

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA QUE POSICIONE A TRANSPORTE COMERCIAL LA  
ESTRELLA SAS COMO UNA EMPRESA MAS COMPETITIVA EN EL SECTOR  
TRANSPORTE

TRABAJO DE GRADO

MAURICIO ANDRÉS CIFUENTES AMAYA

BOGOTA D.C.

2017

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA QUE POSICIONE A TRANSPORTE COMERCIAL LA  
ESTRELLA SAS COMO UNA EMPRESA MAS COMPETITIVA EN EL SECTOR  
TRANSPORTE

TRABAJO DE GRADO

MAURICIO ANDRÉS CIFUENTES AMAYA

VÍCTOR JAIME GARCÍA URDANETA

ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

BOGOTA D.C.

2017

## AGRADECIMIENTOS

La elaboración de este documento significa el fin de lo que ha sido, hasta el momento, un camino de esfuerzos y de sacrificios que simbolizan la culminación de otra etapa importante para mi vida profesional. La vida universitaria, es una experiencia enriquecedora en todo el sentido de la palabra y que, tanto para mí, como para muchos, ayudó a forjar una base que es indiscutiblemente necesaria para recorrer el camino próximo, la vida laboral.

Agradezco primeramente a Dios, por haber puesto en mi camino todas estas oportunidades, personas, momentos y experiencias, que durante este tiempo me hicieron crecer tanto personal como profesionalmente; agradezco a mis padres y a mi hermano, por ese apoyo incondicional en todos mis proyectos y por sus sabios consejos, por esa formación impecable y por su constante preocupación de brindarme siempre lo necesario para llegar al fin de este recorrido. Agradezco a mis amigos, quienes siempre estuvieron para darme una mano cuando la necesité, gracias por su tiempo y sus consejos.

Por último, agradezco a todos los maestros que durante este tiempo se esforzaron por transmitir sus conocimientos y a la Universidad del Rosario en general, que, gracias a sus lineamientos y exigencias, forma profesionales con habilidades y aptitudes que nos hacen sobresalir a diario sobre los demás en el ámbito laboral.

## TABLA CONTENIDO

|  |    |
|--|----|
| 1. GLOSARIO.....                             | 7  |
| RESUMEN .....                                | 8  |
| ABSTRACT.....                                | 9  |
| 2. INTRODUCCIÓN.....                         | 10 |
| 1.1 Planteamiento del problema.....          | 13 |
| 1.1.1 Costos elevados:.....                  | 14 |
| 1.1.2 Sobreoferta:.....                      | 14 |
| 1.1.3 Chatarrización:.....                   | 14 |
| 1.1.4 Fletes elevados:.....                  | 15 |
| 1.1.5 Competencia: .....                     | 15 |
| 1.2 Justificación.....                       | 16 |
| 1.3 Objetivos .....                          | 18 |
| 1.3.1 General.....                           | 18 |
| 1.3.2 Específicos .....                      | 18 |
| 2 FUNDAMENTACION TEÓRICA Y CONCEPTUAL.....   | 19 |
| 3 MARCO METODOLÓGICO .....                   | 24 |
| 4 PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS..... | 25 |
| 4.1 Fuerza No. 1: .....                      | 25 |
| 4.2 Fuerza No. 2: .....                      | 26 |
| 4.3 Fuerza No. 3: .....                      | 26 |
| 4.4 Fuerza No 4: .....                       | 27 |
| 4.5 Fuerza No. 5: .....                      | 28 |
| 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....        | 31 |
| 6 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....            | 33 |

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

|   |    |
|---|----|
| Ilustración 1. Posición de Colombia Entre 150 Países (2014).....            | 11 |
| Ilustración 2. Posición de Colombia Año 2010 Vs 2014.....                   | 11 |
| Ilustración 3. Calidad de la Infraestructura.....                           | 16 |
| Ilustración 4. Relación Gastos por Concepto de Prestación de Servicios..... | 17 |
| Ilustración 5. Presupuesto de Inversión Sector Transporte.....              | 19 |
| Ilustración 6. Ejecución de Inversión.....                                  | 20 |
| Ilustración 7. Intensidad de las Fuerzas del Mercado .....                  | 29 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1. Fuerza Riesgo de Ingreso.....      | 25 |
| Tabla 2. Fuerza Proveedores.....            | 26 |
| Tabla 3. Fuerza Compradores.....            | 26 |
| Tabla 4. Rivalidad entre competidores ..... | 27 |
| Tabla 5. Fuerza Sustitutos.....             | 28 |

## 1. GLOSARIO

**Devaluación:** Pérdida del valor nominal de una determinada moneda.

**Conteiner:** Recipiente metálico de gran tamaño y de medidas internacionalmente estandarizadas, que sirve para el transporte de mercancías.

