

# 3

## Análisis de la industria

Los análisis de la industria y del mercado (en este capítulo y en el 4) intentan identificar los factores que influirán en el ambiente externo en el cual opera el negocio, mientras que las otras secciones de su plan de negocios se enfocan en el ambiente interno sobre el cual usted tiene control. A pesar de que los análisis de la industria y del mercado observan el ambiente externo, lo hacen con lentes distintos.

### CONSEJO



El análisis de la industria le permite identificar oportunidades estratégicas que puede utilizar para tomar ventaja. El análisis del mercado examina su entorno local para identificar un nicho rentable.

Cuando está inmerso en el proceso de redacción de su análisis de la industria, contesta muchas preguntas, entre ellas: ¿está la industria en decadencia o experimenta una reestructura fundamental? ¿Cuál es el tamaño de la industria? ¿Quién tiene la mayor parte del mercado? ¿Qué porcentaje de la participación del mercado necesita usted adquirir para alcanzar sus metas de negocios? ¿Cuáles son las perspectivas a corto y largo plazos de su industria?

### **Análisis de la industria = Enfoque externo**

El análisis de la industria muestra la gran foto, es decir, los factores externos que están más allá de su control. Las condiciones del mercado local no son parte del análisis de la industria (ésta se tratan en el capítulo 4, “Análisis del mercado”).

Identificar los factores externos que pueden afectar su negocio mientras usted elabora su plan de negocios le otorga tiempo para formar una respuesta o hacer ajustes al mismo. Los factores externos incluyen las tendencias de la industria, la composición de su mercado, el ambiente competitivo, el clima económico, las tendencias demográficas y el papel de la tecnología. Las últimas áreas que usted necesita examinar son los aspectos sociales, legales y políticos que pueden interferir con la actividad del negocio.

### TRAMPA



Si usted tiene experiencia directa en la industria, tenderá a sentirse confiado en su conocimiento de ella. No suponga que su contexto y comprensión de la industria son absolutos. Haga un esfuerzo extra para que un tercero aclare sus supuestos sobre estos aspectos. Usted puede realizar una investigación y obtener información de bibliotecas, internet y organizaciones y asociaciones de la industria. Tendrá que leer mucho y tomar abundantes notas. Su meta es adquirir elementos adicionales sobre la forma en que la industria se comporta a nivel local, nacional e internacional.

## Ambiente competitivo, tendencias de la industria y ambiente del mercado

El mundo y el clima de los negocios evolucionan constantemente. Lo que estaba de moda hace unos cuantos años hoy puede ser un ancla. Identificar las tendencias, los componentes competitivos y los factores del mercado le permitirán crear una estrategia y responder de forma proactiva a las necesidades del cliente.

### Industria emergente

A pesar de que una industria emergente está llena de oportunidades, también puede representar un significativo riesgo. Los factores que indican éxito y crecimiento pueden ser difíciles de identificar. Detectar su serie de habilidades y un plan para cambiar rápidamente y desarrollar su negocio serán los “factores críticos de éxito”, por lo cual usted debe asegurarse de que su plan de negocios ilustre claramente cómo responde al crecimiento de la industria.

### Industria madura

Las industrias maduras presentan un riesgo diferente. Es mucho más fácil identificar los factores que contribuyen al éxito. Sin embargo, los jugadores importantes tienden a dominarlas. Identificar el tamaño del mercado y la magnitud de la participación de mercado que requiere son aspectos centrales para determinar la viabilidad de su idea/plan de negocios.

## Industria en decadencia

Una industria en decadencia o en un periodo de deterioro económico presenta una serie distinta de problemas. Las oportunidades pueden desarrollar aquello que normalmente no estaría disponible. Determinar y confirmar los supuestos realistas que apuntalan el crecimiento económico le ayudará a apoyar los supuestos que incluyó en su plan de negocios. Por ejemplo, ¿qué significaría para dichos supuestos si los indicadores económicos presentan una depresión profunda? Por otro lado, si hay indicadores de que la industria está a punto de salir de la depresión y usted anticipa un crecimiento económico real, la coordinación de su empresa en arranque o expansión sería un factor crítico para determinar el éxito de la misma.

