencia de las unidades con las que operan los *hombres-camión* significa que sus costos de operación son casi dos veces más altos que los de las demás empresas del país, y en especial de las empresas que conforman el segmento más eficiente. Estas operan con costos variables (ex operador) muy parecidos a los de las empresas de Estados Unidos. Es decir, una empresa mexicana que opera equipo de transporte moderno tiene costos variables más bajos que los de las empresas del país vecino. Por ello, si las tarifas promedio de México son más altas se debe exclusivamente al hecho de que la mayor parte de los operadores de autotransporte aún trabajan con unidades de carga obsoletas y muy costosas de mantener.

La conclusión fundamental es muy clara: para mejorar el desempeño competitivo del sistema de autotransporte de carga, urge invertir en la modernización del equipo del segmento de *hombres-camión*. Por este motivo el IMCO considera que hay dos acciones primordiales que deben tomarse. La primera, es la modernización del parque vehicular y adopción de mejores prácticas en el segmento de *hombres-camión* que es la que puede tener mayor impacto en el corto plazo. La segunda se refiere a mejoras en la regulación que podrían derivar de adoptar otras medidas que refuerzan la oferta de autotransporte de carga.

Gráfica 4. Estructura de oferta del autotransporte

Fuente: Autotransporte público de carga, Bital, Marzo 2001; Datos de parque vehicular, SCT, 2004; Análisis A.T. Kearney.



Modernización y mejoras regulatorias

Para hacer frente a este reto es indispensable ampliar significativamente el programa actual de modernización del autotransporte y combinarlo con una enérgica aplicación de la normatividad existente, de tal forma que en menos de dos años, se retiren de circulación todas las unidades que no cumplan con condiciones mínimas de seguridad, formalidad y cuidado del medio ambiente, y que además no son eficientes. Esto va en línea con el Programa de Modernización del Autotransporte, pero de forma más ambiciosa pues requiere que el programa actual modernice a la brevedad aquellas unidades de carga que tengan más de diez años de edad. De forma paradójica va en la dirección opuesta de otras medidas recientes que ha tomado el ejecutivo como es la lamentable regularización de vehículos *chocolate*.

El programa no sólo debe enfocarse en actualizar el equipo, sino que también debe procurar que los transportistas adopten mejores prácticas de mantenimiento y operación como son:

Integración de los transportistas informales a la economía formal, aprovechando con ello los apoyos fiscales que están disponibles para operadores que se encuentran dentro de la formalidad.

Adopción de prácticas de mantenimiento preventivo de las unidades.

Integración de consorcios para mejorar su desempeño en varias dimensiones operativas:

Mayor especialización funcional y operativa (por ejemplo en actividades de ventas, administración, mantenimiento, etcétera).

Compra coordinada de insumos y refacciones.

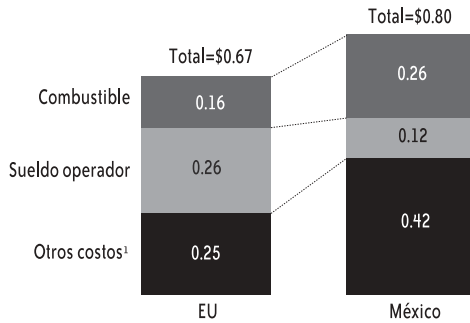
Las iniciativas en regulación que podrían mejorar el desempeño del sector son:



Gráfica 5. Estructura de costos económicos-transportación terrestre

Fuente: Estimaciones A.T. Kearney para un tractor con trailer de 48 pies de largo, con base en entrevistas a transportistas y a información pública de costos (2002).

¹Incluye: Renta económica, seguros, depreciación, licencias, permisos, mantenimiento y llantas.



Que el gobierno autorice, unilateralmente de ser necesario, a las empresas que tienen equipo de transporte moderno a operar como transporte público en sus viajes de regreso, esto es, autorizar el uso de la capacidad instalada ociosa de los equipos de transporte privado disponible en los viajes de regreso que hacen sus unidades. Actualmente, la principal razón por la cual esta capacidad instalada está ociosa deriva de las leyes que rigen la inversión privada extranjera en el sector de transporte público concesionado.

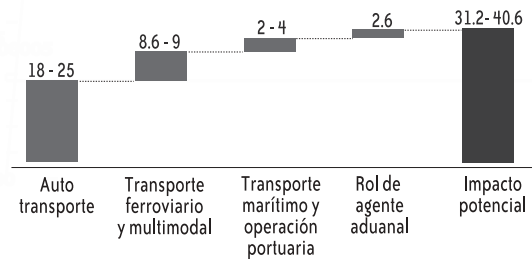
Autorizar la circulación de tractocamiones de Estados Unidos, con lo cual se ampliaría la oferta de transporte moderno en el país y se pondría mayor presión sobre las autoridades de Estados Unidos para homologar el acceso a los operadores de México.

Los beneficios anuales de instrumentar las iniciativas planteadas suman 3 120 millones de dólares anuales (cifras valuadas conservadoramente). Donde 83% proviene de la modernización de la flota y mejores prácticas. Lo anterior se traduce en ahorros anuales de 10% en la operación. Sin embargo si el programa de modernización se instrumenta en forma agresiva y uniforme en un plazo más breve esto podría

Gráfica 6. Beneficio en valor presente neto¹ de programas prioritarios en transporte (miles de millones de dólares)

Fuente: INEGI. Análisis A.T. Kearney.

¹ Los beneficios anuales varían año con año debido a que una parte de la carga se transfiere de auto-transporte a FFCC de manera gradual. ² Se estima un crecimiento promedio del sector de 4%, basado en promedios de crecimiento del PIB. Se obtiene multiplicando el promedio de crecimiento del PIB por la elasticidad del PIB de transporte vs. el PIB en general (3% * 1.3 = 4%).



representar una reducción de alrededor de 30% de los costos. Dado que las unidades de autotransporte de carga mueven alrededor de 75% de las toneladas que se transportan en el país, el efecto total de las recomendaciones en este sector es el más importante en relación con otras mejoras en el sector ferroviario, puertos o aduanas, cómo se puede ver en la gráfica 6.

La gráfica 6 muestra el beneficio potencial, considerando todo el beneficio en el futuro, que implican las mejoras en los distintos segmentos de transporte. Mejorar el autotransporte de carga representa cerca de 60% del beneficio potencial que implica mejorar el transporte en general, al hacer más eficientes los puertos y las aduanas y utilizar más el ferrocarril.

Dada la situación competitiva del país, México no se puede dar el lujo de posponer la mejora de competitividad en el transporte. La globalización está fomentando en todo el mundo menores costos, más calidad y mayores exigencias en la calidad del servicio; dada la importancia del costo de la logística para la competitividad del país, México no debe quedarse atrás.