**Sobreoferta:** Exceso de oferta de productos o Servicios.

**Chatarrización:** Demolición completa de un vehículo automotor

**PYME:** Pequeña y mediana empresa.

**Producto sustituto:** Producto que satisface las mismas necesidades del cliente, que otro que ya se ofrece dentro del Sector.

**Flete:** Coste del alquiler de algún medio de transporte para transportar determinada mercancía.

**Sostenibilidad:** Capacidad de permanecer.

## RESUMEN

La elaboración de este proyecto busca explicar los factores que actualmente afectan al sector transporte (Costos elevados, sobreoferta, chatarrización, fletes elevados, hacinamiento, Etc.) y, a partir de esto, diseñar estrategias que le permitan a la empresa de transporte: **TRANSPORTE COMERCIAL LA ESTRELLA SAS**, convertirse en una empresa más competitiva dentro del sector en el que se desenvuelve. El planteamiento estratégico estudiado se fundamenta en el modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter, y se obtiene como resultado una estrategia genérica de diferenciación, cuyo objetivo es la implementación de un sistema de carga consolidada, el cual le permitirá a la compañía aumentar sus ingresos y abarcar una mayor cantidad de clientes. Por último, se plantea un análisis cuantitativo de cada una de las fuerzas de Porter, mediante el cual se pueden tomar decisiones con respecto a cómo está funcionando la compañía, sus fortalezas y sus debilidades.

### *Palabras Claves:*

*Hacinamiento, Chatarrización, Flete, Sobreoferta, Sostenibilidad, Infraestructura Vial, Devaluación.*

## ABSTRACT

The elaboration of this Project tries to explain all the factors which affect the Transport sector (High costs, oversupply, vehicle scrapping, high freight rates, overcrowding, Etc.) and based on this, design strategies that allows the company: **TRANSPORTE COMERCIAL LA ESTRELLA SAS**, to transform itself in a more competitive one inside the sector in which is working on. The studied strategic approach was based in the Michael Porter Five Forces model and the result was a differentiation generic strategy, whose objective is the implementation of a consolidated cargo system; this strategy will let the company to increase its incomes and attract more clients. Finally, it is proposed a quantitative analysis for each Porter force, through it will be easier to take decisions about how is the company working, its strengths and weaknesses.

### *Key Words:*

*Overcrowding, Vehicle Scrapping, Freight, Oversupply, Sustainability, Road Infrastructure, Devaluation.*

## 2. INTRODUCCIÓN

Según el informe nacional de competitividad 2015-2016, el factor logístico es uno de los pilares más importantes dentro de la economía de un país, así como también un factor clave para competir dentro del mercado nacional e internacional. Relacionado a esto, es importante entender que para que exista un buen funcionamiento de este factor, debe existir una sincronización entre varios puntos clave como: Infraestructura, competitividad, calidad en los servicios de transporte, eficiencia y eficacia en aduanas y puertos, capacidad de seguimiento y localización de mercancías, entre otros (Informe Nacional de competitividad, 2015-2016, Pág. 146) de no cumplirse con eficiencia alguno de los puntos anteriormente nombrados, el desempeño en general del factor logístico se va a ver afectado y va a generar deficiencias que reducen su productividad; de estas fallas se ven afectadas todas las partes involucradas con el proceso.

De acuerdo a lo anterior, es necesario que cada una de las partes que conforman el sistema, se preocupen por operar de manera correcta y eficiente, de manera que tanto ellos mismos, como todos los involucrados, se vean beneficiados y no se vea entorpecido su propio proceso operativo. Las empresas de transporte de carga por carretera, por ejemplo, son un objeto fundamental de estudio a la hora de resaltar aspectos logísticos en el país, puesto que aproximadamente el 80% de la carga que se mueve dentro del mismo, es transportada por tierra, mediante dichas empresas transportadoras, por lo tanto, estas deberían trabajar de forma alineada en pro de su beneficio colectivo y de la economía del país en general.