## Industria en reestructura

Por lo general, el tamaño de mercado de una industria bajo una reestructura o un proceso de reorganización se contrae. Por ejemplo, en Canadá, desde principios de la década de los años noventas la industria del petróleo y el gas experimentó una reorganización y reestructuración sustancial. A comienzos de 1992 la demanda de la producción de la industria presentó una recuperación marginal y mejoró significativamente su rentabilidad como resultado de un severo recorte de costos, cierres de plantas y reducción de personal. Aunque su pericia, recursos financieros y anticipación de oportunidades pueden indicar un gran potencial, los inversionistas y los banqueros pueden no estar de acuerdo. Usted debe demostrar que sus supuestos e indicadores son tanto exactos como alcanzables.

### CONSEJO



¿Cuáles son los factores impulsados por la industria que contribuyen al crecimiento o al deterioro? Investigue, lea y describa los factores competitivos principales que afectan la capacidad de la industria para obtener nuevos clientes. ¿Es el precio, entrega, cambio, evolución de productos o servicios? ¿O es el efecto de la reputación y la imagen de la industria?

## Clima económico

Una economía sana puede representar una diferencia sustancial en la demanda de sus productos, servicios e impulso del negocio.

## Salud financiera de la industria

Las diferentes instituciones producen un balance general de la industria que se obtiene de las declaraciones de impuestos corporativas. Es una excelente herramienta que se debe utilizar para evaluar la salud financiera de la industria, así como para

comparar sus propias proyecciones financieras con aquellas de la industria y analizar los supuestos de negocios.

Por ejemplo, hace un tiempo llevé a cabo una comparación para uno de mis clientes. Tomamos su balance general y lo comparamos con el balance general de la industria. Descubrimos que sus costos de personal eran casi 50 por ciento más altos que los promedios del sector. También comprobamos que sus márgenes de utilidades duplicaban los estándares de la industria. Esta herramienta puede ser una manera valiosa e imparcial de probar los supuestos de su plan de negocios. Haga lo mejor que pueda para contestar estas preguntas:

- ¿Cuál es la situación financiera de la industria?
- ¿Cuántas empresas nuevas han comenzado a operar?
- ¿Cuál es la distribución por tamaño (es decir, número de empresas pequeñas contra empresas grandes y volumen de ventas)?
- ¿Qué mercados están bien atendidos, y cuáles están subatendidos? ¿Cuáles muestran el mayor potencial de crecimiento?
- ¿Cuál es el nivel de agresividad de las estrategias de publicidad y promoción?
- ¿Qué factores de valor agregado se utilizan con éxito?
- ¿Cuántos productos o servicios sustitutos están disponibles?
- ¿Quién mantiene el poder negociador? ¿Los clientes? ¿Los proveedores?

### CONSEJO



El propósito final de revisar la salud financiera de su industria es hacer comparaciones para ver en qué niveles opera su negocio y la eficiencia con que lo hace. Le garantizo que usted aprenderá algo importante y detectará áreas de su negocio que pueden necesitar atención.

### Economía de escala

¿Qué tan importante es reducir los costos unitarios de un producto o servicio? ¿Cuánto más dinero puede lograr por unidad si incrementa el número de unidades por corrida de producción?

¿Qué opinan los expertos de la industria? ¿Qué oye decir a la gente acerca de su industria? ¿Cuál es la situación y la reputación de la industria?

### Lealtades del cliente y diferenciación

¿Cuál es el factor de lealtad en su industria? Si la industria y la competencia son sólidas, ¿qué tan realista es que usted pueda lograr que los clientes cambien sus patrones de compra? Ser el primero en moverse en una industria, ¿es una ayuda o un obstáculo?

### CONSEJO



Si usted está en un segmento de la industria altamente competitivo, mantener la lealtad de un cliente puede suponer un desafío; pero cuando se tiene éxito, no hará otra cosa que dinero.

