

**UNIVERSIDAD NACIONAL
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO
CENTRO INTERNACIONAL DE POLÍTICA ECONÓMICA
PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE
POSGRADO EN GERENCIA DEL COMERCIO INTERNACIONAL**

**IMPLICACIONES DE LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE LAS EMPRESAS
NAVIERAS SOBRE EL MODELO DE NEGOCIO DE LOS CONSOLIDADORES DE
CARGA: ESTUDIO DE CASO DE LAS EMPRESAS OPERANDO EN COSTA RICA
2013-2023**

KRIS MARIA MONTERO VILLALOBOS

**HEREDIA, COSTA RICA
ABRIL 2024**

Trabajo Final de Graduación sometido a consideración del Tribunal Examinador de la Maestría en Gerencia del Comercio Internacional para optar por el grado de Máster en Gerencia del Comercio Internacional.

IMPLICACIONES DE LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE LAS EMPRESAS
NAVIERAS SOBRE EL MODELO DE NEGOCIO DE LOS CONSOLIDADORES DE
CARGA: ESTUDIO DE CASO DE LAS EMPRESAS OPERANDO EN COSTA RICA
2013-2023

KRIS MARIA MONTERO VILLALOBOS

MIEMBROS DEL TRIBUNAL EXAMINADOR

Marco Otoyá Chavarría
Coordinador de la Maestría en Gerencia del Comercio Internacional

Suyen Alonso Ubieta
Tutor (a)

Luis Cabezas Astorga
Miembro del Comité Asesor

Luis Araya Arroyo
Miembro del Comité Asesor

Kris María Montero Villalobos
Sustentante

Resumen Ejecutivo

El transporte marítimo internacional, como eje fundamental del comercio global, ha experimentado un crecimiento significativo en las últimas décadas. Sin embargo, este sector enfrenta una marcada concentración de capacidad, donde un reducido grupo de operadores domina la mayor parte de la carga, lo que desafía el rol tradicional de los consolidadores de carga como intermediarios. De esta forma, en esta investigación, se analizan las estrategias competitivas aplicadas por las empresas navieras y como estos tienen una influencia sobre los consolidadores de carga en Costa Rica entre los años 2013 y 2023, asimismo, se examinan las tendencias de consolidación en la industria naviera y cómo estas afectan a los consolidadores de carga.

El marco teórico se enfoca en la competitividad según Michael Porter, así como en aspectos específicos del transporte de carga. En cuanto al marco metodológico, se emplea un enfoque cualitativo a través de un estudio de caso, combinando la revisión bibliográfica, entrevistas y cuestionarios. Se detallan las fuentes utilizadas y se reconocen las limitaciones del estudio.

De esta forma, en primera instancia se estudian las estrategias aplicadas por las empresas navieras para mejorar su competitividad, como economías de escala, alianzas entre navieras y fusiones y adquisiciones. Se destaca la importancia de estas estrategias en un mercado desafiante y cambiante.

Posteriormente, se analiza la integración vertical de las principales navieras a nivel mundial y su relación con los consolidadores de carga costarricenses. Se identifican tres tendencias clave: competencia directa e indirecta entre navieras y consolidadores, concentración de la oferta del transporte marítimo y control de costos. Además, se analizan las implicaciones de las cinco fuerzas de Porter en los consolidadores.

Finalmente, se ofrecen recomendaciones específicas para mejorar los servicios de transporte de los consolidadores de carga en Costa Rica, como transformación digital, servicio al cliente personalizado, optimización logística, alianzas estratégicas y especialización en nichos de mercado.

Palabras Claves:

Transporte marítimo. Alianzas estratégicas. Competitividad. Consolidadores de carga. Integración Vertical.

Summary

International maritime transport, as a fundamental axis of global trade, has experienced significant growth in recent decades. However, this sector faces a marked concentration of capacity, where a small group of operators dominates the majority of the cargo, challenging the traditional role of cargo consolidators as intermediaries. Therefore, this research examines the competitive strategies applied by shipping companies and how they influence cargo consolidators in Costa Rica between 2013 and 2023. Additionally, it explores consolidation trends in the shipping industry and their impact on freight forwarders.

The theoretical framework focuses on competitiveness according to Michael Porter, as well as specific aspects of freight transportation. Regarding the methodological framework, a qualitative approach is employed through a case study, combining literature review, interviews, and questionnaires. The sources used are detailed, and the research's limitations are acknowledged.

The first aspect under scrutiny involves the strategies employed by shipping companies to enhance their competitive edge, including the utilization of economies of scale, formation of alliances between shipping entities, and engaging in mergers and acquisitions. Emphasis is placed on the pivotal role of these strategies in navigating a challenging and dynamic market landscape.

Subsequently, the vertical integration of the major shipping companies worldwide and their relationship with Costa Rican cargo consolidators is analyzed. Three key trends are identified: direct and indirect competition between shipping companies and consolidators, concentration of maritime transport supply, and cost control. Additionally, the implications of Porter's five forces on freight forwarders are analyzed.

Finally, specific recommendations are offered to improve the transportation services of freight forwarders in Costa Rica, such as digital transformation,

personalized customer service, logistics optimization, strategic alliances, and specialization in market niches.

Dedicatoria

A la niña de mi corazón. Aunque yo sea la persona más imperfecta, tú me haces sentir la más perfecta de todas. Te amo con todo mi ser.

A mi papá, que mi amor pueda servir como un faro para rescatarte del olvido.

A mi mamá, eres mi inspiración y ejemplo de vida.

Tabla de contenido

| | |
|---|------|
| Resumen Ejecutivo | iv |
| Summary | vi |
| INTRODUCCIÓN | xiii |
| CAPÍTULO I. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN..... | 1 |
| 1.1. Antecedentes..... | 1 |
| 1.2. Justificación..... | 4 |
| 1.3. Planteamiento del Problema. | 5 |
| 1.4. Objetivo General. | 8 |
| CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO – METODOLÓGICO | 10 |
| 2.1. Marco teórico conceptual. | 10 |
| 2.1.1. Estrategias competitivas según Michael Porter..... | 10 |
| 2.1.2. Transporte internacional de carga | 12 |
| 2.1.2.1. Economías de escala en el transporte marítimo..... | 13 |
| 2.1.2.2. Integración horizontal en la industria naviera. | 14 |
| 2.1.2.3. Integración vertical en la industria naviera..... | 15 |
| 2.1.3. Agente de Carga. | 16 |
| 2.2. Marco metodológico..... | 18 |
| 2.2.1. Enfoque de la investigación..... | 18 |
| 2.2.3. Población de la investigación y muestra..... | 19 |
| 2.2.4. Descripción de las técnicas e instrumentos de investigación. | 20 |
| 2.2.5. Proceso de recopilación y tabulación de la información. | 21 |
| 2.2.6. Fuentes de información..... | 21 |
| 2.2.6.1. Fuentes primarias..... | 21 |
| 2.2.6.2. Fuentes secundarias..... | 22 |
| 2.2.7. Limitaciones del estudio. | 23 |
| CAPÍTULO III. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS IMPLEMENTADAS POR LAS NAVIERAS | 25 |
| 3.1. La industria de transporte marítimo en la actualidad. | 25 |
| 3.2. Transformación estratégica de la industria naviera..... | 28 |
| 3.2.1. Implementación de las economías de escala..... | 28 |
| 3.2.2. Alianzas entre las empresas navieras. | 30 |

| | | |
|--|---|----|
| 3.2.3. | La necesidad de efectuar fusiones y adquisiciones..... | 33 |
| CAPITULO IV: LA INTEGRACIÓN VERTICAL DE LAS NAVIERAS Y SU VINCULACION CON LOS CONSOLIDADORES DE CARGA COSTARRICENSES..... | | |
| 4.1. | Un modelo de integración vertical diferenciado entre las 5 líneas navieras..... | 38 |
| 4.2. | Integración vertical del transporte marítimo: Implicaciones para los consolidadores de carga..... | 44 |
| 4.2.1. | Competencia directa e indirecta con los consolidadores de carga..... | 44 |
| 4.2.2. | Concentración de la oferta del transporte marítimo..... | 45 |
| 4.2.3. | Control de costos sin considerar..... | 46 |
| 4.3. | Análisis de las 5 fuerzas de Porter y su implicación para los consolidadores de carga..... | 48 |
| 4.3.1. | Rivalidad entre competidores existentes..... | 48 |
| 4.3.2. | Poder de negociación de los compradores..... | 48 |
| 4.3.3. | Poder de negociación de los proveedores..... | 49 |
| 4.3.4. | Amenaza de productos o servicios sustitutos..... | 49 |
| 4.3.5. | Barreras de entrada..... | 49 |
| 4.4. | Perspectivas Futuras: Estrategias de Competencia y Alianzas en el Sector de Consolidadores de Carga en Costa Rica..... | 51 |
| CAPITULO V: RECOMENDACIONES PARA LA DIFERENCIACION Y MEJORA DE LOS SERVICIOS PARA LOS CONSOLIDADORES..... | | |
| 5.1. | Áreas estratégicas claves para consolidadores de carga marítima..... | 53 |
| 5.2. | Estrategias genéricas de Porter aplicadas a los consolidadores de carga..... | 58 |
| CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | | |
| 6.1. | Conclusiones..... | 61 |
| 6.2. | Recomendaciones..... | 63 |
| | REFERENCIA..... | 64 |
| | ANEXO 1..... | 70 |
| | Cuestionario para las navieras..... | 70 |
| | ANEXO 2..... | 73 |
| | Cuestionario para los consolidadores de carga..... | 73 |

Índice de Tabla

| | |
|--|----|
| Tabla 1 Ranking de las 10 principales líneas de contenedores del mundo..... | 26 |
| Tabla 2 Estrategias para reducir los costos operativos del transporte marítimo. | 30 |
| Tabla 3 Historia y miembros de las alianzas de contenedores. | 32 |
| Tabla 4 Fusiones y Adquisiciones de la industria naviera (2015-2021) | 34 |
| Tabla 5 Estrategia de integración vertical implementadas por las navieras..... | 39 |
| Tabla 6 Servicios complementarios ofrecidos por las navieras en la actualidad..... | 43 |
| Tabla 7 Relación entre Fuerzas Competitivas y Consolidadores de Carga. | 50 |
| Tabla 8 Estrategias para Consolidadores de Carga basadas en Estrategias Genéricas de Porter..... | 59 |

Índice de Gráficos

| | |
|--|----|
| Gráfico 1 Tráfico marítimo mundial de contenedores | 1 |
| Gráfico 2 Distribución mundial de la capacidad de las 100 mayores líneas de contenedores | 7 |
| Gráfico 3 Ranking de las 5 principales líneas de contenedores del mundo. | 27 |

INTRODUCCIÓN

El transporte marítimo desempeña un papel crucial en el ámbito del comercio internacional, siendo el principal medio para la movilización de bienes a nivel global. En las últimas décadas, este sector ha experimentado una serie de cambios significativos, impulsados por fenómenos como la globalización y la consolidación del mercado. En este contexto dinámico, las estrategias competitivas de las empresas navieras juegan un papel fundamental, pues impactan directamente en los actores clave de la cadena logística, entre ellos, los consolidadores de carga.

La evolución de la industria naviera se ha caracterizado por la concentración del mercado y la adopción de nuevas estrategias para mantener la competitividad. Por ende, es esencial comprender cómo dichas estrategias afectan a los consolidadores de carga, cuyo rol como intermediarios en la cadena logística se ve desafiado por los cambios en el modelo de negocio de las navieras.

En el primer apartado, se analiza el crecimiento del comercio internacional, resaltando la importancia del transporte marítimo en la logística de bienes. Se examina la concentración del mercado naviero y las estrategias adoptadas por las navieras, incluyendo la consolidación horizontal y vertical, así como la formación de acuerdos de cooperación. Además, se subraya la relevancia del transporte marítimo en el contexto del comercio global y la necesidad de comprender cómo las estrategias competitivas de las empresas navieras afectan a los consolidadores de carga en Costa Rica.

El siguiente apartado aborda el marco teórico-metodológico. Se explora el concepto de estrategias competitivas según Michael Porter, haciendo énfasis en su modelo de las cinco fuerzas competitivas y las estrategias genéricas para abordarlas. Asimismo, se analizan aspectos específicos del transporte internacional de carga, como las economías de escala y la integración horizontal y vertical en la industria naviera, junto con el papel del agente de carga en este contexto.

En cuanto al marco metodológico, se emplea un enfoque cualitativo a través de un estudio de caso, combinando la revisión bibliográfica, entrevistas y cuestionarios. Se detalla el proceso de recopilación y tabulación de la información, así como las fuentes utilizadas, tanto primarias (entrevistas y cuestionarios) como secundarias (informes de organizaciones internacionales, documentos relevantes y revistas especializadas). Además, se reconocen las limitaciones del estudio.

El tercer apartado se centra en las estrategias que las empresas navieras han aplicado para mejorar su competitividad en el transporte marítimo internacional de carga entre 2013 y 2023. Se examinan tres estrategias principales: economías de escala, alianzas entre navieras y fusiones y adquisiciones. Se destaca la importancia de estas estrategias en un mercado desafiante y cambiante, donde las empresas buscan optimizar sus operaciones y mantener su ventaja competitiva.

Posteriormente, se estudia la integración vertical de las principales navieras a nivel mundial, como Maersk, MSC, COSCO, CMA CGM y Hapag Lloyd, y su relación con los consolidadores de carga costarricenses. Se identifican tres tendencias clave: la competencia directa e indirecta entre navieras y consolidadores, la concentración de la oferta del transporte marítimo y el control de costos sin considerar la oferta y la demanda. Además, se analizan las implicaciones de las cinco fuerzas de Porter en los consolidadores, destacando la necesidad de diferenciación, personalización del servicio y alianzas estratégicas para mantener la competitividad en un entorno logístico cambiante.

El último apartado proporciona recomendaciones específicas para mejorar los servicios de transporte y logística ofrecidos por los consolidadores de carga costarricenses, con el objetivo de diferenciarse en un mercado marítimo en constante cambio. Se identifican áreas clave, como la transformación digital, el servicio al cliente personalizado, la optimización logística, las alianzas estratégicas y la especialización en nichos de mercado, alineadas con las estrategias genéricas de Michael Porter. Estas recomendaciones ofrecen un camino claro para que los consolidadores mejoren

su competitividad y eficacia, adaptándose a las demandas del mercado y diferenciándose de sus competidores.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

1.1. Antecedentes.

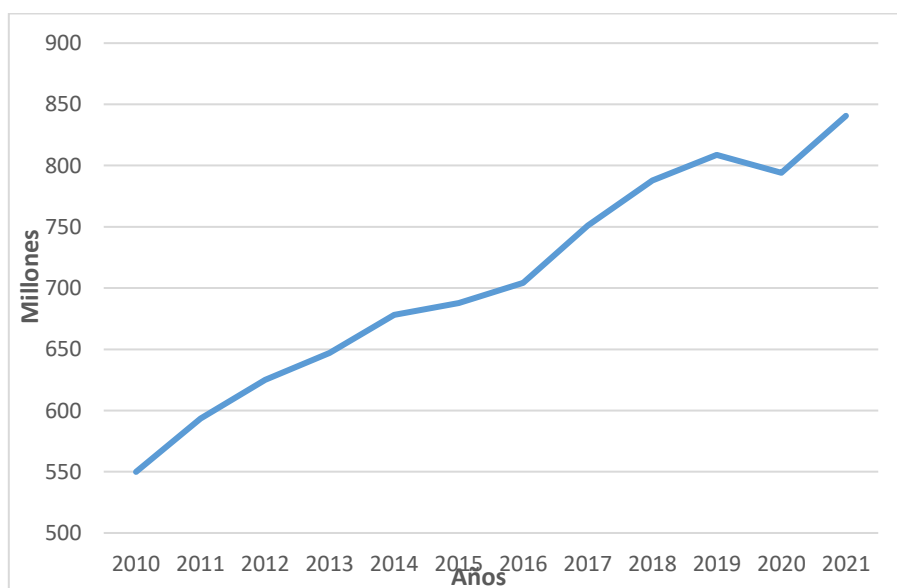
En las últimas décadas, el comercio internacional ha experimentado un crecimiento constante, y el transporte marítimo se posiciona como el medio más destacado para la movilización de bienes en comparación con otros, debido a su capacidad para transportar grandes volúmenes de mercancías a diversas rutas (COPROCOM, 2021).