Tal cual se menciona en el informe nacional de competitividad 2015-2016, el país ha concentrado esfuerzos en convertir su infraestructura de talla mundial, pero no se ha acercado ni siquiera a Su objetivo, pues a medida que han pasado los años el país se aleja más de los primeros con infraestructura y sistemas logísticos más avanzados e innovadores; los porcentajes de países con un desempeño logístico mejor que el de Colombia, crecen cada año y posicionan al país cada vez más lejos de los primeros lugares, esto genera desconfianza ante los ojos de inversionistas extranjeros y ante los del mundo en general.

*Ilustración 1. Posición de Colombia Entre 150 Países (2014)*

**Gráfico 2.** Índice de Desempeño Logístico: Colombia y países de referencia, 2014.

■ Puesto países de referencia  
■ Puesto Colombia



**Nota 1:** Donde una menor posición representa un mejor desempeño logístico. **Nota 2:** Posición entre 160 países en 2014. **Fuente:** Banco Mundial.

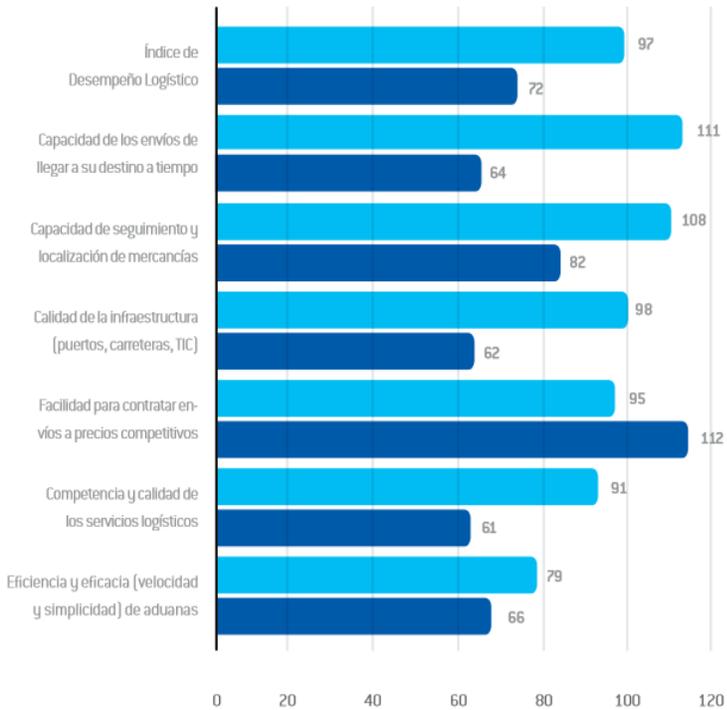
**Fuente: Informe Nacional de competitividad 2015- 2016 (Pág.138)**

*Ilustración 2. Posición de Colombia Año 2010 Vs 2014*

MÁS ALLÁ DE LOS REZAGOS EN INFRAESTRUCTURA, EL BAJO DESEMPEÑO LOGÍSTICO SE EXPLICA POR FACTORES COMO LA LIMITADA CAPACIDAD DE LOS ENVÍOS DE LLEGAR A SU DESTINO A TIEMPO, LA FALTA DE SEGUIMIENTO Y LOCALIZACIÓN DE LAS MERCANCÍAS, Y LA DIFICULTAD DE CONTRATAR ENVÍOS A PRECIOS COMPETITIVOS.

**Gráfico 3.** Colombia: Posición en el Índice de Desempeño Logístico y sus componentes, 2010 vs. 2014.

■ 2010  
■ 2014



**Nota 1:** Donde una menor posición representa un mejor desempeño logístico. **Nota 2:** Posición entre 155 para 2010 y posición entre 160 países para 2014. **Fuente:** Banco Mundial.