### Demanda de flujo de caja

Un negocio en crecimiento puede estar tanto en una crisis como un sector en contracción. Por ejemplo, puede haber un déficit de efectivo debido al pago a los proveedores y al personal. La necesidad de adquirir grandes cantidades de inventario reduce el rendimiento de la inversión. Si su industria tiene que mantener grandes cantidades de cuentas por cobrar, ello puede afectar de manera negativa su capacidad para pagar a los proveedores y al personal. Identifique los factores que pueden afectar negativamente su flujo de caja.

### Equipo de trabajo y delegación

¿Qué papel juegan los trabajadores expertos en su negocio? Si su negocio depende fundamentalmente en los trabajadores expertos, ¿cómo atraerá su negocio a la gente correcta? ¿Existen sistemas adecuados y controles de información desarrollados para permitir un equilibrio eficaz entre la delegación y el control? Como empresario, ¿es usted renuente a delegar y confiar en su equipo de trabajo?

### Idea y desarrollo del negocio

Utilice esta parte de su plan de negocios para describir la forma en que experimentará con nuevas ideas de negocios y cómo las probará. ¿Cómo equilibrará su agenda para contar con el tiempo para trabajar en temas del desarrollo del negocio? Después de todo, actualmente el negocio se mueve a un paso acelerado y ninguna idea de negocio dura para siempre.

### TRAMPA



En la década de los años sesenta, las empresas calculaban un ciclo de vida de producto de cinco a nueve años. Actualmente, muchos sólo los aprovechan por nueve meses. ¿Tienen sus clientes acceso a competidores externos? ¿Cuál es el riesgo de que alguien pueda copiar fácilmente su producto e inunde el mercado con una imitación de bajo costo? Una patente proporciona cierta protección y documentación de quién la hizo primero. Sin embargo, proteger una patente puede ser caro y difícil de ejecutar en el extranjero. Documente sus planes para desarrollar y proteger las ideas.

## Diversificación, crecimiento y expansión

Los cambios en el mercado y demográficos pueden requerir que el propietario abandone creencias apreciadas por mucho tiempo. Siempre existirá cierto grado de desequilibrio entre las necesidades del mercado y la estrategia del negocio. La clave es ser capaz de identificar los cambios que necesitan hacerse y, luego, tomar una decisión objetiva.

### TRAMPA



Cada negocio tiene una capacidad limitada para absorber el cambio. Las empresas nuevas tienden a enfocarse en la sobrevivencia cuando necesitan estar diversificándose, mientras que los propietarios de las empresas establecidas tratan de hacer frente al crecimiento del negocio mediante un trabajo más duro. Sin un plan sólido para adaptarse al crecimiento, diversificación o expansión del mercado, un negocio puede caer rápidamente en la insolvencia.

Identifique qué herramientas, estrategias y cambios, si acaso, planea implementar.

## El papel de la tecnología

Para tener un ejemplo de las formas en que la tecnología puede perturbar la actividad normal del negocio, vea los cambios en la industria de la música y cómo Apple Computer llegó justo en el momento para dominar el mercado de la música en línea. El modelo de negocio para vender música fue alimentado por más de 200 millones de computadoras que habían instalado el software iTunes, de Apple.

Cuando usted combina la extendida adopción de iTunes de Apple con la profunda penetración en el mercado del iPod, obtiene una perturbación masiva del mercado. Esto ha obligado a las tiendas de cemento y ladrillo (el modelo de negocios tradicional de vender la música) a adaptarse mediante la rebaja de los CD. Ahora Yahoo!, Napster y AOL, entre otros, compiten por una participación en el mercado en línea.

### CONSEJO



Cuando esté en el proceso de elaboración de su plan de negocios, asegúrese de identificar cómo apalancará la utilización de tecnología para competir o ganar una ventaja tecnológica.

## Estrategia de salida

Las estrategias que utilizan los inversionistas y propietarios para liquidar o hacer efectivas sus inversiones se denominan *estrategias de salida*. Éstas pueden comprender

desde la venta de la empresa, liquidar activos para pagar deudas o vender una porción del negocio a un inversionista.