En la actualidad, de acuerdo con datos de la Organización Mundial del Comercio (OMC, s.f.), el transporte marítimo representa aproximadamente el 80% del flujo global de mercancías, datos que se pueden apreciar en la Gráfico 1 que muestra la evolución del tráfico de contenedores (TEU's) en todo el mundo durante el período de 2010 a 2021.

Gráfico 1

Tráfico marítimo mundial de contenedores

(TEU: unidades equivalentes a 20 pies)



Nota: Elaboración propia basados en los datos del Banco Mundial.

De esta forma, el transporte internacional de carga juega un papel crucial en la competitividad del comercio exterior, aunque se encuentra estrechamente relacionado con diversas circunstancias coyunturales. Tanto la economía global como el flujo de mercancías son factores que ejercen un efecto directo en la industria marítima, particularmente en el ámbito del transporte marítimo (Reyes, 2010). Además, a esta situación se ha sumado la globalización y la regionalización, lo que ha motivado a las navieras a adaptar sus estrategias debido a la creciente competencia internacional, la sobrecapacidad de flotas y facilidades, la volatilidad de los costos de transporte y los cambios regulatorios (González, 2016).

A pesar de ello, la industria del transporte de contenedores ha experimentado una notable evolución y consolidación a lo largo del tiempo. En los últimos 25 años, los 20 principales operadores han casi duplicado su cuota de mercado, pasando del 48% al 91%. Esta concentración ha llevado a que más de la mitad de la capacidad de envío de contenedores a nivel mundial esté actualmente en manos de los cuatro transportistas más grandes, (UNCTAD, 2022). Esta tendencia de consolidación se vincula estrechamente con las circunstancias coyunturales previamente mencionadas, que han influido en la evolución global de este sector.

En el contexto específico del transporte marítimo de carga, en el Informe de Transporte Marítimo de 2022, emitido por la UNCTAD (2022), se destacan tres tendencias significativas que han caracterizado el proceso en la industria marítima, uno la consolidación horizontal, que se ha manifestado a través de fusiones y adquisiciones de compañías navieras; dos, la integración vertical, donde las navieras han diversificado sus operaciones al invertir en terminales y otros servicios logísticos y por último, la formación de acuerdos de cooperación estratégica en forma de consorcios y alianzas entre diferentes transportistas (p.137).

En mayo de 2022, Jens Roemer, quien ocupa el cargo de vicepresidente senior en FIATA, abordó este asunto de manera detallada. En su análisis, resaltó

que las navieras están orientadas a asumir el control absoluto de la cadena de suministro marítimo, desde el punto de origen hasta el destino.

Esto pone de manifiesto un claro interés por liderar la integración y asumir la responsabilidad de gestionar toda la logística de contenedores. Dicho interés se intensifica como consecuencia de las transformaciones en los mercados, donde las fusiones y adquisiciones han reducido drásticamente el número de líneas navieras globales, dejando únicamente a unas pocas en competencia.

Según expone Roemer (2022), estas navieras compiten entre sí con el propósito de mejorar los niveles de servicio a lo largo de la cadena de suministro mediante inversiones sustanciales en empresas de logística. La digitalización, por su parte, se revela como un catalizador de transformación en la industria, lo que ha conducido a notables ganancias y a la disponibilidad de recursos para invertir en nuevas iniciativas.

Esta situación tiene implicaciones en la cadena logística, cuyos impactos son percibidos por agentes como los consolidadores de carga, cuya función, de acuerdo con Guzmán (2005) ha sido el de mediar entre el remitente y el transportador durante las negociaciones contractuales en donde actúa en nombre del remitente, no del transportador. No obstante, también existen consolidadores que adoptan un enfoque más proactivo al promover los servicios de transporte de las empresas correspondientes. Estos consolidadores gestionan los contratos de transporte en nombre y por cuenta del transportador, encargándose de la documentación asociada. Además, algunos consolidadores ofrecen servicios de transporte directo, ya sea ejecutándolos parcialmente o subcontratando su realización completa.

Bajo este escenario, este trabajo tiene el propósito analizar las implicaciones de las estrategias competitivas de las empresas navieras sobre el modelo de negocio de los consolidadores de carga en Costa Rica, durante el período 2013-2023.

1.2. Justificación.

El transporte marítimo desempeña un papel fundamental en el comercio internacional, y las navieras son las principales responsables de llevar a cabo estas operaciones.

Sin embargo, de acuerdo con lo expuesto por Huang y Yoshida (2013), en el último tiempo, diversos problemas como las cambiantes tarifas de flete y divisas, el elevado precio del combustible, la crisis económica global y la incertidumbre en el ciclo comercial han impulsado a las principales compañías navieras a reestructurar sus alianzas estratégicas en busca de una ventaja competitiva. Como resultado, casi todas las 20 empresas navieras más importantes del mundo participan en este tipo de alianzas.

Debido a lo anteriormente expuesto, y de acuerdo con Astudillo (2019) la industria naviera ha implementado la adquisición de grandes buques portacontenedores con el objetivo de generar economías de escala y de esta forma aumentar sus ganancias, provocando una sobre oferta de fletes marítimos y ha afectado negativamente los ahorros en los costos proyectados generando un posible nuevo paradigma en la industria naviera que busca una mayor eficiencia y control en la cadena de suministro, al integrar diferentes etapas de la cadena, como la construcción de buques, la operación de terminales portuarios y la gestión de la logística y, con ello reducir costos y mejorar la coordinación de las operaciones.

Por otro lado, Jens Roemer (2022) destacó la inquietud derivada de esta situación, así como la relevancia de que esta competencia se desarrolle en un contexto equitativo y justo para todas las partes involucradas.

De acuerdo con Huang y Yoshida (2013), la industria del transporte marítimo opera estrechamente con diversos participantes, como cargadores, transitarios, NVOCC, agentes, corredores, operadores portuarios, despachadores de aduana,

empresas estibadoras, servicios de almacén, transportistas por camión, operadores de almacén en tierra, transporte ferroviario, distribuidores de carga y destinatarios. Este sector proporciona servicios comerciales de transporte intermodal integrado o envío marítimo, a pesar de que los cargadores son considerados los clientes finales, otras partes relacionadas que actúan en su nombre también tienen un poder significativo en la elección de servicios confiables de transporte marítimo de línea. La industria es altamente intensiva en capital, con considerables inversiones en contenedores, camiones y buques, lo que complica las operaciones.

Ante este panorama, este estudio se presenta como un recurso para explorar ciertos aspectos fundamentales de la industria naviera, como las prácticas y tendencias actuales de las navieras. Asimismo, busca proporcionar una perspectiva sobre las oportunidades y desafíos que enfrentan los consolidadores de carga en el ámbito del transporte marítimo internacional.

De esta manera, el estudio aspira a ofrecer conocimientos valiosos que informen y guíen a los actores de la industria en la toma de decisiones, contribuyendo así a la optimización de operaciones y al desarrollo de estrategias sólidas en el contexto específico del transporte marítimo internacional.

Se espera que este trabajo contribuya a una mejor comprensión de las implicaciones de las estrategias competitivas de las empresas navieras sobre el modelo de negocio de los consolidadores de carga en el país. Además, el trabajo podrá proporcionar información valiosa para los consolidadores de carga de Costa Rica, para que puedan adaptar sus estrategias de negocio a las nuevas condiciones del mercado.

1.3. Planteamiento del Problema.

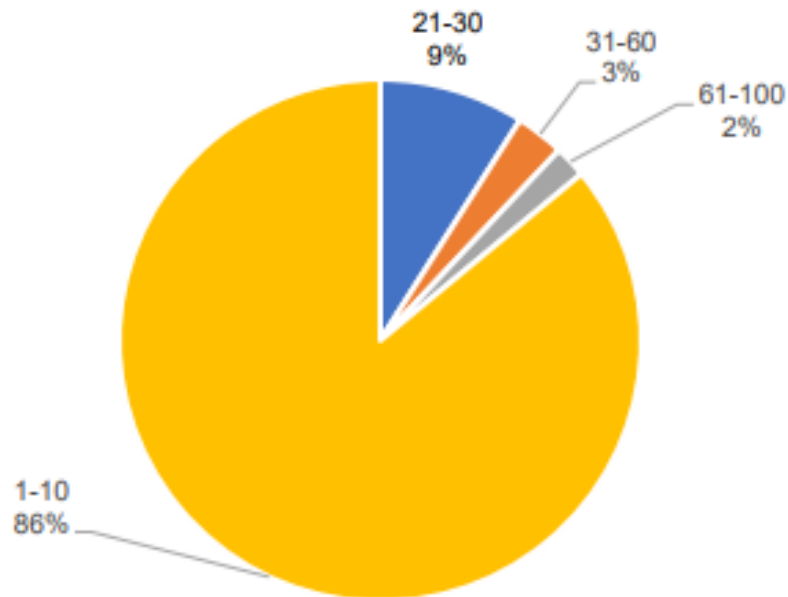
En el contexto específico del transporte marítimo de carga con un enfoque en el movimiento de carga contenerizada, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2020) señala que el 80% de dicha carga es

transportada por un reducido grupo de operadores. Dentro de este grupo, las 10 principales empresas controlan el 86% de la capacidad global de transporte, mientras que el siguiente 9% está distribuido entre las siguientes 20 empresas, como se ilustra en el gráfico 2. Esta distribución de la capacidad de transporte resalta la marcada concentración en un pequeño número de actores clave en la industria, lo cual está íntimamente ligado a las estrategias adoptadas por las navieras para competir en un entorno en constante cambio, influenciado por la economía global y el flujo de mercancías.

Gráfico 2

Distribución mundial de la capacidad de las 100 mayores líneas de contenedores

(porcentaje)



Nota: Tomado de la OCDE (2020) y elaborado a partir de información de CXSMarine-Alphaline 2020.

En un esfuerzo por aumentar su nivel de competencia, las compañías navieras han introducido tres estrategias principales. Estas estrategias abarcan la liberación de los servicios tradicionales de puerto a puerto, la expansión en la cadena de suministro, la consolidación de su producto marítimo principal o el mejoramiento de su escala. Cada enfoque conlleva sus propios riesgos. Sin embargo, si las empresas logran integrar con éxito la cadena de suministro global, el futuro panorama no dependerá exclusivamente del tamaño, ya que se verá influenciado por estos diversos enfoques estratégicos. (Mundomaritimo, 2018). La finalidad de ofrecer un servicio completo e integral en el transporte de mercancías como complemento de su negocio principal, el transporte marítimo, implica la integración de nuevos servicios de transporte de carga, así como servicios auxiliares.

Ante este nuevo contexto, el papel tradicional como intermediarios, característicos de los agentes de carga, se ve amenazado y plantea un desafío adicional para estos actores. Las empresas navieras, al ofrecer una amplia gama de servicios y soluciones logísticas integrales, compiten directamente con los agentes de carga. Esto implica que los consolidadores de carga se enfrentan a la necesidad de reevaluar su estrategia y propuesta de valor para mantener su participación de mercado frente a este modelo comercial agresivo y dinámico.

Bajo esta consideración, la presente investigación busca analizar las estrategias competitivas aplicadas por las empresas navieras y sus posibles implicaciones en el modelo de negocio de los consolidadores de cargas en Costa Rica. Para ello, es importante comprender cómo los cambios en el sector naviero pueden afectar a actores clave de la cadena de suministro y cómo estos deben adaptarse para mantener su relevancia y competitividad en un entorno cambiante.

De esta forma, surgen las preguntas sobre:

¿Cuáles han sido las estrategias de competitividad adoptadas por las navieras durante los últimos 20 años?

¿Cuáles son los principales retos que enfrentan los agentes de carga a partir de esos cambios en el modelo de negocio de las navieras?

¿Qué opciones tienen las empresas consolidadoras de carga frente a las nuevas estrategias de competitividad implementadas por las navieras?

1.4. Objetivo General.

Analizar las estrategias competitivas aplicadas por las empresas navieras y sus implicaciones en el modelo de negocio de los consolidadores de cargas en Costa Rica del 2013-2023.

1.4.1. Objetivos específicos.

1. Identificar las estrategias competitivas implementadas por las empresas navieras que intervienen en el transporte marítimo internacional de cargas para el periodo 2013-2023.
2. Explicar el modelo de integración actual adoptado por las navieras y su vinculación con los consolidadores de cargas costarricenses para la implementación de sus estrategias competitivas.
3. Elaborar recomendaciones empresariales que contribuyan en la diferenciación y mejora de los servicios de transporte y logística brindados por los consolidadores de cargas costarricenses.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO – METODOLÓGICO

2.1. Marco teórico conceptual.

Existen diversas teorías del comercio internacional que han intentado dar respuesta a los cambios que se han venido dando en el entorno de la economía y el comercio global.

2.1.1. Estrategias competitivas según Michael Porter.

Michael Porter (1985) señala que la competitividad empresarial es un concepto fundamental que se refiere a la capacidad de una empresa para ser rentable, mantener costos de producción eficientes, mejorar la productividad y asegurar una sólida presencia en el mercado. Asimismo, la competitividad se manifiesta a través de factores clave como la rentabilidad, costos de producción y participación en el mercado. La falta de competitividad puede surgir cuando el costo promedio de los productos supera el precio de mercado, ya sea debido a altos costos de insumos o a una baja productividad.

En una economía de mercado, la competitividad se evalúa comparativamente con los competidores, siendo menos competitiva si sus productos atraen menos a los consumidores y, por lo tanto, tienen una menor cuota de mercado (Bougrine, s.f.). Por lo tanto, para abordar estos desafíos, destaca la importancia de anticipar y responder proactivamente a los cambios en el entorno competitivo.

Michael Porter (1985) proporciona un marco estratégico fundamental para comprender y abordar la competitividad empresarial. Su modelo de las cinco fuerzas competitivas (entrada, amenaza de sustitución, poder de negociación de compradores, poder de negociación de proveedores y rivalidad entre competidores actuales) es esencial para desarrollar estrategias efectivas.

De acuerdo con las consideraciones de Gonzalez (2003), estas fuerzas pueden influir de tal forma que, por un lado, los clientes pueden ejercer presión sobre las empresas para reducir el precio del producto, afectando sus márgenes de beneficio. Los proveedores también pueden ejercer presión sobre las empresas para aumentar el precio de los insumos, encareciendo el producto de la empresa. Además, los potenciales competidores pueden ingresar al mercado y tomar posesión de parte del mercado ya sea reduciendo precios o diferenciándose. Los competidores actuales pueden aumentar su participación en el mercado lanzando nuevos productos, mejorando el servicio, reduciendo sus precios, etc. Finalmente, los productos sustitutos pueden reducir la participación del mercado de las empresas, ya que pueden ser más baratos y con el tiempo podrían apoderarse del mercado total.

Por lo que, para Porter (1985), una estrategia competitiva efectiva implica acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible contra estas fuerzas. De esta forma, propone tres enfoques estratégicos generales para enfrentar estas fuerzas competitivas:

- Posicionamiento: Ajustar la empresa para que sus capacidades proporcionen la mejor defensa contra las fuerzas existentes.
- Influencia estratégica: Mejorar la posición relativa de la empresa al influir en el equilibrio de las fuerzas a través de movimientos estratégicos.
- Anticipación y respuesta proactiva: Anticipar cambios en los factores subyacentes a las fuerzas y seleccionar una estrategia adecuada antes que los competidores lo reconozcan.

Además, Michael Porter (2008) presenta las Estrategias Genéricas:

- Liderazgo en costos: Buscar eficiencia para ofrecer productos o servicios a precios más bajos.

- Diferenciación: Destacarse en la industria ofreciendo productos o servicios únicos y valiosos.
- Enfoque: Concentrarse en un segmento específico del mercado y satisfacer sus necesidades excepcionalmente bien.