DESEMPEÑO LOGÍSTICO

**Fuente: Informe Nacional de competitividad 2015- 2016 (Pág.139)**

Teniendo en cuenta lo anterior, para poder tomar cartas en el asunto e intentar proponer mejoras a todas estas grandes falencias, es indispensable hacer un análisis que permita observar detalladamente cuales son las causas por las cuales el sector de transporte terrestre en específico, no resulta ser tan productivo como se esperaría y cómo esto afecta de manera directa al corazón de la economía del país. Adicionalmente, se evidencia la necesidad de identificar estrategias que permitan tanto al sector en general, como a cada una de las empresas que lo conforman, convertirse si no en un sistema logístico de talla mundial, por lo menos en uno que permita la sostenibilidad de sus integrantes, la estabilidad y el desarrollo de la economía al corto plazo, lo cual podría ayudar considerablemente a esa meta final de posicionarse entre los grandes de la infraestructura y el desarrollo a nivel mundial.

**TRANSPORTE COMERCIAL LA ESTRELLA SAS**, la cual será objeto de nuestro estudio, es una empresa que lleva 12 años compitiendo en el mercado y que a través del tiempo ha logrado posicionarse y mantenerse en el sector transporte, gracias a las estrategias que ha definido desde sus inicios, así como también, ha logrado mantener una excelente reputación y una buena aceptación (factores claves de su sostenibilidad) entre las grandes empresas para las cuales presta sus servicios.

Cabe resaltar que hoy por hoy el sector transporte en Colombia, está constituido en su mayoría por PYMES como **TRANSESTRELLA LTDA**, las cuales hacen esfuerzos a diario por intentar competir en un mercado que ofrece infinidad de opciones, en cuanto a precios, servicios, calidad, tiempos, etc. lo que lo convierte en un mercado descontrolado y de difícil acceso y que a su vez trae consecuencias que influyen bastante en el desarrollo del sistema, como lo son: competencia desleal, fraude, lavado de dinero, entre muchas otras. Por todas estas razones, cada una de estas pequeñas empresas hace lo posible cada día por ofrecer lo mejor de sí en todos los posibles aspectos; todo esto sin dejar a un lado que muchas PYMES desaparecen día a día debido a que las compañías de mayor tamaño trabajan incluso a pérdida con tal de absorber estas pequeñas, la mayoría de ocasiones con la intención de arrebatar sus clientes y monopolizar el sector.

## 1.1 Planteamiento del problema

Teniendo en cuenta la situación actual del país dentro de lo que respecta al sector transporte, se ha evidenciado la preocupación que hoy por hoy aqueja a los transportadores (Dueños de empresas, dueños de vehículos, conductores, etc.) puesto que la situación del sector ha ido empeorando los últimos años; las ofertas por concepto de fletes que ofrecen los generadores de carga son cada vez más reducidas, el costo del combustible es cada día más alto, la cantidad y el costo de los peajes aumenta cada día y las garantías que ofrece el gobierno al parecer son cada vez más reducidas. Debido a todas estas situaciones que se han presentado, día a día es aún más difícil sobresalir en un sector tan altamente competido, sobre todo por las grandes empresas, que son las que abarcan la mayor parte del mercado y de la oferta de carga disponible.

Teniendo en cuenta lo anterior, las pequeñas y medianas empresas se han empeñado desesperadamente en implementar diferentes estrategias que les permitan de una u otra manera obtener un valor agregado sobre las demás con las que compiten y de esta manera mantenerse en el mercado, lo cual hace cada día más difícil la permanencia dentro del sector y una opción casi imposible para quienes piensan invertir en el mismo.

Para dar inicio al planteamiento del problema específico, es necesario primero aclarar algunos de los factores claves que afectan el transporte de carga en general, para así poder contextualizarse dentro de los acontecimientos actuales y entender como estos afectan directamente a nuestra empresa objeto de estudio: **TRANSPORTE COMERCIAL LA ESTRELLA SAS.**

La revista semana, en su artículo “Cinco líos sin resolver del transporte” publicado a finales de febrero del 2015, hace una aclaración bastante resumida pero muy clara de los principales problemas del sector transporte y los cuales son indispensables mencionar:

### **1.1.1 Costos elevados:**

- El costo del combustible es demasiado alto y la fórmula para el cálculo de su precio tiene un tiempo muy reducido, lo cual significa que los aumentos de su costo se dan en periodos de tiempo muy cortos.
- La devaluación del peso ocasiona que la compra de vehículos (En su mayoría importados) sea demasiado costosa y por tanto, también el de sus partes y repuestos.
- Colombia es el tercer país de Latinoamérica con los costos en peajes más elevados, Un Ejemplo: Valor a pagar por un viaje Bogotá – Buenaventura, ida y vuelta: COP \$ 750.000. Para un tracto camión de 6 ejes.