### CONSEJO



Puede ahorrar un dineral en impuestos si se asesora adecuadamente con un abogado que se especialice en esta área de planeación fiscal y legal.

## Control de la administración y los factores emocionales

Durante estos tiempos de cambio o crisis, puede ser difícil para el empresario o el administrador tomar la decisión de cerrar todo o una parte del negocio. La decisión puede ser todavía más difícil debido a la relación emocional del administrador con los empleados o el negocio.

### CONSEJO



Para evitar una deficiente toma de decisiones basada en la emoción en lugar de la razón, es importante identificar los tipos de situaciones (eventos, pérdidas aceptables y cambios de mercado) que pueden desencadenar su estrategia de salida.

## Efecto en las relaciones

Sus inversionistas, ¿son familiares y/o amigos? Cerrar el negocio puede afectar las relaciones con los inversionistas, amigos, proveedores u otras unidades de la empresa. La preocupación por mantener la imagen y la identidad puede limitar su capacidad para tomar una decisión de calidad si opta por cerrar el negocio.

### CONSEJO



Mientras más cercana sea la relación, más dificultades puede implicar el cierre del negocio. Cada empresa que tiene más de un propietario, inversionista o accionista debe celebrar un contrato que explique en detalle los eventos, condiciones o circunstancias que pueden desencadenar una estrategia de salida.

## Activos específicos

Con frecuencia, los compromisos financieros de arrendamiento de equipo e instalaciones sobreviven al cierre del negocio. En una organización fabril la necesidad

de mantener una provisión de partes es con frecuencia un requerimiento tanto legal como moral. Otros asuntos incluyen contratos con sindicatos, clientes y proveedores.

### TRAMPA



Mientras más especializado sea su equipo e instalaciones, más difícil será expandirlos o liquidarlos rápidamente. Considere detenidamente las restricciones e impedimentos que podrían existir en caso de expansión o cierre del negocio.

## Regulaciones gubernamentales

¿Existen o se anticipan regulaciones gubernamentales que podrían afectar su capacidad para iniciar, expandir o salir del negocio?

### CONSEJO



Haga una lista de las reglamentaciones gubernamentales que afecten su negocio o el área en la cual éste está ubicado. Si usted no conoce alguna, llame a la cámara de comercio local para solicitar sugerencias e ingrese a las entidades de gobierno. Investigue y después desarrolle un plan para atenderlos.

En algunas industrias y lugares se requiere acreditación o certificación profesional para obtener una licencia de negocio. En Estados Unidos, por ejemplo, los ingenieros, arquitectos y mecánicos de automóviles son unos cuantos ejemplos de negocios que requieren un título o certificación para poder operar.

## Tendencias demográficas

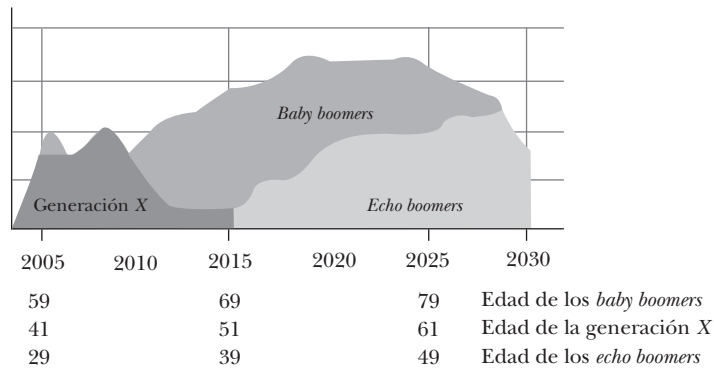
Obtener información demográfica le permitirá seleccionar el área con la mejor mezcla de características demográficas para apoyar su negocio.

### *Baby boomers*

Este sector de mercado es el segmento individual más grande de la población y por el solo tamaño de su poder de compra ha afectado industrias enteras y creado oportunidades de negocios a medida que envejecen.