La estrategia competitiva “implica posicionar una empresa para maximizar el valor de las capacidades que la distinguen de sus competidores” (Porter, 1985. P.47).

En un contexto de empresa, para Diaz et al la competitividad se logra a través de la rivalidad constante entre las empresas y mediante un proceso de gestión dinámico entre la industria y sus grupos de interés, como clientes, proveedores, directivos, acreedores y competidores del mercado cuyo objetivo es mostrar es capaz de satisfacer las necesidades de sus consumidores mejor que su rival (2020, p. 147).

Esta investigación se centra en el contexto del transporte internacional de carga, donde se busca comprender el funcionamiento y la evolución de esta industria a partir de la identificación de estas estrategias.

2.1.2. Transporte internacional de carga

El transporte internacional de carga es un componente crucial en el comercio global y con el crecimiento del comercio internacional, por esta razón, es esencial comprender cómo funciona esta industria y cómo se ha desarrollado a lo largo del tiempo.

El transporte internacional de carga se puede definir como “un elemento clave en la logística del comercio exterior, puesto que es el que garantiza el desplazamiento físico del producto desde el lugar de generación del valor, hasta el mercado donde los consumidores lo adquirirán” (Zamora y Peraza, 2013, p.109).

Ante este panorama, existen diferentes formas de transportar mercancías a nivel internacional. Sin embargo, para efectos de esta investigación el enfoque principal se dará en el transporte marítimo de carga.

De acuerdo con la Organización Mundial del Comercio [OMC] (s.f.), con el auge del comercio y la globalización, el transporte marítimo se ha expandido significativamente en las últimas décadas, siendo el medio de transporte dominante en el movimiento de bienes comercializados y consolidándose como la columna vertebral de la cadena de suministros globales. Sin embargo, continúa, se encuentra en gran medida liberalizado y muchas políticas de envío restrictivas han desaparecido o ya no están en vigor.

En el contexto del transporte marítimo de carga, nos centraremos en el movimiento de carga contenerizada. De esta forma, esta investigación se centra en el contexto del transporte internacional de carga, donde se busca comprender el funcionamiento y la evolución de esta industria. Con ello, podremos contextualizar las estrategias de competitividad implementadas por las navieras y su efecto en los agentes de carga.

En el contexto de la industria marítima, existen diferentes estrategias competitivas implementadas por las navieras, entre las que podemos encontrar:

2.1.2.1. Economías de escala en el transporte marítimo.

De acuerdo con Astudillo (2009), en el ámbito de la microeconomía, la economía de escala se refiere a los beneficios que una empresa experimenta al expandirse, lo que resulta en una disminución de los costos. Esto se traduce en una reducción del costo promedio por unidad de un bien o servicio cuando se aumenta la tasa de producción.

De esta forma, vincula las economías de escala con la industria marítima a través de la concepción de tres elementos fundamentales: mega-barcos, mega-

carriers y mega-puertos quienes se han caracterizado por un crecimiento extraordinario.

Según Wang (2017), las navieras pueden beneficiarse de las economías de escala implementando estrategias como la construcción de buques más grandes, la consolidación de servicios y la inversión en tecnologías avanzadas. Por ejemplo, la adopción de buques de mayor capacidad permite transportar mayores volúmenes de carga, reduciendo así los costos unitarios. Además, la consolidación de rutas o la oferta de servicios combinados de transporte marítimo y terrestre son ejemplos concretos de cómo las navieras pueden optimizar sus operaciones. Asimismo, la inversión en tecnología, como motores eficientes o sistemas de navegación automatizados, ilustra cómo las empresas pueden mejorar la eficiencia y disminuir los costos en la industria del transporte de contenedores.

Para lograr economías de escala, las compañías navieras se agrupan geográficamente, concentrando grandes volúmenes de actividad en unos pocos lugares específicos (Foro de Transporte Internacional, 2009). Sin embargo, el sector del transporte marítimo se caracteriza por ser altamente competitivo y se destaca por su susceptibilidad a los cambios en la actividad económica. Los factores exógenos demandan una respuesta casi inmediata por parte de las compañías navieras para mantener su cuota de participación.

2.1.2.2. Integración horizontal en la industria naviera.

El término de integración horizontal se “refiere a la unión de dos o más empresas productoras de un mismo bien, con el objetivo de producirlo en una organización única” (Tamayo y Piñeros, 2007, p.37).

En referencia a lo anterior, en la industria navieras ha adoptado nuevas estrategias de integración horizontal, mediante la concentración empresarial a través de adquisiciones, fusiones o alianzas (Infantes et al, 2019, p.96).

Para Tamayo y Piñeros una fusión es:

Una transacción en la cual los activos de una o más empresas son combinados en una nueva empresa, y una adquisición es la toma del control mediante la compra de una empresa por parte de otra, para influir en la toma de decisiones de esta o para incorporarse completamente sus activos. (2007, p. 38),

[...] y, por otra parte, “una alianza estratégica se refiere a la relación que tienen dos o más empresas que desarrollan procesos conjuntos para mejorar la eficiencia o rendimiento de las mismas” (2007, p. 39).

En este contexto, para lograr economías de escala, las compañías navieras han adoptado la integración horizontal permitiéndoles agruparse geográficamente, concentrando grandes volúmenes de actividad en unos pocos lugares específicos (Foro de Transporte Internacional, 2009).

A pesar de ello, la competencia en la industria del transporte marítimo de contenedores ha reducido al mínimo los márgenes de beneficio. En respuesta a esto, las líneas navieras están buscando mayores márgenes a través de la diferenciación de servicios en otras partes de la cadena de suministro (OCDE, 2009).

2.1.2.3. Integración vertical en la industria naviera.

Con la integración vertical, el propósito principal de una empresa es lograr la maximización de ganancias, y dentro de este enfoque, la integración vertical solo se considera cuando los procesos son complementarios o cuando se evidencia una reducción de costos (Gill y Camacho, 2002).

Por su parte, según Tamayo y Piñeros, por integración vertical se entiende: la incorporación, en la acción productiva de la empresa, de nuevas actividades complementarias relacionadas con el bien o el servicio, tanto por encima de la cadena (*upstream*) como por debajo de la cadena

(*downstream*), con el fin de lograr eficiencias productivas asociadas a la disminución en los costos de producción y de transacción, al control de suministros y la mayor calidad del bien o servicio para el consumidor final. (2007, p. 33)

Con referente a la industria marítima de contenedores, la integración vertical se refiere a la participación de transportistas en diferentes etapas de la cadena de transporte marítimo de contenedores, incluyendo operaciones de terminales, servicios portuarios, transporte interno y actividades logísticas (Foro Transporte Internacional, 2019, p. 15).

Ante este panorama, las navieras han optado por desplegar una integración vertical desde el segmento-mar al segmento-tierra (González, 2016), y con ello recuperar el control directo de nuevas operaciones y actividades que solían estar a cargo de intermediarios, atrayéndolas nuevamente hacia la gestión de la empresa (Dámazo, 2017).

Es aquí donde surge la importancia del agente de carga y el rol que desempeña en el transporte internacional de cargas.

2.1.3. Agente de Carga.

El agente de carga desempeña un papel fundamental como intermediario en el proceso del transporte internacional de carga. Tradicionalmente, los agentes de carga han actuado como vínculos cruciales entre los remitentes de carga y las navieras. Sin embargo, en conjunto con la evolución de las estrategias implementadas por las navieras y el panorama cambiante del comercio internacional, el papel del agente de carga ha experimentado transformaciones significativas.

De acuerdo con la Guía de Implementación de la Facilitación del Comercio de las Naciones Unidas (s.f.), el agente de carga se puede definir como “una

compañía que coordina el transporte comercial de los envíos para otras compañías. El agente de carga generalmente asume la responsabilidad de los envíos hasta que llegan a su destino, dependiendo de los términos de comercio y de transporte acordado”.

Sin embargo, según Guzmán (2005) existe múltiples denominaciones, entre los que se pueden mencionar el transportador, las sociedades de intermediación aduanera, el agente marítimo, el NVOCC (Transportador Marítimo no Operador de Naves), el Operador de Transporte Multimodal (OTM) y los terminales marítimos y aéreos. Asimismo, como transitario, expedidor, embarcador, consolidador de carga, etc.

De la misma forma, menciona que:

El papel tradicional del agente de carga ha sido el de actuar como intermediario entre el remitente de la carga y el transportador, en la celebración del contrato de transporte, actuando como mandatario del remitente, mas no del transportador. Sin embargo, también hay agentes de carga que actúan como comercializadores de los servicios de empresas de transporte, celebran el contrato de transporte a nombre y por cuenta del transportador, y expiden y firman los documentos de transporte. Y también hay agentes de carga que verdaderamente ofrecen servicios de transporte y los ejecutan parcialmente, o bien subcontratan la totalidad de su ejecución, caso en el cual es muy difícil distinguirlos de los transportadores”. (Guzmán, 2005, p. 3)

Para efecto de esta investigación, se utilizará el concepto de Consolidador de Carga, que, de acuerdo con la Ley General de Aduanas de Costa Rica (Ley 7557, 1995, p. 36) se define como “auxiliar de la función pública que, en su giro comercial, se dedican, principal o accesoriamente, a contratar, en nombre propio y por su cuenta, servicios de transporte internacional de mercancías que ellos mismos agrupan, destinadas a uno o más consignatarios”.

El papel que los agentes de carga, y en específico del Consolidador de Carga, desempeñan en el transporte internacional de carga es esencial y, en consecuencia, pueden verse directamente afectados por las estrategias de competitividad de las navieras. Al comprender su modelo de negocio y las estrategias que están adoptando para enfrentar los cambios en la industria naviera, es posible identificar los desafíos y oportunidades que enfrentan, y de esta forma, se pueden proponer recomendaciones para que puedan competir efectivamente con las navieras y mantener su relevancia en el mercado.

2.2. Marco metodológico.

En esta sección, explicará la metodología, tipo de investigación, fuentes, población y análisis de la investigación que será aplicado para el desarrollo de este trabajo de investigación.

2.2.1. Enfoque de la investigación.

El enfoque de esta investigación es cualitativo ya que se caracteriza por ser interpretativo y participativo, llevándose a cabo en grupos sociales específicos. Este enfoque inductivo implica un estudio profundo de los hechos, una revisión previa con análisis, y la creación de teorías (Hernández, 2018, p. 3). Proporciona flexibilidad para ajustar la investigación a nuevos puntos de vista, permitiendo que los participantes sean escuchados a través de testimonios y opiniones, enriqueciendo el análisis con diversas perspectivas.

Dado que el objetivo principal de esta investigación es explorar y comprender las experiencias y perspectivas de las personas consultadas, se ha optado por un enfoque cualitativo. Este enfoque ha permitido adentrarse en la percepción de la industria de manera detallada, abordando así la variedad de realidades estudiadas.

2.2.2. Método de investigación.

El método principal fue el estudio de caso desde una perspectiva cualitativa. De acuerdo con Jiménez- Chaves (2016, p. 2) “los estudios cualitativos son más amigables de adaptarse al estudio de caso generalmente, por tratarse de temas que son únicos y que tienen determinadas características que ameritan un estudio profundo y un acercamiento más real del contexto donde se desarrolla el fenómeno a investigar”. De esta forma no se busca la generalización estadística sino la comprensión de un fenómeno a través de la visión de informantes participes del fenómeno en estudio.

En esta investigación se parte del estudio de caso del sector de la industria naviera y los consolidadoras de carga costarricenses.

2.2.3. Población de la investigación y muestra.

La población en estudio representa el conjunto de unidades o elementos que son considerados para recopilar datos con el propósito de analizarlos posteriormente. Según Barrantes (1985), la población se define como: “Conjunto de unidades de estudio o elementos que pueden ser personas, animales, empresas, organizaciones, objetos, etc. El estudio tiene como objetivo conocer las características de este conjunto y generalizar los resultados o conclusiones obtenidos” (p. 61).

En el caso de esta investigación, la población objetivo incluye las cinco principales navieras y las agencias de carga legalmente inscritas en Costa Rica. Sin embargo, se entrevistaron a 4 navieras y se aplicó el cuestionario a 9 empresas consolidadoras de carga, seleccionadas al azar.

La investigación se enmarca en un estudio de caso y se utilizó un muestreo por conveniencia. Se enfoca en realizar un análisis exhaustivo de las cinco principales navieras y consolidadores de carga, siendo estos últimos el foco específico de la investigación. La selección de estos participantes se fundamentó en criterios específicos de inclusión, diseñados para asegurar su representatividad

y pertinencia respecto a los objetivos del estudio. En el caso de las navieras, se priorizó la inclusión de las cinco principales empresas del sector, mientras que, para los consolidadores de carga, se enfocó en su participación debido a su relevancia en el ámbito investigado. Estos criterios de inclusión garantizan una muestra significativa y adecuada para el análisis detallado de la dinámica y prácticas dentro de la industria marítima y de consolidación de carga.

En este sentido, se trabajó con 9 estudios de casos seleccionados mediante muestreo por conveniencia, utilizando los siguientes criterios:

1. Ubicación en la Gran Área Metropolitana (GAM).
2. Años de experiencia en el sector.
3. Ofrecimiento de servicios diferenciados.

Aunque la población de consolidadores consta de más de 200 empresas, aproximadamente solo el 4% de la población total participó en la investigación. La exclusión de otras empresas se basa en la diversidad de servicios y en la participación voluntaria de aquellas que deseaban formar parte del estudio.

2.2.4. Descripción de las técnicas e instrumentos de investigación.

El enfoque cualitativo de investigación utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación (Hernández et al, 2015, p.7).

Para recolectar la información, el investigador se apoyó en las siguientes actividades las cuales tendrán una solicitud de consentimiento previo informado, ya que pueden ser información sensible para la población en estudio. Tomando de base a Hernández (2018, p. 445).

Para alcanzar el Objetivo Específico 1, se llevó a cabo una revisión bibliográfica para identificar las estrategias competitivas implementadas por las navieras en los últimos 20 años. Para abordar el Objetivo Específico 2, se empleó

una metodología que combina la revisión bibliográfica, entrevistas con representantes de navieras y la aplicación de un cuestionario a consolidadores de carga costarricenses. Se adjuntan en el Anexo 1 y 2 los formularios utilizados. Finalmente, para el Objetivo Específico 3, se utilizó la técnica de revisión bibliográfica para respaldar las recomendaciones formuladas.

2.2.5. Proceso de recopilación y tabulación de la información.

Previo a la recopilación de la información, se obtuvo las autorizaciones correspondientes, la información de entrevistas y cuestionarios se clasificó y tabuló en Word. Además, se utilizó el software Atlas.ti versión 23X para un análisis cualitativo más profundo.

Se realiza una tabulación abierta, por medio de los códigos derivados de las categorías centrales de la entrevista. Este enfoque integral facilitó recopilación y análisis e interpretación de datos cualitativos proporcionando una base sólida para las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

2.2.6. Fuentes de información.

A continuación, se detallan los tipos de fuentes que se utilizaron para el desarrollo de este trabajo.

2.2.6.1. Fuentes primarias.

Según Guzmán (s.f.), las fuentes primarias “son aquellas en donde los datos o la información provienen de una fuente directa, sea una persona, institución y otro medio” (p.1). Estas fuentes hacen referencia a los participantes clave y expertos involucrados en el transporte internacional de cargas, sujetos de la presente investigación.

Como fuentes primarias se realizaron entrevistas semiestructuradas a colaboradores de cuatro de las cinco principales navieras con oficinas en Costa

Rica, lo que permitió obtener información directa y detallada. Además, se llevó a cabo la aplicación de un cuestionario a las empresas consolidadoras de carga. Esta combinación de métodos proporcionó una visión integral del tema en estudio. Además, se consultaron las páginas web oficiales de las empresas para recopilar datos sobre estrategias de competitividad y modelos de integración vertical.

2.2.6.2. Fuentes secundarias.

Por otro lado, se emplearon fuentes secundarias, ya que, según Guzmán (s.f.), estas permiten conocer hechos o fenómenos a partir de documentos o datos recopilados por otros. Los informantes en ambos casos pueden ser personas o documentos inéditos o publicados, así como otras fuentes que posibilitan al investigador extraer conocimiento sobre un determinado problema en estudio (p.1).