### **1.1.2 Sobreoferta:**

- La sobreoferta de vehículos es otro de los grandes problemas del sector transporte, debido a la cantidad excesiva de vehículos en circulación, se hace cada vez más difícil competir y “transportar” las diferentes mercancías a precio justos.

### **1.1.3 Chatarrización:**

- La chatarrización es un tema bastante controversial para el sector transportador, aproximadamente el 41% de los vehículos en circulación (cerca de 290.000) superan los 20 años. Para definir la vida útil de estos vehículos deberían fijarse ciertos criterios técnicos que agilizarían el proceso de destrucción y de tal manera, renovar el parque automotor disponible.
- Entre las propuestas del sector transportador está el cambio de quien maneja los recursos (Aproximadamente 1 billón de Pesos Colombianos), se propone que no sean estos manejados por el ministerio de hacienda sino por una fiducia buscando reducir el tiempo en los pagos a los transportadores. Cada propietario recibe entre 17 y 70 millones por cada vehículo destruido, dependiendo su capacidad.

#### **1.1.4 Fletes elevados:**

- El alto costo por concepto de fletes es uno de los principales problemas para la competitividad del país, según reporte de la ANDI (Asociación nacional de industriales) es más costo el envío de un contenedor de Bogotá a Cartagena por tierra, que enviar este mismo contenedor desde el mismo puerto en Cartagena con destino a Shanghái.
- Aun siendo el valor de los fletes tan costo (Entre los más altos de Latinoamérica) este no supe los costos operativos de lo que implica transportar determinada mercancía de un punto a otro.

#### **1.1.5 Competencia:**

- Una de las grandes preocupaciones del sector transportador es la competencia que generan algunos otros medios de transporte como los fluviales, por ejemplo: El rio magdalena es una ruta de transporte que ofrece costos mucho más bajos que el transporte de carga terrestre.
- Los transportadores exigen el pago de sus servicios durante los primeros 5 días de cada mes a las empresas de transporte, el pago debe ser cumplido. Por otra parte, los generadores de carga demoran el pago de sus facturas a las empresas de transporte hasta 6 meses; el retorno del dinero utilizado para la operación es a muy largo plazo.

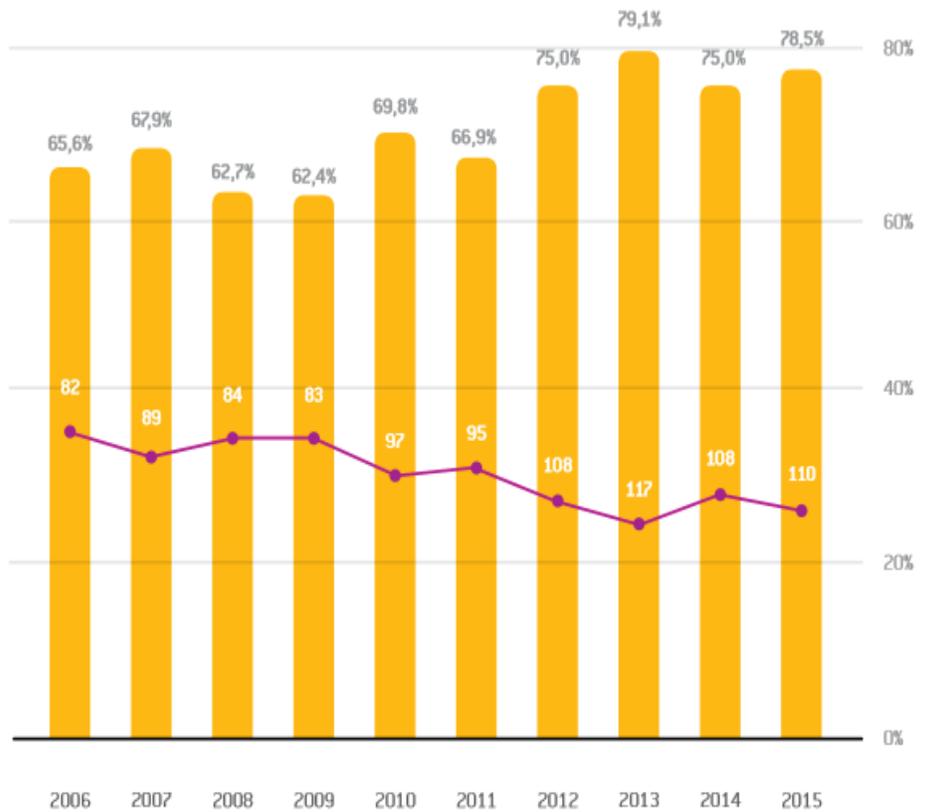
Por último, es importante no dejar a un lado el tema de la infraestructura, el cual va muy relacionado a los altos costos operativos y al precio final pagado por cada servicio, cabe resaltar que según el Informe Nacional de Competitividad 2015 – 2016, Colombia se encuentra en el puesto 110 entre 140 países con mejor infraestructura y esta cifra es cada año más preocupante debido a la calidad tan baja de la infraestructura vial que presenta el país.