Del enorme crecimiento de la demanda de vivienda, mobiliario y electrodomésticos en la década de los años cincuenta y sesenta a la fuerte demanda de servicios de planeación de retiro y financieros en la década de los años noventa, y el crecimiento de las ventas de vehículos recreativos, el efecto del *baby boomer* es masivo.





**Figura 3.1** Progresión de la edad y distribución de los *baby boomers*

La influencia de los *baby boomers* en Estados Unidos se extenderá por varias décadas en el siglo veintiuno a medida que continúan envejeciendo. Se espera que el descenso de la proporción de ancianos en la población se revierta conforme los *baby boomers* (nacidos entre 1946 y 1964) alcancen los 65 años de edad, a partir de 2011. (Vea la figura 3.1.)

El problema más grande de muchos propietarios de negocios *baby boomers* es calcular una manera de retirarse y extraer el capital que han acumulado en ellos. Para muchos *baby boomers*, eso significará venderlos y convertir su capital en efectivo o ingreso de retiro.

### CONSEJO



Observe el perfil de sus clientes. ¿Cuántos de ellos están en el perfil demográfico del propietario de negocio *baby boomer*? ¿Cuántos debe haber? ¿Es éste un mercado que usted está perdiendo? Considere cómo podría incluir marketing y posicionamiento para los *baby boomers* en su plan de negocios.

## Generación X

Mientras que la definición exacta de generación X es todavía debatida acaloradamente, me referiré a su característica principal de estar encajonados entre los *baby boomers* y los *echo boomers* (los hijos de los *baby boomers*), porque ellos nacieron entre 1966 y 1979. Son espabilados en la red, móviles y están infectados por el virus empresarial igual que los *echo boomers*. Comparados con el tamaño de los *baby boomers*, este segmento es relativamente pequeño.

Los miembros de la generación X buscan productos y servicios auténticos y genuinos. No les gusta ser presionados para tomar una decisión de compra, desean contar con una variedad de selecciones y opciones cuando deben tomar una decisión de compra y su lealtad a una marca es menor que la de los *baby boomers* y la de los *echo boomers*.

Con frecuencia se les denomina los “*Latchkey Kids*” (menores sin supervisión de adultos cuando regresan a casa de la escuela), son ampliamente reconocidos por una aceleración en el crecimiento del empresariado y el resultante auge del punto com. Tienden a tener menos hijos y están orientados hacia el empresariado, tal vez como resultado de ser independientes mientras crecían.

### CONSEJO



La generación X es de alguna forma controvertida, pues no todos los demógrafos están de acuerdo sobre la definición o el mismo término. Lo que es importante recordar es que ellos constituyen el grupo que nació al final del auge de los nacimientos de la posguerra.

## Los *echo boomers* buscan autoempleo

Los hijos de los *baby boomers*, conocidos como la generación X, los *echo boomers* o la generación del fin del milenio (*Millennials*), nacieron entre 1977 y 2002. Son cada vez más conocidos como la generación empresarial o “E”.

Jeff Cornwall, director de la Belmont University, con base en información de la Small Business Administration, tiene algo que decir acerca de los *echo boomers* o, como él los llama, “la generación empresarial”.

Durante la década pasada, más o menos, empezó la aparición de una nueva economía empresarial en Estados Unidos. Ha habido un significativo crecimiento de la fundación de empresas y los pequeños negocios son actualmente el motor de esta economía. El número de pequeños negocios ha crecido de manera uniforme: de 4.5 millones en 1955 a 18 millones para finales de la década de los años ochentas y a 23 millones en la actualidad. La constitución de nuevos negocios ha crecido de cerca de 200 000 anuales a mediados del siglo pasado a más de 3.5 millones por año a principios del siglo XXI.

Cornwall continúa señalando algunas estadísticas interesantes acerca de los pequeños negocios de la actualidad (de la Small Business Administration), entre ellos:

Actualmente, las tasas de supervivencia de los negocios están por arriba de 50 por ciento; con educación y capacitación aumentan de 80 a 90 por ciento. Los pequeños negocios aportan 50 por ciento de PIB (Producto Interno Bruto) y entre 5 y 6 millones de ellos tienen empleados. Noventa y nueve por ciento del total de empleados en Estados Unidos trabajan en pequeños negocios. Más de 50 por ciento de la fuerza laboral actual está empleada en los pequeños negocios y 45 por ciento de la nómina total de Estados Unidos proviene de ellos.