De esta forma, las fuentes secundarias proporcionaron una visión general y un análisis existente sobre los temas de investigación. Como fuentes secundarias se utilizaron las siguientes:

- Informes de la UNCTAD, OMC y otros organismos nacionales e internacionales proporcionaron una visión general y análisis sobre las estrategias de competitividad.
- Documentos relevantes de otras fuentes, como investigaciones previas y estudios de caso.
- Bases de datos y revistas especializadas en logística y transporte.

A continuación, se resumen las principales fuentes de información usadas para el levantamiento de los datos analizados en esta investigación:

| Objetivo Específico | Fuente Primaria | Fuente Secundaria |
|---|---|---|
| Identificar las estrategias competitivas implementadas por las empresas navieras que intervienen en el transporte marítimo internacional de cargas para el periodo 2013-2023. | | Informes de la UNCTAD, OMC y otros organismos internacionales sobre estrategias de competitividad, y bases de datos, |
| Explicar el modelo de integración actual adoptado por las navieras y su vinculación con los consolidadores de cargas costarricenses para la implementación de sus estrategias competitivas. | Entrevistas semiestructuradas con colaboradores navieras, páginas web y cuestionario a empresas consolidadoras de carga | Documentos relevantes de otras fuentes, investigaciones previas, estudios de caso, así como revistas especializadas en logística y transporte |
| Elaborar recomendaciones empresariales que contribuyan en la diferenciación y mejora de los servicios de transporte y logística brindados por los consolidadores de cargas costarricenses. | | Revistas especializadas en logística y transporte. |

2.2.7. Limitaciones del estudio.

A pesar de los esfuerzos realizados para diseñar un enfoque metodológico completo, es importante reconocer las posibles limitaciones que podrían influir en la validez y generalización de los resultados obtenidos:

- **Tamaño de la muestra:** Aunque se procuró incluir las 5 principales navieras y agencias de carga asociadas a ACACIA, la falta de respuesta de algunas entidades pudo haber afectado la representatividad de la muestra. La participación voluntaria también podría haber introducido sesgos en los datos recopilados.

- **Disponibilidad de datos:** La disponibilidad limitada de datos y la confidencialidad de cierta información dentro de las empresas participantes podrían haber restringido la profundidad del análisis y la comprensión de ciertos aspectos del transporte internacional de cargas.
- **Tiempo para aplicar formularios:** Debido a que el tiempo de aplicación fue de 15 días, no fue suficiente para completar el proceso de solicitud o aplicación.

A pesar de estas limitaciones, se espera que este trabajo de investigación proporcione información valiosa sobre el transporte internacional de cargas y sus implicaciones en la competitividad de las empresas navieras y consolidadoras de carga.

CAPÍTULO III. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS IMPLEMENTADAS POR LAS NAVIERAS

El objetivo de este capítulo es identificar las estrategias competitivas implementadas por las empresas navieras que intervienen en el transporte marítimo internacional de cargas para el periodo 2013-2023. Para alcanzar este objetivo, se utilizó la metodología de revisión de literatura, ya que se analizaron revistas especializadas y otros documentos publicados en los últimos años que abordan el tema de las estrategias competitivas en el transporte marítimo internacional de cargas.

La estructura del capítulo es la siguiente: en principio se analizaron los principales desafíos y oportunidades que enfrenta la industria del transporte marítimo en la actualidad y, por último, se discuten las estrategias que las empresas navieras han implementado para adaptarse a las nuevas tendencias del mercado y mejorar su competitividad.

3.1. La industria de transporte marítimo en la actualidad.

La industria de transporte marítimo en la actualidad desempeña un papel crucial en el comercio global, movilizandando alrededor del 80% de las mercancías entre países (OMI, s.f.). No obstante, en la última década, ha enfrentado desafíos importantes vinculados a eventos geopolíticos que han impactado su estabilidad y eficiencia.

Cipoletta y Sánchez (2010) destacan la relación entre las crisis económicas globales y el sector marítimo, que se traduce en una notable disminución del comercio internacional, afectando directamente la demanda de servicios de transporte marítimo. Esta conexión evidencia la necesidad de ajustar el equilibrio entre la oferta y la demanda, como se destaca en el estudio.

Esta relación compleja no se limita solo a las crisis económicas, ya que otros factores, como la rebaja de previsiones económicas mundiales, inflación persistente, vulnerabilidades financieras, guerra y tensiones geopolíticas, según la UNCTAD (2023), ejercen influencia en el transporte marítimo internacional. La capacidad de adaptabilidad y resiliencia se convierte, así, en una exigencia crucial para las empresas en el entorno dinámico y cambiante de la logística marítima.

En cuanto a la concentración del mercado, Sánchez y Weikert (2020) revelan que las diez principales empresas controlan el 86% de la capacidad total. Este panorama se refleja en la tabla 1, que presenta el ranking de las 20 principales líneas de contenedores a nivel mundial y su influencia en el mercado.

Tabla 1

Ranking de las 10 principales líneas de contenedores del mundo.

| # | Naviera | Teus | Participación capacidad global (%) | Flota total |
|----|----------------------------------|---------|------------------------------------|-------------|
| 1 | Mediterranean Shipping Co. | 5510666 | 19,70 | 794 |
| 2 | Maersk | 4151301 | 18,80 | 684 |
| 3 | CMA CGM Group | 3506160 | 12,50 | 614 |
| 4 | COSCO GROUP | 3042788 | 10,90 | 489 |
| 5 | Hapag-Lloyd | 1969712 | 7,00 | 267 |
| 6 | ONE (Ocean Network Express) | 1714445 | 6,10 | 227 |
| 7 | Evergreen Line | 1642979 | 5,90 | 210 |
| 8 | HMM Co Ltd | 783732 | 2,80 | 70 |
| 9 | Yang Ming Marine Transport Corp. | 707423 | 2,50 | 94 |
| 10 | Zim | 584263 | 2,10 | 124 |

Nota: Elaboración propia de datos obtenidos de Alphaliner TOP 100 (2023).

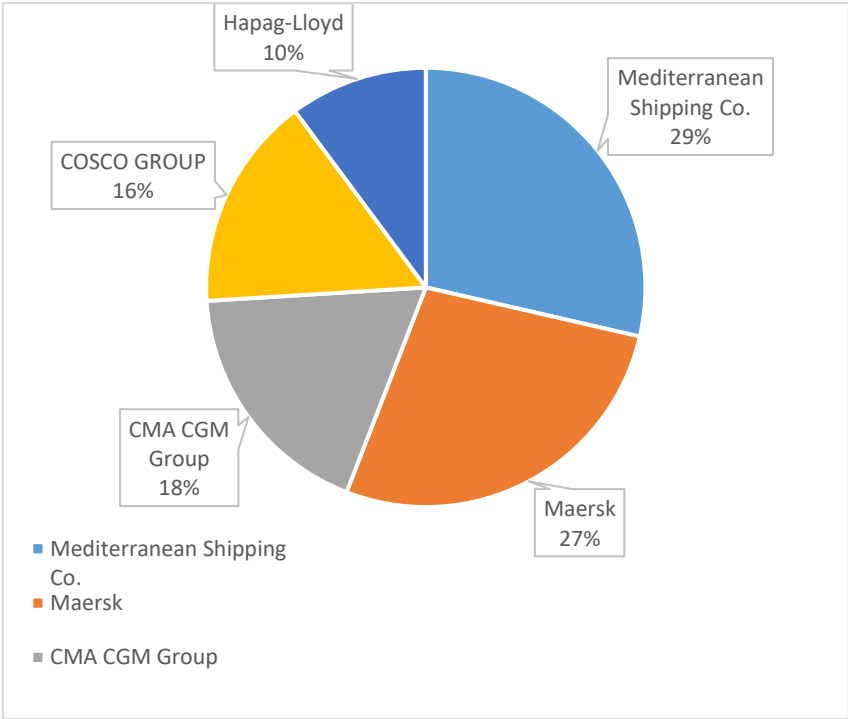
Actualmente, la estructura de mercado en el transporte marítimo de contenedores está consolidada, con las cinco principales líneas a nivel mundial representando más del 50% de la capacidad global (Alphaliner TOP 100, 2023). En el Grafico 3 se puede observar que MSC lidera con un 19.70%, seguida de cerca

por Maersk con el 18.80%. Aunque Hapag-Lloyd se encuentra en la quinta posición, su participación del 7.00% subraya su relevancia en el mercado.

Gráfico 3

Ranking de las 5 principales líneas de contenedores del mundo.

(Porcentaje)



Notas: Elaboración propia de datos obtenidos de Alphaliner TOP 100 (2023).

Ante el crecimiento de la demanda mundial de transporte marítimo de carga, la industria naviera ha evolucionado hacia la integración global de la logística de contenedores (Mundomaritimo, 2018). Esta transformación busca aumentar las ventas y las ganancias, evidenciando estrategias individuales y combinadas para capitalizar el tamaño y la rentabilidad en la cadena de suministro.

Sin embargo, en un contexto más adverso de crisis económicas, las decisiones de las compañías navieras se ven influenciadas, experimentando una disminución en la demanda de transporte de mercancías, lo que afecta negativamente los beneficios de las empresas (CEPAL, 2015). Este entorno

económico incierto plantea desafíos adicionales que requieren respuestas estratégicas y flexibilidad por parte de la industria marítima para mantener su estabilidad y eficacia operativa.

Este escenario económico ha impulsado a las compañías navieras a buscar estrategias para reducir costos operativos, una tendencia que ha evolucionado a lo largo de la última década. A continuación, se ahondará en las estrategias específicas que han emergido en este contexto, destacando las economías de escala, las alianzas entre navieras y las fusiones y adquisiciones como elementos centrales de esta transformación estratégica en la industria.

3.2. Transformación estratégica de la industria naviera.

La industria del transporte marítimo de contenedores experimenta una constante transformación, que no solo ha afectado la capacidad de la flota y las prácticas comerciales, sino también la tecnología empleada. Esta evolución busca alcanzar objetivos de sustentabilidad ambiental, mejorar la eficiencia operativa y comercial, y proporcionar soluciones más competitivas (CEPAL, 2020).

En este contexto dinámico, y con el propósito de adaptarse a este entorno en evolución y mantener su competitividad, las navieras han implementado diversas estrategias para desarrollar mayor resiliencia operativa (UNCTAD, 2023, p. 13). Para ilustrar esta transformación, a continuación, se proporciona una breve explicación de las diversas estrategias competitivas implementadas por las navieras.

3.2.1. Implementación de las economías de escala.

Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2015), se observó una tendencia significativa en la cantidad de buques y la capacidad de contenedores entre 2013 y 2014. En este período, se evidenció una disminución en la disponibilidad de barcos portacontenedores pequeños, mientras que se registró un aumento en la oferta de embarcaciones de mayor envergadura,

lo que impactó tanto en la capacidad total como en la cantidad de buques en la industria naviera.

El crecimiento proyectado en la capacidad de los buques más grandes se atribuye principalmente a la incorporación de embarcaciones con capacidades que oscilaban entre 13,300 y 19,000 TEU, así como a los buques de tamaño medio, cuyas capacidades se situaron entre 5,100 y 7,499 TEU. Este aumento anticipado en la capacidad de los buques de mayor tamaño reflejó en su momento los esfuerzos del mercado marítimo por lograr economías de escala mediante la optimización más eficiente de estos navíos (CEPAL, 2015).

El informe destaca que las fluctuaciones en las economías nacionales afectan el comercio internacional, teniendo un impacto directo en la demanda de transporte marítimo y la oferta de buques. Como respuesta a la crisis, caracterizada por malos resultados financieros, altos precios del combustible y una débil demanda de carga debido a la desaceleración económica, las compañías navieras han implementado diversas estrategias para reducir costos operativos, tal como se detalla en la Tabla 2.

Tabla 2

Estrategias para reducir los costos operativos del transporte marítimo.

| Cambios en la oferta efectiva | Estrategias comerciales | Reestructuración de compromisos financieros |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Suspensión de nuevos pedidos• Reducción de la capacidad ofrecida por rutas• Desguace• Buques en espera• Navegación lenta• Navegación superlenta | <ul style="list-style-type: none">• Reingeniería operativa y comercial de rutas• Reconfiguración de rutas y horarios• Estrategias comerciales para captar nichos de mercado más rentables | <ul style="list-style-type: none">• Cancelación de contratos de construcción naval, cuando sea adecuado según las cláusulas de terminación.• Reprogramación de fechas acordadas de entrega.• Refinanciamiento de responsabilidades.• Contratos de arrendamiento firmados en años recientes. |

Nota: Información tomados de la CEPAL (2015) y traducido al español.

En un último esfuerzo, las compañías navieras han establecido alianzas para mejorar la cobertura del mercado y evitar las pérdidas significativas experimentadas desde 2009. En un contexto donde la persistente sobreoferta y los costos reducidos de fletes sumieron a las compañías navieras en una prolongada situación financiera, el sector del transporte de contenedores experimentó un cambio significativo en 2016 mediante la consolidación. La mayor capacidad en los buques dio lugar a la materialización de alianzas de gran tamaño, así como a la realización de nuevas fusiones y adquisiciones que dejaron una marca distintiva en la industria durante ese año (UNCTAD, 2017).

3.2.2. Alianzas entre las empresas navieras.

Tras la crisis financiera mundial en 2008, varias empresas líderes en transporte marítimo se unieron para afrontar desafíos como el exceso de capacidad en la oferta del mercado, la intensa competencia, la reducción en la demanda de

carga y la baja rentabilidad. Esta colaboración se materializó a través de alianzas estratégicas, al mismo tiempo que se anticipaban a la recuperación económica (Huang y Shigeru, 2013).

En 2015, el transporte marítimo de contenedores se enfrentó a desafíos significativos, con una disminución global en la demanda debido a factores como la débil demanda en Europa, la caída de los precios de productos básicos y la disminución de la actividad económica en China. Este escenario coincidió con un incremento masivo en la capacidad de oferta de portacontenedores, lo que resultó en una disminución constante en las tarifas de flete, alcanzando niveles mínimos históricos (UNCTAD, 2016, p. 58-61).

En este nuevo contexto, alrededor de 2012, se produjo un cambio significativo en el modelo de alianzas, que se había desarrollado desde 1996, cuando las principales compañías navieras comenzaron a participar en alianzas. Estas nuevas "alianzas de cuarta generación" se diferenciaron fundamentalmente de las alianzas anteriores, ya que estarían compuestas por al menos dos actores muy grandes y dominantes (Foro de Transporte Internacional, 2018).

Para el año 2016, las alianzas entre compañías navieras empezaron a ganar relevancia, ya que buscaban optimizar el uso de sus buques y reducir costos mediante la compartición de buques y capacidad, como parte de su interés en mejorar la eficiencia operativa (UNCTAD, 2017).

Así, según la UNCTAD (2017), las 10 principales navieras establecieron las tres alianzas más destacadas: Alianza 2M, Ocean Alliance y Ocean Alliance, controlando en total el 77% de la capacidad mundial de contenedores. Los detalles sobre los miembros y sus inicios se encuentran especificados en la Tabla 3.

Tabla 3**Historia y miembros de las alianzas de contenedores.**

| Alianza 2M | Ocean Alliance | The Alliance |
|---|---|--|
| Establecida en 2015 con una duración planeada de 10 años hasta 2025, Zim actualmente participa en los servicios ASIA-USEC/GC. Previamente, fue socio en los servicios Asia-USWC y Asia-Med desde marzo de 2019. HMM fue colaborador de abril de 2017 a abril de 2020, y SM Line tuvo un breve acuerdo de intercambio de espacios en los servicios transpacíficos desde 2020 hasta principios de 2022. | Establecida en abril de 2017, inicialmente por 5 años por las navieras CMA CGM, Evergreen y Cosco Shipping Liner. Extendida en 2022 por otros 5 años hasta 2027 | Fundada en abril de 2017 por Hapag Lloyd, Ocean Network Express y Yang Ming. HMM se unió en abril de 2020 cuando los 4 miembros extendieron su cooperación hasta 2030. |

Nota. Elaboración propia basado en la información de Drewry (2023).