Además, Cornwall afirma que “estos negocios se han convertido en los motores de la creación de empleos en Estados Unidos. De hecho, los empresarios y propietarios de pequeños negocios son responsables de 77 por ciento de los nuevos empleos que se crearon en los últimos veinte años”.

### CONSEJO



¿Cómo puede usted utilizar esta información acerca de la generación *echo boom* en su plan de negocios? Debe considerar qué servicios o productos puede ofrecer y cuáles puede personalizar para sus clientes.

## Preguntas para analizar la industria

Contestar las preguntas que conforman la siguiente lista le ayudará a obtener información para elaborar y criticar su propio análisis de la industria.

- ¿Qué factores influyen en sus clientes para comprar un producto o servicio? ¿Cómo satisface la industria las necesidades del cliente?
- ¿Cuáles son los indicadores clave de rendimiento de esta industria? ¿Son las ventas, las utilidades o el número de negocios activos en operación?
- ¿Qué dicen los expertos de la industria acerca del rendimiento de esta industria por los últimos cinco años? ¿Qué se anticipa para los siguientes cinco años?
- ¿Quiénes son los principales proveedores, distribuidores y jugadores clave en la industria?
- ¿Cuál es el modelo de distribución en esta industria?
- ¿Qué nuevos servicios o productos se han introducido en los últimos años?
- ¿Cómo afecta la tecnología el crecimiento de la industria?
- ¿Cuál es el código de la Clasificación Industrial Estándar (SIC, por sus siglas en inglés) de esta industria? El Departamento de Comercio de Estados Unidos utiliza el Sistema de Clasificación Industrial Estándar para categorizar a la industria y a los tipos de negocios (Vea <http://www.osha.gov/pls/imis/sicsearch.html>). Sin embargo, la Oficina del Censo de Estados Unidos utiliza el Sistema de Clasificación de la Industria de América del Norte (NAICS, por sus siglas en inglés: <http://www.census.gov/epcd/www/naics/html>) para reemplazar el sistema de Clasificación Industrial Estándar de Estados Unidos (SIC). Desafortunadamente, el sistema todavía está en desarrollo y proporciona definiciones para negocios de servicios en el momento de escribir este texto. Le sugerimos buscar este tipo de sistemas para obtener información en su país.
- ¿Qué otras industrias, productos o servicios compiten con esta industria?
- ¿Cuáles son las principales empresas con las cuales espera competir al empezar u operar su negocio?
- ¿Cuál es la perspectiva económica de ventas y utilidades en esta industria durante la próxima década? Incluya al menos un periodo de 3 a 5 años de proyección económica.

- ¿Cuál es la oportunidad estratégica para los negocios en este sector? ¿Cómo puede crear una nueva oportunidad?
  - ¿Mejorar los niveles de servicio?
  - ¿Desarrollar un mercado nuevo o sin explotar?
  - ¿Crear un nuevo producto o un servicio innovador?
  - ¿Utilizar tecnología para desarrollar formas de reducir costos?
  - ¿Satisfacer una necesidad no cubierta o una nueva demanda del mercado?
- ¿Cuáles son las amenazas más importantes en esta industria?
- ¿Qué efecto tienen las generaciones de los *baby boomers*, generación *X* o *echo boomers* en la industria?

## Análisis de la industria muestra

A continuación se encuentra la sección del análisis de la industria del plan de negocios. El plan de negocios completo se encuentra en el apéndice A.