El sector de transporte marítimo de contenedores ha demostrado ser resiliente mediante la adaptación estratégica y la formación de alianzas, resaltando la importancia de la colaboración y la eficiencia en un mercado caracterizado por desafíos económicos y cambios significativos en la dinámica competitiva.

3.2.3. La necesidad de efectuar fusiones y adquisiciones.

Cuando las alianzas no resultan viables, la consolidación sigue una ruta más convencional a través de fusiones y adquisiciones. En los últimos años, ha sido común observar la dinámica de sucesivas fusiones y adquisiciones en el sector de empresas navieras. El objetivo perseguido abarca diversas dimensiones, tales como el tamaño, la cobertura de mercado, el desarrollo del potencial de crecimiento, la obtención de mayores economías de escala y el fortalecimiento del poder económico (Gonzales, 2018).

En el ámbito naviero, las adquisiciones consisten en la compra de acciones de una empresa por parte de otra, otorgando a la adquirente el control total o parcial de la empresa adquirida. Durante este proceso, las empresas conservan su identidad y marcas, pero se integran en un mismo grupo empresarial. Por otro lado, las fusiones navieras implican la absorción de una línea por otra o la consolidación para formar una nueva empresa. A diferencia de las adquisiciones, en las fusiones, tanto la empresa adquirida como la adquirente pueden desaparecer para dar paso a una nueva entidad corporativa (Mundomaritimo, 2017).

La Tabla 4 proporciona una visión integral de las fusiones y adquisiciones que tuvieron lugar en la industria naviera durante el periodo comprendido entre 2015 y 2021. Estos datos revelan una dinámica cambiante en el sector, destacada por procesos de consolidación, expansión geográfica y estrategias enfocadas en el transporte de contenedores.

Tabla 4

Fusiones y Adquisiciones de la industria naviera (2015-2021)

| Año | Empresa | Acción |
|-------------|--|---|
| 2014 | Hapag-Lloyd y CSAV | Se fusiona CSAV con Hapag-Lloyd, estableciendo un acuerdo para la combinación de los negocios portacontenedores. |
| 2015 | Crowley Maritime | Completa la compra de SeaFreight Line, SeaFreight Agencies y SeaPack, con servicios en Florida, el Caribe y centro y Sudamérica. |
| 2015 | Hamburg Sud | Adquiere el servicio de línea regular de contenedores de CCNI, conservando la marca para operaciones específicas. |
| 2015 | Pacific International Lines | Compra Mariana Express Lines en marzo. |
| 2015 | Matson | Compra Horizon Lines, incluyendo operaciones en Alaska, a finales de mayo. |
| 2016 | Maersk Line | Anuncia la compra de Hamburg Sud el 1 de diciembre. Se espera el cierre de la transacción para finales de 2017. |
| 2016 | ONE (Ocean Network Express): "K" Line, Mol, NYK Line | Acuerdan establecer una "joint venture" para integrar el negocio de transporte de contenedores. |
| 2016 | CMA CGM Group | Adquiere la mayoría de las acciones de Neptune Orient Lines (NOL) y su marca APL en junio. NOL se convierte en subsidiaria. |
| 2016 | King Ocean | Adquiere los servicios operativos de Interocean Lines y Trinity Shipping Line en mayo. |
| 2016 | Cosco y China Shipping | Se fusionan y reestructuran oficialmente el 18 de febrero, luego se renombra la compañía como China Shipping. |
| 2017 | COSCO Shipping Holdings | Afirma que pagará 6,3 billones de dólares por Orient Overseas Container Line (OOCL) en julio. |
| 2017 | Maersk Line | Anuncia la venta de Mercosul Line a CMA CGM en junio para obtener la aprobación de la compra de Hamburg Sud. El trato se cierra en diciembre. |
| 2017 | Hapag-Lloyd y United Arab Shipping Co. | Sellan un acuerdo de combinación de negocio en mayo con el apoyo de sus accionistas. |
| 2021 | Cosco y China Shipping | A inicios de 2021 el Consejo de Estado de la República Popular China aprobó la fusión de ambas navieras con sede en Shanghai. |

Nota: Información tomada de Avellán (2018) y actualizado con información de Tamayo (2021).

3.3. Perspectiva Futuras de la industria naviera: Tendencias globales.

La industria naviera, como parte fundamental del comercio internacional, se encuentra en constante evolución, enfrentando desafíos y explorando oportunidades en un mundo cambiante. En este contexto, es crucial examinar las perspectivas futuras que moldearán el rumbo de esta industria tan vital. En este texto, se analizarán diferentes aspectos, desde la regulación hasta las tendencias globales, que impactarán en el futuro de la industria naviera, delineando así un panorama de lo que puede esperarse en los años venideros.

En octubre de 2023, la Comisión Europea anunció recientemente el fin del Reglamento de Consorcios en el Transporte Marítimo, tras una exhaustiva evaluación. Este reglamento, que había sido diseñado para promover la competencia y beneficiar a los transportistas más pequeños, demostró tener limitada efectividad y eficiencia. Los ahorros de costos de cumplimiento fueron escasos y, en un entorno de mercado cambiante, surgieron dudas sobre su relevancia continua. La tendencia hacia la integración vertical en el sector del transporte marítimo también influyó en esta decisión, destacando la necesidad de una revisión más amplia de las políticas regulatorias para garantizar un mercado justo y competitivo.

Por otro lado, el programa de investigación "Tendencias Marítimas Globales 2050" de Lloyd's Register señala importantes transformaciones en el comercio marítimo. El crecimiento demográfico sin precedentes en Asia y África impulsará la demanda de bienes manufacturados y productos básicos, mientras que el ascenso de las economías asiáticas transformará el equilibrio económico global, aumentando la actividad comercial en la región. Esta expansión requerirá adaptaciones en la infraestructura y operaciones marítimas para satisfacer las necesidades del mercado y aprovechar nuevas oportunidades comerciales (Tribuna, 2023).

Además, se destaca la importancia de la sostenibilidad en el transporte marítimo. La Conferencia de la OMI (2023) sobre el transporte marítimo con bajas emisiones de carbono en África resaltó el potencial del continente para liderar la descarbonización global. La abundancia de recursos energéticos renovables en África ofrece una oportunidad única para impulsar un transporte marítimo más sostenible, pero esto requerirá una colaboración internacional sólida y políticas efectivas para garantizar una transición equitativa y justa.

El panorama futuro de la industria naviera está delineado por una amalgama de desafíos y oportunidades. La reciente decisión de la Comisión Europea de poner fin al Reglamento de Consorcios en el Transporte Marítimo refleja la necesidad de una revisión exhaustiva de las regulaciones para mantener la competitividad y equidad en el mercado. Por otro lado, se subraya la importancia de adaptarse al crecimiento demográfico y económico en Asia y África, lo que demandará ajustes significativos en la infraestructura y operaciones marítimas.

Además, la búsqueda de la sostenibilidad en el transporte marítimo, como lo evidencia la conferencia de la OMI sobre transporte marítimo con bajas emisiones de carbono en África, presenta una oportunidad trascendental. La abundancia de recursos energéticos renovables en el continente africano sugiere un potencial clave para liderar una transición hacia un transporte marítimo más sostenible a nivel global.

En este capítulo, se realizó un análisis de las estrategias competitivas implementadas por las navieras en el transporte marítimo internacional de cargas durante el periodo 2013-2023 revela un panorama dinámico y en constante evolución.

Ante los desafíos económicos, geopolíticos y medioambientales, las empresas navieras han demostrado una notable capacidad de adaptación,

recurriendo a estrategias como la búsqueda de economías de escala, la formación de alianzas estratégicas y la realización de fusiones y adquisiciones.

Estas acciones no solo reflejan la búsqueda de eficiencia operativa y competitividad en un mercado consolidado y competitivo, sino también la necesidad de afrontar los retos futuros, como la regulación cambiante y la imperativa transición hacia la sostenibilidad ambiental. En este sentido, el futuro de la industria naviera se vislumbra marcado por la continua innovación, la colaboración y la adaptación a un entorno global en constante transformación.

CAPITULO IV: LA INTEGRACIÓN VERTICAL DE LAS NAVIERAS Y SU VINCULACION CON LOS CONSOLIDADORES DE CARGA COSTARRICENSES

En los últimos años, las navieras han experimentado una profunda transformación al integrar verticalmente una amplia gama de servicios logísticos. Este capítulo estudia este modelo, destacando su vínculo con los consolidadores de carga costarricenses y su impacto en la competitividad del sector marítimo costarricense.

Para abordar este tema, se empleó una metodología que combina la revisión de literatura, entrevistas a representantes de navieras y un cuestionario aplicado a consolidadores de carga costarricenses. Se estructura de la siguiente manera: en primera instancia abordó la integración vertical centrándose en la estrategia empresarial de las navieras y su expansión a través de la diversificación de servicios marítimos.

Por otra parte, también se examina las consecuencias de estos cambios para los consolidadores de carga, destacando los desafíos que enfrentan y las estrategias que emplean para adaptarse a un entorno dinámico.

4.1. Un modelo de integración vertical diferenciado entre las 5 líneas navieras.

Las 5 principales navieras a nivel mundial (Maersk, MSC, COSCO, CMA CGM y Hapag Lloyd), han implementado estrategias específicas para fortalecer su resiliencia y adaptarse a la evolución dinámica del entorno operativo en la industria marítima. Además de sus servicios de transporte marítimo, estas compañías han demostrado un creciente interés en expandir sus operaciones hacia la logística terrestre, buscando capitalizar posibles fuentes de ingresos adicionales, según datos de la UNCTAD (2019).

En este sentido, su objetivo primordial ha sido ampliar su presencia en terminales terrestres, almacenes, despacho de aduanas y logística, con el propósito de explorar nuevas oportunidades de negocio y redefinirse como proveedores de soluciones más integrales. Estas empresas se destacan por establecer relaciones estrechas y a largo plazo con sus clientes, tal como se observó en las tendencias de 2019. De esta forma, se puede observar como las navieras han ido adquiriendo otros negocios de terminales y servicios logísticos adicionales a su negocio principal de transporte de línea regular, tal como se muestra en la tabla 5.

Tabla 5

Estrategia de integración vertical implementadas por las navieras.

| Grupo | Actividad Naviera | Actividad Terminales Portuarias | Logística |
|--------------------------|--------------------------|--|--------------------------|
| AP Moller | Maersk Line | APM Terminals | DAMCO |
| Chino COSCO Group | Cosco Shipping - OOCL | COSCO Shipping Ports Ltd | COSCO Shipping Logistics |
| MSC | MSC | TIL | MEDLOG |
| CMA CGM | CMA CGM | Terminal Link | CEVA Logistics |
| Hapag Lloyd | Hapag Lloyd | SAAM Terminals y participación accionaria en otras | |

Nota: Información tomada de Pinedo (2021) y actualizado con información de Diario del Puerto (2023).

De acuerdo con el Diario del Puerto (2022), el propósito es proporcionar un valor añadido a sus clientes, centrándose en la optimización de la logística, reconocida como un potente impulsor de crecimiento con una tendencia ascendente. Identificando la logística como un factor clave, estas empresas han llevado a cabo adquisiciones y fusiones estratégicas para ofrecer una gama más completa de servicios dentro de la cadena logística, consolidando así su posición en el mercado y mejorando la eficiencia operativa.

Sin embargo, los resultados de la investigación revelan que la perspectiva estratégica difiere entre las diversas navieras. Aunque las empresas navieras si están adoptando la integración vertical, es relevante destacar que la forma en que implementan y expanden esta estrategia varía entre ellas. Podemos identificar de esta forma tres tendencias:

1. Reorientación del “core business”.

Una tendencia evidente dentro del panorama de la integración vertical en las navieras se manifiesta en la reconfiguración estratégica del núcleo empresarial. Un ejemplo de esta transformación es la experiencia de Maersk, que ha abandonado la meta de convertirse en la naviera más grande del mundo para adoptar un enfoque más integral, tal como lo sugiere el entrevistado 1 en donde menciona que:

Maersk, como naviera, se ha transformado o dejado más el core business que traía mucho tiempo atrás, en el que estaba enfocado en ser naviera, y entiéndase por naviera, los barcos que navegan en mar, transportando contenedores. Ya tiene casi más de siete años desde que comenzó un proceso de transformación en la cual ya dejó atrás el concepto de ser una compañía naviera y se transformó en una compañía logística. (2023)

La transformación de Maersk marca un cambio estratégico importante que refleja una tendencia general hacia la integración vertical y una diversificación creciente en el ámbito naviero hacia actividades logísticas más amplias.

2. Diversificación mediante la incorporación de servicios complementarios.

Una segunda tendencia radica en la progresiva diversificación de las operaciones navieras a través de la integración de servicios adicionales. Para ejemplificarlo tenemos como ejemplo a la naviera MSC.

Para Contreras (2023), MSC actúa “básicamente como un actor -muy principal- pero no exclusivo, de la cadena de transporte”. Desde su punto de vista, MSC realiza y ha realizado inversiones en el sector marítimo, centrándose en empresas que proveen servicios a lo largo de la cadena de suministro, como terminales portuarias y operadores ferroviarios que aceptan clientes de diversos tipos.

Desde mi perspectiva, esta estrategia busca ampliar la propuesta de valor de las navieras más allá de las operaciones de transporte marítimo tradicionales, incorporando servicios complementarios que abarcan desde la gestión logística hasta la facilitación de trámites aduaneros.

3. Integración vertical como respuesta contextual.

Una tercera tendencia es la integración vertical de ciertas actividades por parte de las navieras, aunque estas no constituyan su enfoque principal. En esta tendencia se encuentra la naviera Hapag Lloyd.

De acuerdo con el entrevistado 4 (2024) Hapag-Lloyd impulsa su crecimiento en el transporte marítimo a través de una estrategia enfocada en la información y la tecnología. A diferencia de sus competidores que buscan integración vertical mediante adquisiciones logísticas, Hapag-Lloyd se distingue al implementar herramientas digitales como la Inteligencia Artificial. Aunque reconoce la relevancia de los servicios puerta a puerta y los ofrece mediante el servicio de transporte terrestre, la empresa subraya la importancia de los sistemas de tecnología de la información (IT), permitiendo a los usuarios acceder a todo el ciclo de transporte.

Si bien es cierto que la visión de la integración vertical entre las navieras es muy diferenciada, la información sugiere que este enfoque tiene como objetivo primordial satisfacer las necesidades integrales de los clientes y fortalecer la posición competitiva de las navieras en un entorno empresarial cada vez más exigente y dinámico, tal como lo siguientes los entrevistados 2 y 3, para las navieras COSCO y CMA CGM respectivamente.

La tabla 6 proporciona una visión detallada de los servicios secundarios que actualmente ofrecen las principales navieras, destacando así la implementación exitosa de estrategias de diversificación. Estos servicios secundarios abarcan diversas áreas, que va desde el transporte terrestre hasta terminales portuarias, evidenciando la adaptabilidad de las empresas para satisfacer las diversas necesidades de sus clientes.

Es notable cómo las 5 principales navieras (Maersk, MSC, COSCO, CMA CGM y HAPAG), han expandido su cartera de servicios más allá del transporte marítimo convencional. La inclusión de servicios como transporte terrestre, terminales portuarias, transporte aéreo, seguro de carga, e-commerce, carga LCL, agencia aduanal y almacenaje subraya la versatilidad y la respuesta proactiva a las demandas cambiantes del mercado.

Tabla 6**Servicios complementarios ofrecidos por las navieras en la actualidad.**

| Servicios | MAERSK | MSC | COSCO | CMA CGM | HAPAG |
|--|--------|-----|-------|---------|-------|
| Transporte Terrestre y/o Ferroviario, intermodal | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Terminales Portuarias | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Transporte Aéreo | ✓ | ✓ | | ✓ | |
| Seguro de Carga | ✓ | ✓ | | ✓ | |
| E-commerce | ✓ | ✓ | | | |
| Carga LCL | ✓ | | ✓ | | |
| Agencia Aduanal | ✓ | ✓ | ✓ | | |
| Almacenaje | ✓ | ✓ | ✓ | | |

Nota: Elaboración propia.

En este contexto, la adaptabilidad se convierte en un factor clave, ya que las empresas navieras se centran en la movilización de recursos y equipos en respuesta a la demanda global. Esta flexibilidad no solo se limita a la economía de escala, abarcando una asignación integral de barcos, contenedores y equipos para optimizar la eficiencia operativa.

El análisis de las estrategias de integración vertical implementadas por las principales navieras a nivel mundial revela la diversificación marcada de servicios más allá del transporte marítimo tradicional. Esta adaptación a un entorno operativo dinámico no solo busca fortalecer la posición competitiva de las navieras, sino también proporcionar un valor añadido a los clientes y satisfacer las demandas cambiantes del mercado. Sin embargo, se observa una diferenciación en las estrategias adoptadas por cada naviera, lo que refleja la necesidad de una

respuesta contextualizada a los desafíos y oportunidades específicos de cada empresa.

Considerando estas dinámicas de integración vertical en el transporte marítimo, resulta importante examinar las implicaciones que estas tienen para los consolidadores de carga, especialmente en el contexto costarricense.

4.2. Integración vertical del transporte marítimo: Implicaciones para los consolidadores de carga.

El cambiante entorno del transporte internacional de cargas en Costa Rica ha experimentado una evolución notable en la integración entre navieras y consolidadores, según revela un análisis basado en datos recopilados a través de cuestionarios.

Centrándonos en nueve empresas consolidadoras de carga, indagamos las repercusiones de las estrategias competitivas de las navieras en el modelo de negocio de los consolidadores, así como las respuestas de estos últimos a los desafíos planteados por este cambio continuo, tal como fue reflejado en las respuestas recopiladas.

Ante este panorama, el resultado de la información revela tres tendencias importantes en las que se ven afectados los consolidadores de carga con la implementación de las estrategias de integración vertical de las navieras, entre ellas:

4.2.1. Competencia directa e indirecta con los consolidadores de carga.

El análisis de la competencia revela dos perspectivas distintas en las cuales las navieras pasan de ser simplemente proveedores, a convertirse en competidores directos, como lo menciona uno de los participantes.

En primer lugar, se destaca la competencia directa entre las navieras y los consolidadores de carga. Según el participante 8, las navieras han incursionado recientemente en el negocio de la consolidación de carga, un servicio que previamente no ofrecían. Este participante afirmó: "las navieras están compitiendo directamente con los consolidadores de carga, lo que antes no hacían. Esto aumenta la competencia" (comunicación electrónica, febrero 2024).

Por otro lado, en lo que respecta a la competencia indirecta, se señala una tendencia de las navieras a adquirir empresas consolidadoras de carga, lo que intensifica aún más la rivalidad en el mercado. El participante 5 específicamente mencionó: "hay una vorágine de negocio de las navieras sobre los consolidadores para quitarles el negocio, esto se ve en los últimos 5 años con las compras de grandes FF por parte de Navieras. Ahora las líneas navieras también ofrecen servicios consolidados" (comunicación electrónica, febrero 2024).

En este contexto, Pinedo (2021) señala que cuando las navieras compiten directamente con los consolidadores de carga, se enfrentan a un competidor clave que no solo posee los activos necesarios, como contenedores marítimos, sino también una sólida capacidad financiera. Además, surge la preocupación sobre el manejo de la información por parte de las navieras en relación con sus divisiones de consolidación de carga.

Sin embargo, esta dinámica también puede conducir a una disminución de la dependencia de los clientes respecto a los consolidadores, ya que podrían optar por los servicios integrados ofrecidos por las navieras. Esta situación podría generar efectos notables en la dinámica competitiva del mercado.

4.2.2. Concentración de la oferta del transporte marítimo.

Tal como se expuso en el capítulo anterior, la reducción en la diversidad de opciones disponibles para los consolidadores es una de las consecuencias más evidentes de la tendencia hacia la consolidación de las navieras. Antes, tenían una

amplia gama de compañías navieras entre las cuales elegir para satisfacer las necesidades de envío de sus clientes.

Sin embargo, con la consolidación en curso, este abanico de posibilidades se ha estrechado, lo que limita la capacidad de los consolidadores para encontrar soluciones específicas y negociar términos competitivos. Esta situación ha sido destacada por el participante 9 quien señaló que "la fusión de navieras ha hecho que bajen las opciones disponibles" (comunicación electrónica, febrero 2024). Esta cita refleja la percepción generalizada de aquellos que operan en la industria del transporte marítimo, subrayando los desafíos que enfrentan los consolidadores en un entorno de mercado en constante cambio.

Por otro lado, el participante 8 enfatizó que esta situación en el mercado "crea nuevas estrategias para capturar clientes y recursos, así como adaptar propuestas de valor"(comunicación electrónica, febrero 2024). Esto sugiere que, si bien la consolidación puede presentar desafíos, también puede impulsar la innovación y la adaptación en la industria. Los actores del mercado pueden verse motivados a desarrollar nuevas estrategias para competir en un entorno cambiante, lo que podría conducir a la mejora de servicios y propuestas de valor más ajustadas a las necesidades del mercado.

4.2.3. Control de costos sin considerar la oferta y la demanda.

La reducción en la diversidad de opciones disponibles para los consolidadores es una de las consecuencias más evidentes de la tendencia hacia la consolidación de las navieras, tal como se evidencio en el capítulo anterior. De esta forma, previo a esta consolidación, se contaban con una diversidad amplia de compañías navieras entre las cuales elegir para satisfacer las necesidades de envío de sus clientes. Sin embargo, con la consolidación en curso, este abanico de posibilidades se ha estrechado, lo que limita la capacidad de los consolidadores para encontrar soluciones específicas y negociar términos competitivos.

Esta situación ha sido destacada por el participante 9, quien señaló que "la fusión de navieras ha hecho que bajen las opciones disponibles" (comunicación electrónica, febrero 2024). Esta cita refleja la percepción generalizada de aquellos que operan en la industria del transporte marítimo, subrayando los desafíos que enfrentan los consolidadores en un entorno de mercado en constante cambio.

Sin embargo, esta situación ha generado oportunidades de mejora. Según las consideraciones del participante 9, esta situación ha permitido "crear nuevas estrategias para capturar clientes y recursos, así como adaptar propuestas de valor"(comunicación electrónica, febrero 2024). Esta perspectiva sugiere que, a pesar de los desafíos que puede traer la consolidación, también puede impulsar la innovación y la adaptación en la industria. Los actores del mercado pueden sentirse motivados a desarrollar enfoques innovadores para competir en un entorno cambiante, lo que podría resultar en la mejora de servicios y propuestas de valor más alineadas con las necesidades del mercado.

La interacción entre navieras y consolidadores de carga en el contexto del transporte marítimo ha generado un panorama competitivo en constante cambio. Las tendencias emergentes, como la competencia directa e indirecta entre estos actores y la concentración de la oferta, plantean desafíos significativos para los consolidadores. Sin embargo, también ofrecen oportunidades para la innovación y la adaptación.

Al analizar las cinco fuerzas de Porter, podemos identificar de manera más precisa las dinámicas del mercado y las áreas clave de influencia que determinan la posición estratégica de los consolidadores. Esto no solo proporciona una comprensión más profunda de los desafíos presentes, sino que también orienta hacia la formulación de estrategias efectivas que les permitan mantenerse competitivos y aprovechar las oportunidades emergentes en un entorno marítimo en constante cambio.

4.3. Análisis de las 5 fuerzas de Porter y su implicación para los consolidadores de carga.

En el escenario del transporte internacional de cargas en Costa Rica, los consolidadores de carga se ven directamente afectados por la transformación en la relación con las navieras y sus estrategias competitivas, las cuales están intrínsecamente vinculadas con las cinco fuerzas de Porter. A continuación, se explora cómo estas fuerzas ejercen impacto directo en los consolidadores costarricenses:

4.3.1. Rivalidad entre competidores existentes.

La rivalidad entre competidores existentes, especialmente impulsada por la competencia global entre las principales navieras, tiene un impacto directo en la dinámica competitiva de los consolidadores costarricenses. Según las consideraciones del participante 9, "de continuar la tendencia actual, será cada vez más difícil poder participar en el mercado" (comunicación electrónica, febrero 2024). Aunque se espera que el consolidador de carga sea un aliado, en ocasiones es visto como competencia. Esta percepción puede influir en los precios y las condiciones ofrecidas a los consolidadores, lo que repercute directamente en sus márgenes y competitividad.

4.3.2. Poder de negociación de los compradores.

La capacidad de adaptación de las navieras a las cambiantes necesidades del mercado puede impactar directamente en el poder de negociación de los consolidadores. Según señaló el participante 9, "Las navieras están buscando cada vez más llegar al cliente final directamente" (comunicación electrónica, febrero 2024). Esta tendencia obliga a los consolidadores a ajustarse a las estrategias de las navieras, lo que potencialmente influye en los términos y condiciones en los que adquieren servicios. Además, el participante 8 destacó que "la manera más efectiva de que los consolidadores se mantengan, es manteniendo alianzas estratégicas con navieras por volumen y mediante asociaciones con agentes globales que permitan mantener contratos especiales y diferenciados" (comunicación electrónica, febrero

2024). Esta estrategia resalta la importancia de las alianzas estratégicas para los consolidadores en un mercado competitivo y en constante cambio.

4.3.3. Poder de negociación de los proveedores.

Las estrategias tecnológicas implementadas por las navieras tienen una influencia directa en la eficiencia operativa de los consolidadores costarricenses. Las navieras, al implementar tecnología avanzada en sus operaciones, pueden influir en la forma en que los consolidadores de carga realizan sus negocios. Por ejemplo, si una naviera ofrece sistemas de seguimiento de carga eficientes, los consolidadores que no tienen acceso a estas tecnologías podrían enfrentar dificultades para competir en términos de eficiencia y calidad de servicio.

Asimismo, las navieras pueden proporcionar servicios adicionales, como almacenamiento de carga en sus propios puertos, lo que podría reducir la dependencia de los consolidadores de carga en proveedores externos. Esto puede debilitar el poder de negociación de los consolidadores al depender de los servicios ofrecidos por las navieras.

4.3.4. Amenaza de productos o servicios sustitutos.

La diversificación de servicios más allá del transporte marítimo tradicional por parte de las navieras representa una amenaza directa para los consolidadores costarricenses. La oferta de servicios adicionales sugiere que las navieras están compitiendo de forma directa e indirecta con los servicios ofrecidos por los consolidadores, afectando su posición en el mercado.

4.3.5. Barreras de entrada.

Las estrategias de integración vertical, alianzas y colaboración entre navieras pueden modificar las barreras de entrada para nuevos consolidadores en el mercado costarricense. Esto genera un entorno competitivo que podría favorecer a

los consolidadores existentes o requerirles adaptarse a nuevas dinámicas competitivas.

La Tabla 7 resalta cómo las estrategias y transformaciones en la industria naviera influyen directamente a los consolidadores de carga costarricenses, ofreciendo una base conceptual fuerte para comprender los efectos experimentados en el contexto específico de Costa Rica.

Tabla 7

Relación entre Fuerzas Competitivas y Consolidadores de Carga.

| Fuerza Competitiva | Efecto en Consolidadores |
|---|---|
| Rivalidad entre competidores existentes | Influencia en precios y condiciones de los servicios. |
| Poder de negociación de los compradores | Ajuste en términos y condiciones comerciales. |
| Poder de negociación de los proveedores | Cambios en eficiencia operativa y dependencia de servicios y tecnologías. |
| Amenaza de productos o servicios sustitutos | Competencia directa con servicios ofrecidos por las navieras |
| Barreras de entrada | Modificación en la competencia y ajuste en las dinámicas del mercado. |

Nota: Elaboración propia con información recopilada de la entrevistas y cuestionarios.

El análisis de las cinco fuerzas de Porter revela un panorama desafiante pero lleno de oportunidades para los consolidadores de carga en Costa Rica. La rivalidad entre competidores existentes, el poder de negociación de los compradores y proveedores, la amenaza de productos o servicios sustitutos y las barreras de entrada presentan desafíos significativos que requieren una respuesta estratégica sólida por parte de estos actores del mercado. Sin embargo, las alianzas estratégicas, la adaptación tecnológica y la diferenciación de servicios emergen como vías clave para mejorar la competitividad y asegurar un futuro próspero en un entorno cambiante. En última instancia, aquellos consolidadores que logren

entender y capitalizar las dinámicas del mercado estarán mejor posicionados para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que presenta el sector de transporte de carga en Costa Rica.

4.4. Perspectivas Futuras: Estrategias de Competencia y Alianzas en el Sector de Consolidadores de Carga en Costa Rica.

En un entorno competitivo en constante evolución, los consolidadores deben buscar diferenciarse mediante la prestación de un servicio al cliente excepcional, la personalización de soluciones, y el establecimiento de alianzas estratégicas con socios comerciales. Como mencionó el participante 8, "mantener alianzas estratégicas con navieras por volumen y asociaciones con agentes globales para mantener contratos especiales y diferenciados" (comunicación electrónica, febrero 2024), es una de las formas más efectivas de mantenerse relevantes en el mercado. Estas alianzas proporcionan acceso a tarifas preferenciales y condiciones especiales, lo que diferencia a los consolidadores de la competencia y les permite ofrecer un servicio de mayor valor añadido a sus clientes.

A pesar de los desafíos, hay oportunidades para mejorar la calidad de los servicios de transporte ofrecidos por los consolidadores. Esto incluye áreas como la asesoría, el seguimiento de cargas, la generación de propuestas de valor personalizadas, y el fortalecimiento de alianzas estratégicas en toda la cadena logística.

Si bien el futuro del transporte internacional de carga y su relación con las navieras presenta desafíos significativos, también ofrece oportunidades para aquellos consolidadores que puedan adaptarse rápidamente a los cambios del mercado, diferenciarse a través de la excelencia en el servicio al cliente y la innovación tecnológica, y mantener alianzas estratégicas sólidas con socios comerciales clave.

Este capítulo exploró el modelo de integración vertical de las principales navieras a nivel mundial y su vínculo con los consolidadores de carga en Costa Rica. Se destaca cómo las navieras han diversificado sus servicios hacia la logística terrestre, generando desafíos para los consolidadores.

Utilizando el marco de las cinco fuerzas de Porter, se identificaron las dinámicas competitivas que afectan a los consolidadores, enfatizando la importancia de la diferenciación, la personalización del servicio al cliente y las alianzas estratégicas para mantener la competitividad.

La integración vertical de las navieras representa un reto importante para los consolidadores de carga en Costa Rica. Sin embargo, también presenta oportunidades para aquellos que logren adaptarse a las nuevas dinámicas del mercado.

CAPITULO V: RECOMENDACIONES PARA LA DIFERENCIACION Y MEJORA DE LOS SERVICIOS PARA LOS CONSOLIDADORES

El presente capítulo se centra en la elaboración de recomendaciones empresariales destinadas a potenciar la diferenciación y mejora de los servicios de transporte y logística proporcionados por los consolidadores de cargas costarricenses. En él se aborda una fase crucial del proceso de investigación, donde se busca traducir el conocimiento adquirido a través de la revisión literaria y los comentarios recopilados mediante cuestionarios aplicados.

5.1. Áreas estratégicas claves para consolidadores de carga marítima.

En panorama dinámico y cambiante de la industria marítima, los consolidadores de carga pueden implementar estrategias específicas para diferenciarse y mejorar sus servicios. De esta forma, según las respuestas proporcionadas respecto a la mejora de la calidad de los servicios de transporte ofrecidos por los consolidadores muestran una variedad de áreas clave que requieren atención y mejora. Estas áreas abarcan desde la optimización de procesos operativos hasta el fortalecimiento de las relaciones con los clientes y la búsqueda de alianzas estratégicas.