### Análisis de la industria canadiense

**Regulaciones gubernamentales** La industria de transporte terrestre es un sector altamente reglamentado. Algunas de las áreas reglamentadas incluyen:

- *Ley de Seguridad de Vehículos Automotores.*
- *Registro Federal en línea.*
- *Autoridades operativas:* regulaciones adicionales individuales por provincia o estado.
- *Código de Seguridad Nacional:* cubre reglamentaciones de horas de servicio, explicaciones de licencia de manejo comercial, inspecciones pre y posviaje, problemas de frenos e inspecciones de seguridad vehicular, pesos y dimensiones, llantas, diferencias entre las diversas reglamentaciones, etcétera.
- *Transporte de Productos Peligrosos (TDG, por sus siglas en inglés):* cubre el transporte de productos peligrosos, los requerimientos de capacitación; clasificación e identificación de los bienes peligrosos; responsabilidades del consignador, la empresa transportadora y el consignatario; informe de incidentes; planeación de respuesta de emergencia y otros temas cruciales.

(Continúa)

(Continuación)

**Industria de transportes terrestres** Dos segmentos principales caracterizan a la industria de transporte terrestre:

- *Empresas de arrendamiento*, que transportan carga ajena por una remuneración. En las empresas de renta de fletes es tres veces más probable que utilicen a operadores propietarios que las empresas de fletes privados.
- *Las firmas privadas* transportan sus propios productos. En términos de dólares, las empresas de transporte privadas representan cerca de la mitad de la industria. Por lo general, estas firmas están involucradas en el transporte terrestre privado debido a que tienen necesidad de controlar el servicio. Las firmas privadas tienden a utilizar unidades y camiones de menor tamaño. El transporte terrestre privado domina el movimiento urbano de productos, ya que representa aproximadamente 85 por ciento del volumen de transportación en este mercado.

En 1998, transportistas de larga distancia de renta con base en Canadá experimentaron un incremento de casi 5 por ciento respecto de 1997.<sup>1</sup>

El tráfico transfronterizo ha crecido 9 por ciento anual durante los últimos cinco años.<sup>2</sup>

En distancias mayores de aproximadamente 483 a 966 kilómetros (300 a 600 millas), el transporte terrestre de renta representa aproximadamente 90 por ciento de todos los viajes. La transportación terrestre de renta representa 78 por ciento de los viajes interprovinciales y 59 por ciento de los viajes intraprovinciales de mayor distancia.<sup>3</sup>

En Canadá, la industria de transporte terrestre de renta obtuvo 13 mil millones de dólares de ingresos en 1993 (transporte y mensajería de renta). Ésta es una industria de 37 mil millones de dólares anuales (lo cual incluye el valor de las flotas privadas) (1995) —un incremento de 6 mil millones de dólares sobre los estimados para 1993—. La transportación privada representa 19 mil millones de dólares del total. Noventa por ciento de las flotas privadas cuentan con 10 vehículos o menos, la mayoría de ellas compuestas por 1 o 2 vehículos. Sin embargo, existen muchas flotas privadas con varios cientos de vehículos. La misma información indica que en general las flotas privadas superan en número a las de renta por un factor de 2 o 3 a 1.

**Efecto económico de la industria de transporte terrestre de renta canadiense** Los camiones operan más de la mitad de todo el comercio de Canadá medido por el valor de las mercancías. En 1994, dos tercios, esto es, 218 mil millones de dólares de todos los envíos terrestres se realizaron a través de la frontera Canadá-Estados Unidos. No es de sorprender que haya cerca de 10 millones de viajes de transporte terrestre al año a través de la frontera.

(Continúa)

(Continuación)

La industria de transporte terrestre (transporte y mensajería de renta) representa uno de cada tres dólares gastados en transporte de renta comercial en Canadá (lo que incluye tanto transporte de carga como de pasajeros).

Otra estimación, que considera el transporte terrestre privado así como el de renta, sugiere que éste representa 47 por ciento de todos los pasajeros comerciales y transporte de carga del país.

Los camiones de renta representan 29 por ciento del componente de transporte de producto interno bruto de Canadá.

Una estimación de 2001 coloca el total de los impuestos de la industria de transporte terrestre en 13.5 por ciento de los ingresos. Una extrapolación aproximada de esta cifra indica que los camiones de carretera generan entre 30 000 y 40 000 dólares en impuestos cada año, suma en la cual no se consideran los impuestos pagados por las personas que manejan esos camiones.

Cada empleo creado en la industria de transporte terrestre de renta crea 0.7 empleos en otra parte; cada dólar de producción agrega 0.69 centavos de dólar de ventas en otra industria; y cada dólar del producto interno bruto (PIB) que produce la industria de transporte terrestre crea 0.73 centavos de dólar adicionales en el PIB de otras industrias.

Durante las últimas tres décadas (1970-2000), la economía total ha crecido a una tasa promedio anual de 3.8 por ciento. El transporte terrestre de renta ha crecido a una tasa promedio anual de 4.2 por ciento, esto es, más rápido que las líneas aéreas, empresas marítimas, ferrocarriles, operaciones de autobuses y tránsito urbano.

**Barreras de entrada y crecimiento** Las tres barreras de entrada y crecimiento principales en esta industria son:

- *Costo de capital:* obviamente, el alto costo del capital de los camiones y remolques hace de la entrada y el crecimiento un desafío.
- *Recursos humanos:* la demanda y crecimiento del servicio de transporte terrestre ha sobrepasado la capacidad de la industria para atraer al campo a gente nueva. La población de conductores es cuando menos dos años mayor que la edad del trabajador promedio. El grupo de edad de menos de 25 años es atraído por el comercio, la educación secundaria y los empleos en sectores tecnológicos.
- *Percepción del cliente:* para ser una empresa de transporte terrestre creíble que satisface de manera permanente las necesidades del cliente industrial promedio, se necesita tener seis o más camiones. Ése es el número necesario para poder enfrentar la naturaleza dinámica de la industria de transporte terrestre y de las cambiantes necesidades del cliente.

(Continúa)

(Continuación)

**Efecto de la innovación y la tecnología** Probablemente uno de los problemas tecnológicos más importantes de la industria del transporte terrestre es el efecto de internet. En los últimos dos a tres años varias empresas han lanzado servicios de combinación de carga en línea. Estos servicios toman una de cuatro formas:

1. *Software*: este enfoque requiere la compra e instalación de un software especial diseñado para la industria de transporte terrestre.
2. *Combinación de carga en línea*: por una pequeña cuota mensual usted puede buscar y encontrar una carga o anunciar la disponibilidad de camiones.
3. *Solución completa*: este servicio se encarga de la facturación, aprobación de crédito y cobranza.
4. *Subastas*: las subastas en línea proporcionan la oportunidad de listar el equipo y embarques disponibles y permiten a los consignadores y empresas de transporte terrestre pujar competitivamente por las cargas. Estos servicios son relativamente nuevos. Los consignadores colocan las cargas que necesitan mover y las empresas de transporte utilizan la subasta para pujar por ellas. Debido a que la carga se coloca en una subasta competitiva, la práctica tiende a reducir las tarifas y algunas veces las descripciones de la carga pueden ser engañosas y la empresa transportadora termina obligada a aceptar la carga a pesar de ello.

Utilizar internet para hacer casar el equipo con las cargas llegó para quedarse. Internet reducirá los costos, pues ayuda a eliminar los kilómetros vacíos.

Otra tendencia es que las empresas de transporte terrestre tienen secciones especiales en sus sitios en la red que se encuentran protegidos por contraseñas y permiten a los clientes registrarse y solicitar una cotización, rastrear un embarque o inclusive obtener una factura.

### Notas

1. Statistics Canada – The Daily, 10 de junio de 1999.
2. Profile of Private Trucking in Canada, 1998, reporte conjunto de la Industry Canada y del Private Motor Truck Council of Canada. <http://strategis.ic.gc.ca/epic/internet/int-sdc-nsf/en/fd01101e.html>.
3. Profile of Private Trucking in Canada, 1998, reporte conjunto de la Industry Canada y del Private Motor Truck Council of Canada. <http://strategis.ic.gc.ca/epic/internet/int-sdc-nsf/en/fd01101e.html>.