Al analizar estas respuestas utilizando como base las estrategias genéricas propuestas por Michael Porter, se revela una conexión clara entre las acciones sugeridas y los principios fundamentales de la competitividad empresarial. Las estrategias genéricas de Porter, que incluyen la diferenciación, el liderazgo en costos y el enfoque en un nicho de mercado, proporcionan un marco sólido para entender cómo las mejoras propuestas pueden impulsar la ventaja competitiva de los consolidadores en el mercado del transporte.

Por lo tanto, considerar estas estrategias genéricas es fundamental para orientar las acciones y decisiones que conducirán a una mejora efectiva en la calidad de los servicios de transporte ofrecidos por los consolidadores.

Por ende, la consideración de estas estrategias genéricas resulta fundamental para orientar las decisiones y acciones que conduzcan a una mejora efectiva en la calidad de los servicios de transporte ofrecidos por los consolidadores. A continuación, se presentan recomendaciones detalladas en línea con las estrategias genéricas de Porter.

- **Transformación digital:**

La inversión en nuevas tecnologías y plataformas digitales para mejorar la eficiencia operativa y proporcionar información en tiempo real a los clientes. De esta forma, la adopción de avanzadas herramientas, como la inteligencia artificial y sistemas de información, permite a los consolidadores destacarse en un mercado enfocado en la innovación, permitiendo no solo la automatizando procesos, sino también la optimizando las operaciones internas, la diferenciación de las empresas, y generar valor para los clientes en un entorno empresarial dinámico. (Tivit Latam, 2024)

De esta forma: “una empresa que tenga como finalidad fidelizar a sus clientes debe tener políticas de atención enfocadas, diseñadas y creadas, específicamente para escuchar a su público, y brindarles una solución inmediata cuando se presenten problemas, es decir la disposición a la atención debe ser completa” (Bustamante, 2022).

En el marco de la estrategia de liderazgo en costos de Michael Porter, la transformación digital se erige como una herramienta fundamental para optimizar procesos, reducir costos y alcanzar una posición competitiva ventajosa. La automatización de tareas repetitivas, la optimización de la cadena de suministro, el mantenimiento predictivo y la mejora de la experiencia del cliente, tal como se

mencionó Tivit LATAM (2024), permitiendo a las empresas reducir gastos de manera sostenible.

Asimismo, al alinear la estrategia de transformación digital a los principios del liderazgo en costos, las empresas pueden generar ahorros en sus operaciones, mejorar la eficiencia y liberar recursos valiosos para enfocarse en actividades que generen mayor valor agregado como es sugerido por. De esta manera, la transformación digital se convierte en un aliado estratégico para las empresas que buscan alcanzar el éxito a través de la optimización de costos y la creación de una ventaja competitiva sostenible.

- **Servicio al cliente personalizado:**

Según Mas Containers (2023), la experiencia del cliente va más allá de ofrecer tarifas competitivas y brindar atención personalizada; implica reducir inconvenientes y proporcionar información actualizada, siendo un proceso integral para ofrecer soluciones efectivas.

En este contexto, Pinedo (2021) subraya que, mientras las navieras se enfocan en negocios centrados en activos, los consolidadores se centran en relaciones personales y equipos humanos. Esta diferenciación es crucial: el énfasis en el servicio al cliente puede establecer una ventaja competitiva sólida, promoviendo relaciones a largo plazo y fomentando la fidelización del cliente, sobre todo en un mercado donde la atención personalizada es escasa.

- **Optimización de la logística y transporte:**

Desde la perspectiva de FIATA (s.f.), los consolidadores de carga desempeñan un papel crucial en la optimización de la logística y el transporte internacional al ofrecer servicios integrales que van desde la planificación de rutas y la gestión de riesgos hasta la facilitación de transacciones financieras y la integración de tecnología para mejorar la eficiencia de la cadena de suministro.

Esta optimización tiene como objetivo proporcionar tarifas más competitivas. Al mejorar la eficiencia operativa, se logra una reducción de costos, lo que se traduce en tarifas más atractivas para los clientes, posicionando así a los consolidadores como una opción rentable en el mercado.

- **Alianzas estratégicas para reducción de costos:**

Las alianzas estratégicas representan un componente esencial dentro de las estrategias de las empresas consolidadoras de carga, especialmente en un entorno empresarial complejo y la creciente competencia. La colaboración con otros actores del sector, como navieras y empresas de logística, ofrece una serie de beneficios tangibles, incluyendo la obtención de mejores tarifas y el acceso a economías de escala. Estos factores son críticos para mantener la competitividad en el mercado, donde la eficiencia operativa y los precios competitivos son diferenciadores clave.

Sintec Consulting (2016) resalta el valor estratégico de estas alianzas, al identificar una serie de oportunidades de mejora que van desde la tercerización de operaciones hasta la maximización de la utilización de recursos y la mejora en la cobertura de distribución. Estas oportunidades ofrecen a las empresas consolidadoras la posibilidad de optimizar sus operaciones y aumentar su eficiencia, lo que se traduce en una ventaja competitiva.

Al adoptar una perspectiva analítica basada en la teoría de Michael Porter, se puede apreciar cómo estas alianzas estratégicas pueden utilizarse como herramientas para diferenciarse y obtener ventajas competitivas. La colaboración con socios estratégicos permite a las empresas consolidadoras ampliar su alcance, complementar sus recursos y experiencia, y ofrecer un servicio de mayor calidad a sus clientes. Esta estrategia no solo fortalece su posición en el mercado, sino que también les permite mantener su competitividad a largo plazo.

La formación de alianzas estratégicas representa una decisión estratégica crucial para las empresas consolidadoras de carga. Al unir fuerzas con otros actores

del sector, estas empresas pueden maximizar su potencial y capitalizar las oportunidades de crecimiento, asegurando su éxito en un mercado caracterizado por su dinamismo y competencia intensa. Sin embargo, es importante que estas alianzas se gestionen de manera cuidadosa y estratégica, con el objetivo de maximizar los beneficios y mitigar los riesgos asociados.

- **Especialización en nichos de mercado:**

Según AAACI (s.f.), la actual tendencia en transporte de carga apunta hacia la especialización y la adaptación personalizada. Los clientes buscan agentes que comprendan su industria y ofrezcan soluciones a medida para alinearlas con sus objetivos comerciales. Esta demanda ha dado lugar a intermediarios especializados en nichos como el transporte de mercancías peligrosas, cargas voluminosas o logística de eventos.

En línea con las estrategias genéricas propuestas por Michael Porter (1985) para enfrentar un entorno empresarial cada vez más competitivo, la especialización en nichos de mercado emerge como una estrategia fundamental. Esta estrategia implica dirigirse a segmentos específicos de clientes donde las necesidades no están completamente satisfechas por la competencia.

Para las empresas consolidadoras de carga, esto significa concentrarse en sectores industriales particulares, tipos específicos de carga o servicios logísticos especializados que requieren un profundo conocimiento y soluciones adaptadas a las necesidades del cliente. Al ofrecer un valor añadido único y diferenciado, estas empresas pueden construir relaciones sólidas y duraderas, diferenciándose de la competencia y aumentando la lealtad del cliente, lo que les permite generar ingresos recurrentes en un mercado altamente competitivo.

Sin embargo, como señala Porter, la especialización en nichos de mercado también conlleva desafíos. Requiere inversiones significativas en tecnología, infraestructura y talento humano para desarrollar y mantener servicios

especializados. Además, puede limitar la participación en el mercado al enfocarse en segmentos específicos, lo que dificulta la expansión a otros mercados.

A continuación, se presenta una tabla que muestra las estrategias recomendadas para consolidadores de carga, basadas en las estrategias genéricas de Porter.

5.2. Estrategias genéricas de Porter aplicadas a los consolidadores de carga.

En la tabla 8 muestra las estrategias para consolidadores de carga basadas en estrategias genéricas de Porter. Estas estrategias están diseñadas para ayudar a los consolidadores de carga a alinearse con las estrategias genéricas de Porter, ya sea buscando liderazgo en costos, diferenciación, enfoque o un enfoque híbrido. Al seleccionar y combinar estas estrategias de manera coherente, los consolidadores pueden adaptarse mejor a las dinámicas cambiantes del mercado marítimo costarricense y construir una posición competitiva sólida y sostenible.

Tabla 8**Estrategias para Consolidadores de Carga basadas en Estrategias Genéricas de Porter.**

| Estrategias Recomendadas | Liderazgo en Costos | Diferenciación | Enfoque | Enfoque Híbrido |
|---|---------------------|----------------|---------|-----------------|
| Desarrollo Tecnológico | ✓ | | | ✓ |
| Optimización de la Logística y Transporte | ✓ | | | ✓ |
| Servicio al Cliente Personalizado | | ✓ | | ✓ |
| Especialización en Nichos de Mercado | | ✓ | | ✓ |
| Alianzas Estratégicas | | | ✓ | ✓ |

Nota: Elaboración propia, basada en las estrategias genérica de Michael Porter.

Cada una de estas estrategias tiene la flexibilidad para ser adaptada y ajustada según las preferencias y objetivos estratégicos específicos de la empresa. Esto implica que los consolidadores de carga pueden seleccionar y modificar estas estrategias de acuerdo con su enfoque preferido, ya sea centrado en el liderazgo en costos para ofrecer precios competitivos, en la diferenciación para destacar entre la competencia, en un enfoque especializado en un nicho de mercado particular, o incluso en una combinación de estas estrategias para lograr un enfoque híbrido que se adapte mejor a sus necesidades y al entorno empresarial en el que operan.

Este capítulo ha identificado áreas clave para la mejora de los servicios de los consolidadores de carga en Costa Rica en el contexto del transporte marítimo. Al analizar las respuestas recopiladas y su relación con las estrategias genéricas de Porter, se ha destacado la necesidad de enfocarse en la transformación digital, el servicio al cliente personalizado, la optimización logística, las alianzas estratégicas y la especialización en nichos de mercado.

Es importante destacar que la implementación exitosa de estas estrategias requerirá un compromiso constante, inversión en recursos y una adaptación continua a las dinámicas cambiantes del mercado marítimo. La clave del éxito radica en la capacidad de los consolidadores de carga para innovar, adaptarse y ofrecer soluciones de valor superior a sus clientes.

CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones.

El análisis de las estrategias competitivas de las empresas navieras en Costa Rica durante el periodo de 2013 a 2023 revela su impacto directo en el modelo de negocio de los consolidadores de carga. Este periodo ha sido identificado una intensa actividad en el mercado marítimo internacional, caracterizada por fusiones, adquisiciones, y una expansión geográfica sin precedentes.

En este contexto, los consolidadores de carga se han enfrentado a diversos desafíos, requiriendo adaptación y diferenciación para mantener su competitividad en un entorno dinámico y cambiante. La concentración de capacidad en un grupo reducido de operadores ha generado un mercado muy competitivo, desafiando el rol tradicional de los consolidadores de carga como intermediarios.

En cuanto a las estrategias competitivas identificadas, las navieras han adoptado diversas estrategias para mejorar su eficiencia operativa y reducir costos. Estas estrategias han venido transformando a lo largo del periodo, desde la inversión en buques de mayor tamaño a través de las economías de escala, la formar acuerdos operativos con otras navieras para compartir recursos, expandir redes de servicios y mitigar riesgos, así como la consolidación del mercado y acceso a nuevas tecnologías o geografías a través de las fusiones y adquisiciones. Estas estrategias se han centrado en mejorar la eficiencia operativa, reducir costos y adaptarse a un mercado caracterizado por una alta concentración y cambios constantes.

La integración vertical generando un interés espacial en la industria naviera, impulsada por el afán de las empresas por fortalecer su posición competitiva y adaptarse a las demandas cambiantes del mercado. Esta estrategia implica que las navieras expanden sus operaciones más allá de su negocio principal de transporte marítimo, adquiriendo o controlando actividades relacionadas como puertos,

terminales, operadores logísticos y, en algunos casos, incluso servicios de transporte terrestre.

Sin embargo, la forma en que las navieras implementan la integración vertical varía según sus objetivos específicos y estrategias generales. Algunas empresas, como Maersk, buscan convertirse una empresa integral, ofreciendo una amplia gama de servicios logísticos y de cadena de suministro a sus clientes. En contraste, otras navieras se enfocan en integrar verticalmente ciertos aspectos de su cadena de suministro para mejorar su servicio principal de transporte marítimo.

La creciente tendencia de la integración vertical en la industria naviera tiene consecuencias de gran alcance para los consolidadores de carga costarricenses, ya que modifica el panorama competitivo y exige ajustes estratégicos para garantizar su éxito continuo. Las implicaciones de estas estrategias para los consolidadores de carga costarricenses incluyen una competencia directa e indirecta con las navieras, la concentración de la oferta del transporte marítimo y la presión sobre los costos.

Este análisis profundiza en las implicaciones de esta tendencia y describe posibles estrategias para que los consolidadores prosperen en este entorno cambiante. De esta forma, para mantener su competitividad, es crucial que los consolidadores comprendan y respondan a las dinámicas competitivas del mercado, adaptando sus estrategias a las nuevas condiciones del entorno empresarial.

Por último, las recomendaciones descritas en este análisis ofrecen una guía valiosa para que los consolidadores de carga costarricenses mejoren su competitividad y prosperen en un mercado desafiante y dinámico. Al adoptar un enfoque sistemático y práctico que combine estrategias de diferenciación, optimización operativa, mejora de la experiencia del cliente, adaptación al mercado, los consolidadores pueden posicionarse para un crecimiento sostenible y un éxito continuo.

6.2. Recomendaciones.

1. Continuidad en la investigación.

Es fundamental mantener una investigación constante y sistemática en la industria naviera debido a su naturaleza dinámica y cambiante. Las estrategias de las navieras evolucionan continuamente en respuesta a las tendencias de la industria marítima y del comercio internacional en general.

2. Ampliación del alcance geográfico y temporal.

Es necesario ampliar el alcance geográfico y temporal de la investigación para obtener una comprensión más completa de la dinámica del sector de carga en Costa Rica. Esto permitirá una base más sólida para identificar perspectivas y tendencias, así como para extraer conclusiones y formular recomendaciones con mayor confianza.

3. Análisis de las políticas gubernamentales:

Es esencial examinar el papel del gobierno en la industria naviera y comprender su influencia en el panorama competitivo. Se recomienda realizar un análisis detallado de cómo las políticas gubernamentales afectan la competitividad de las empresas navieras y los consolidadores de carga en Costa Rica. Esto ayudará a informar decisiones de política futuras y a garantizar un entorno empresarial favorable y competitivo.

REFERENCIA

Asociación Argentina de Agentes de Carga Internacional (AAACI). (s.f.).
¿Qué tipos de freight forwarder existen en la logística actual?

<https://aaaci.org.ar/que-tipos-de-freight-forwarder-existen-en-la-logistica-actual/>

Astudillo, R. (marzo-abril, 2019). El fin de las economías de escala en la industria naviera mundial. *Revista de Marina*, 969, pp. 38-41.

<https://revistamarina.cl/revistas/2019/2/rastudilloa.pdf>

Alphaliner (2022). Top 100. Noviembre 2023.
<https://alphaliner.axsmarine.com/PublicTop100/>

Avellán, A. (2017-2018). *Análisis de la Industria y Procesos de Cambio en el Sector Naviero*. (Tesis de la maestría en gestión portuaria y transporte intermodal, Fundacion Valenciaport).

<https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/34533/1/TFM001208.pdf>

Bustamante, G. (2022) *La importancia de la atención al cliente para lograr fidelización en la empresa Epicur Club*. [Tesis de licenciatura]. Veritas Liberabit Vos, Perú.

https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/10348/BUSTAMANTE_QG.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Cipoletta G. & Sanchez, R. (2010). La industria del transporte marítimo y las crisis económicas. *Naciones Unidas*.
<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/0b2cc168-112f-4046-b0eb-67d7e73b5523/content>

Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD). (2016). *Informe sobre el transporte marítimo 2016*.
https://unctad.org/system/files/official-document/rmt2016_es.pdf

Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD). (2017). *Informe sobre el transporte marítimo 2017*.
https://unctad.org/system/files/official-document/rmt2017_es.pdf

Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD). (29 noviembre 2022). *La UNCTAD pide que se invierta en las cadenas*

de suministro marítimas para impulsar la sostenibilidad y la resistencia a futuras crisis. <https://unctad.org/es/press-material/la-unctad-pide-que-se-invierta-en-las-cadenas-de-suministro-maritimas-para-impulsar>

Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD). (2022). *Review of Maritime Transport 2022. Navigating stormy waters. United Nations*. https://unctad.org/system/files/official-document/rmt2022_en.pdf

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2020). Desafíos portuarios que se mantienen: el aumento del tamaño de buques portacontenedores. *Facilitación, comercio y logística en América Latina y el Caribe*, 379 (3). <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/94fe4845-7b29-4dbf-9143-581846e43032/content>

Comisión para Promover la Competencia (COPROCOM). (2021). *Regulación y competencia en el transporte marítimo*. https://www.coprocom.go.cr/publicaciones/estudios_mercado/EM_InfTransMaritimo_010921.pdf

Dámazo, J. (2017). *La internacionalización y su relación con la competitividad de las agencias de carga internacional*. (Tesis de Licenciatura, Universidad San Ignacio de Loyola). [Repositorio USIL. https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/92a244f2-9e0e-4f4f-aeaa-fe4b9e94056a](https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/92a244f2-9e0e-4f4f-aeaa-fe4b9e94056a)

Díaz, A., Quintana, M., Fierro, Daniel. (2020). La competitividad como factor de crecimiento para las organizaciones. *INNOVA Research Journal*. Volumen 6. No. 1, 145-161. DOI: <https://doi.org/10.33890/innova.v6.n1.2021.1465> URL: <http://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/index>

Drewry Consulting. (02 de febrero 2023). *Go your own way*. <https://www.drewry.co.uk/container-insight-weekly/weekly-feature-articles/go-your-own-way>

Drewry Consulting. (09 de marzo 2016). *Study findings warn of diminishing economies of scale from new generation of megaships*. <https://www.drewry.co.uk/news/news/study-findings-warn-of-diminishing-economies-of-scale-from-new-generation-of-megaships>

Drewry Consulting. (25 de marzo 2023). *Your move, Maersk*. <https://www.drewry.co.uk/container-insight-weekly/weekly-feature-articles/your-move-maersk>

Economic Commission for Latin America and the Caribbean (ECLAC). (2015). New maritime transport scenarios Part II: fluctuations in shipping and new scenarios. *Bulletin FAL*, 339(3). <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/4233db8d-66b4-4b17-922f-0940abfa9122/content>

European Commission. (22 de octubre de 2023). Communication to the commission. Expiry of Commission Regulation (EC) No 906/2009 of 28 September 2009 on the application of Article 81(3) of the Treaty to certain categories of agreements, decisions and concerted practices between liner shipping companies (consortia). https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/have-your-say/initiatives/13519-EU-competition-law-evaluation-of-the-Consortia-Block-Exemption-Regulation_en

Gil, S., & Camacho, J. (2002). La integración vertical: costes, beneficios y toma de decisiones. *Dirección y Organización*, 0 (27). <https://doi.org/10.37610/dyo.v0i27.176>

Guía de Implementación de la facilitación del comercio. (s.f.). *Agente de Carga o Transitorio*. <https://tfig.itcilo.org/SP/contents/freight-forwarding.htm>

González, F. (2016). Estrategias de cooperación y competencia de los agentes marítimos. *Cuadernos de Información Económica*, Volumen 255, 55-69.

https://www.funcas.es/wp-content/uploads/Migracion/Articulos/FUNCAS_CIE/255art07.pdf

Gonzales, F. (2018). El transporte marítimo y los desarrollos portuarios. *Estudios de economía aplicada*, 36(3), 647-668. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6566755>

Guzmán, J. (2005). El agente de carga. *Revista e-mercatoria*. 4, (1). <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/emerca/article/view/2103>

Guzmán, L. (s.f.). *Fuentes Secundarias*. Universidad de Costa Rica. <https://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/docente/pd-000169.pdf>

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (1998). *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill, México, Cuarta edición.

Hernández Sampieri, R, Fernández, C & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. (Quinta Edición). México D.F, México: McGraw-Hill.

International Transport Forum. (2018). *The Impact of Alliances in Container Shipping*. <https://www.itf-oecd.org/sites/default/files/docs/impact-alliances-container-shipping.pdf>

Ley 7557 de 1995. Ley General de Aduanas. 20 de octubre de 1995. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=25886&nValor3=89979&strTipM=TC#:~:text=Los%20consolidadores%20de%20carga%20internacional,a%20uno%20o%20m%C3%A1s%20consignatarios.

Mas container. (30 de abril de 2023). *¿“Customer Experience” y cómo marcar diferencias en un Freight Forwarder?*

<https://www.mascontainer.com/customer-experience-y-como-marcar-diferencias-en-un-freight-forwarder/>

Mundo Marítimo. (17 de julio de 2017). Sector Naviero: Los grandes matices entre adquisiciones, fusiones y alianzas. <https://www.mundomaritimo.cl/noticias/sector-naviero-los-grandes-matices-entre-adquisiciones-fusiones-y-alianzas>

Mundo Marítimo. (04 de diciembre de 2018). La mutación que desata la evolución del negocio de las grandes navieras. <https://www.mundomaritimo.cl/noticias/la-mutacion-que-desencadena-la-evolucion-del-negocio-de-las-grandes-navieras>

Organización Marítima Internacional. (s.f.) *Introducción a la OMI*. <https://www.imo.org/es/About/Paginas/Default.aspx>

Organización Marítima Internacional (OMI). (10 de mayo de 2023). *Oportunidades para el transporte marítimo ecológico en África*. <https://www.imo.org/es/MediaCentre/Paginas/WhatsNew-1878.aspx>

Organización Mundial del Comercio (OMC). (s.f.). *Transporte marítimo*. https://www.wto.org/spanish/tratop_s/serv_s/transport_s/transport_maritime_s.htm

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*. The Free Press. New York, USA: <http://www.mim.ac.mw/books/Michael%20E.%20Porter%20-%20Competitive%20Strategy.pdf>

Porter, M. (1985). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México D. F: Continental.

Reyes, N. (2015). *Análisis de la industria naviera luego de la crisis subprime. Casos CSAV y CCNI*. [Tesis de Licenciatura]. Universidad de Valparaíso, Chile. <https://repositoriobibliotecas.uv.cl/handle/uvscl/4470>

Roemer, J. (26 de mayo de 2022). Webinar: "Shipping crisis and its impact on the economy" (Webinar). National Chamber of Commerce, Services and Tourism of Chile, CNC, Chile. <https://docplayer.net/233612767-Webinar-shipping-crisis-and-its-impact-on-the-economy.html>

Rubies, A. (2020). *La concentración empresarial en el transporte marítimo de contenedores*. Universitat Politècnica de Catalunya. https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/336788/134867_TFG.%20AND%20RUBIES.%20La%20Concentraci%C3%B3n%20Empresarial%20en%20el%20Transporte%20Mar%C3%ADtimo%20de%20Contenedores.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Sintec Consulting. (22 de noviembre de 2016). *Alianzas Estratégicas una fórmula para mejorar el costo de servir*. https://sintec.com/p_innovador/alianzas-estrategicas-una-formula-mejorar-costoservir/

Tamayo, M. & Piñeros, J. (2007). Formas de integración de las empresas. *Ecos de Economía*. 11 (4). 27-45. <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/ecos-economia/article/view/722/642>

Tamayo, M. (25 octubre de 2021). Quiebras y compras entre navieras: un sector en jaque ante la crisis de la 'supply chain'. *Modaes*. <https://www.modaes.com/equipamiento/quiebras-y-compras-entre-navieras-un-sector-en-jaque-ante-la-crisis-de-la-supply-chain>

Tivit LATAM. (24 de febrero de 2024). *Transformación digital: La llave maestra para el éxito empresarial en 2024*. LinkedIn.

<https://www.linkedin.com/pulse/transformaci%C3%B3n-digital-la-llave-maestra-para-el-%C3%A9xito-empresarial-t1rie/?originalSubdomain=es>

Torres, A. y Pedraza, O. (2013). El transporte internacional como factor de competitividad en el comercio exterior. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 18 (35), 108-118.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2077188613700350>

Tribuna. (09 de octubre del 2023). *2050: ¿Cómo será el futuro del sector marítimo?* <https://www.naucher.com/2050-como-sera-el-futuro-del-sector-maritimo/>

Wang, X. (2017). Economies of scale in the container shipping industry. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 109, 121-135.

ANEXO 1

Cuestionario para las navieras.

Muy buen día.

Mi nombre es *Kris Montero Villalobos*, soy estudiante de Maestría en Gerencia de Comercio Internacional en la Universidad Nacional. En este momento me encuentro desarrollando mi TFG titulado “Implicaciones de las estrategias competitivas de las empresas navieras sobre el modelo de negocio de los consolidadores de carga: estudios de caso de empresas operando en Costa Rica 2013-2023”

Este cuestionario está dirigido a Navieras, siendo su objetivo “comprender las estrategias competitivas de las navieras implementando las navieras en los últimos 10 años, con especial énfasis en cómo han respondido a los retos del transporte marítimo de cargas, las demandas de los clientes y la competencia”.

A lo largo de este cuestionario, no se preguntará información sensible. Si alguna de las preguntas no desea contestarla, siéntase en la libertad de no hacerlo.

Las preguntas se agruparon en los siguientes temas:

- I Contexto actual del transporte marítimo de cargas
- II Estrategias competitivas
- III Alianzas estratégicas
- IV Perspectivas futuras

La información recolectada será usada con fines académicos y para la generación de evidencia y recomendaciones para el sector.

El tiempo aproximado de aplicación es de 20 minutos. Las respuestas serán tratadas de forma anonimizada.

Si desea información adicional puede dirigirse a mi persona al correo:

kris.montero.villalobos@est.una.ac.cr, o bien, con la Dra. Suyen Alonso Ubieta, (salonso@una.ac.cr) tutora a carga de mi investigación.

¡Le agradezco su anuencia a colaborar!

I. Contexto actual del transporte marítimo de cargas

1. ¿Cómo han abordado las navieras la demanda de servicios de acuerdo con la demanda de los clientes?
2. ¿Podría referirse a cómo ha diversificado la oferta de servicios para atender las demandas de sus clientes?
3. Podría referirse de forma general a ¿Cómo las navieras han mejorado la calidad y la eficiencia de sus servicios existentes?

II. Estrategias competitivas

4. En los últimos 10 años, ¿Ha tenido que reevaluar su estrategia para mantener su participación de mercado?
 - a. Sí
 - b. No
5. Según su percepción y el panorama comercial actual, ¿Cuál de las siguientes estrategias considera más relevante para las empresas navieras? Economías de escala
 - a. Integración vertical
 - b. Alianzas estratégicas
 - c. Diversificación de servicios
 - d. Innovación tecnológica
6. ¿Podría comentarnos sobre algunas de las acciones y desafíos que han implementado para mantener su participación de mercado?
7. ¿Qué rol ha jugado la innovación en las estrategias competitivas?
8. ¿Qué efectos han tenido la implementación de estas estrategias en la industria del transporte marítimo de cargas? Muy alto
 - a. Alto
 - b. Moderado
 - c. Bajo
 - d. Nulo

Justifique su respuesta:

III. Alianzas Estratégicas

9. ¿Han generado alianzas con otras navieras?

- a. Sí
- b. No

(*) Si la respuesta es negativa, pasar a la pregunta 12

10. ¿Qué tipo de alianzas han establecido con otras navieras?

11. ¿En qué medida cree que las alianzas estratégicas han contribuido en la competitividad de la empresa?

IV. Perspectivas futuras

12. ¿Cómo han enfrentado los retos de transporte de cargas en el contexto actual?

13. ¿Cuál es su percepción sobre el futuro del transporte internacional de cargas en los próximos años?

¡Muchas gracias!

ANEXO 2

Cuestionario para los consolidadores de carga.

¡Buenos días!

Mi nombre es *Kris Montero Villalobos*, soy estudiante de Maestría en Gerencia de Comercio Internacional en la Universidad Nacional. En este momento me encuentro desarrollando mi TFG titulado “Implicaciones de las estrategias competitivas de las empresas navieras sobre el modelo de negocio de los consolidadores de carga: estudios de caso de empresas operando en Costa Rica 2013-2023”

Este cuestionario está dirigido a los Consolidadores de Carga, siendo su objetivo “obtener la percepción de los consolidadores de carga sobre las estrategias que han venido implementando las navieras en los últimos 10 años”.

A lo largo de este cuestionario, no se preguntará información sensible. Si alguna de las preguntas no desea contestarla, siéntase en la libertad de no hacerlo.

Las preguntas se agruparon en los siguientes temas:

- I Información general
- II Modelo de negocios y evolución
- III Percepción sobre la relación navieras-consolidadores
- IV Alternativas futuras y recomendaciones

La información recolectada será usada con fines académicos y para la generación de evidencia y recomendaciones para el sector.

El tiempo aproximado de aplicación es de 20 minutos. Las respuestas serán tratadas de forma anonimizada.

Si desea información adicional puede dirigirse a mi persona al correo:

kris.montero.villalobos@est.una.ac.cr, o bien, con la Dra. Suyen Alonso Ubieta, (salonso@una.ac.cr) tutora a carga de mi investigación.

¡Le agradezco su anuencia a colaborar!

I. Información general

1. ¿Hace cuantos años realiza la función de consolidación de carga?:

Indique un número: _____

II. Cambios en los modelos de negocios

1 Un modelo de negocio se define como la forma en que una empresa crea, entrega y captura valor Osterwalder y Pigneur (2010).

2. Cuénteme: ¿Cómo ha percibido la evolución del modelo de negocio de los consolidadores de cargas en Costa Rica en los últimos 10 años?

- a. Ha mejorado significativamente
- b. Ha mejorado moderadamente
- c. Ha permanecido estable
- d. Ha empeorado moderadamente
- e. Ha empeorado significativamente

3. ¿Tiene conocimiento sobre las estrategias competitivas implementadas por las empresas navieras en los últimos 10 años?

- a. Sí
- b. No

4. Desde su percepción: Las estrategias aplicadas por las empresas navieras en los últimos 10 años ¿ha afectado en algún grado el modelo de negocio de los consolidadores de carga?

- () Sí
- () No

(* Si la respuesta es negativa, pasar a la pregunta 7

5. Considerando la respuesta anterior: ¿En qué grado se podría calificar esta afectación?

- a. Mucho
- b. Bastante
- c. Moderado
- d. Ligeramente

Justifique su respuesta:

6. Según la respuesta anterior ¿Cómo ha adaptado su empresa su modelo de negocio a las estrategias de las navieras a lo largo del tiempo?

III. Percepción sobre la relación navieras-consolidadores

7. Desde su perspectiva: ¿Ha cambiado la relación entre los consolidadores de carga y las navieras en los últimos años?

Sí

No

Justifique su respuesta:

8. Considerando el panorama actual, en especial tras la pandemia: ¿Usted ha tenido que reevaluar su estrategia para mantener su participación de mercado?

Sí

No

9. Desde su percepción, ¿Cree que las navieras están compitiendo directamente con los consolidadores de carga?

Sí

No

Prefiero no responder

IV. Alternativas futuras y recomendaciones

10. ¿Cómo ven el futuro del transporte internacional de cargas y su relación con las navieras?

11. En su opinión, ¿cómo podrían los consolidadores de cargas en Costa Rica diferenciarse en este contexto de cambios en la industria naviera?

12. ¿Qué desafíos específicos ha enfrentado su empresa como consolidador de cargas debido a los cambios en la industria naviera?

13. ¿En qué áreas se podría mejorar la calidad de los servicios de transporte ofrecidos por los consolidadores?

14. Desde su perspectiva ¿Usted cree que el Estado debería de intervenir de alguna forma con el objetivo de asegurar la libre competencia entre navieras y consolidadores de carga?

a. Sí

b. No

(*) Sí la respuesta es positiva, ¿de qué tipo?

¡Muchas gracias!