### Ilustración 3. Calidad de la Infraestructura

**Gráfico 5.** Calidad de la infraestructura: posición de Colombia y porcentaje de países con mejor infraestructura.

 % de países con mejor infraestructura  
 Posición

**Nota 1:** Donde una menor posición representa una mejor infraestructura. **Nota 2:** 2006 posición entre 125 países, 2007: 131 países, 2008: 134 países, 2009: 133 países, 2010: 139 países, 2011: 142 países, 2012: 144 países, 2013: 148 países, 2014: 144 países y 2015: 140 países. **Fuente:** WEF.



**Fuente: Informe Nacional de competitividad 2015- 2016 (Pág.140)**

## 1.2 Justificación

Teniendo en cuenta todo lo mencionado anteriormente, es necesario diseñar un plan de acción y emplear algunas estrategias que le permitan a TRANSESTRELLA LTDA ser una empresa competitiva dentro del sector, que le ayuden a segmentar mejor su mercado y que la muestren como una buena opción tanto para generadores de carga como para transportadores y dueños de vehículos terceros.

Está claro que la necesidad surge para todas y cada una de las PYMES que hoy por hoy se dedican al negocio del transporte, pero, ¿qué tantas se preocupan verdaderamente por diseñar estrategias que les permitan diferenciarse? A continuación, se presentarán algunos ejemplos de los costos operativos que genera la prestación de servicios de transporte en capacidad: **Tracto-**

**Camión (Capacidad 35 Toneladas)** para algunos de los principales destinos para los cuales TRANSESTRELLA transporta mercancías a sus diferentes generadores de carga:

*Ilustración 4. Relación Gastos por Concepto de Prestación de Servicios*

| FECHA      | RECORRIDO            | COMBUSTIBLE DE IDA | COMBUSTIBLE DE REGRESO | TOTAL COMBUSTIBLE | ACEITES      | CARGUES Y DESCARGUES | SALDO        | PARQUEOS      | PEAJES       | VARIOS       | TOTAL GASTOS   |
|------------|----------------------|--------------------|------------------------|-------------------|--------------|----------------------|--------------|---------------|--------------|--------------|----------------|
| Enero      |                      |                    |                        |                   |              |                      |              |               |              |              |                |
| 07/01/2016 | BOGOTA , MEDELLIN    | \$892.323,00       | \$ 100.000,00          | \$ 992.323,00     | \$ 10.000,00 | \$321.000,00         | \$ 8.400,00  | \$ 16.000,00  | \$404.600,00 | \$ 40.000,00 | \$1.792.323,00 |
| 13/01/2016 | BOGOTA , POPAYAN     | \$832.603,00       | \$ 350.000,00          | \$1.182.603,00    | \$ 16.000,00 | \$292.000,00         | \$ 1.500,00  | \$ 104.000,00 | \$533.500,00 | \$ 75.000,00 | \$2.204.603,00 |
| 22/01/2016 | BOGOTA , POPAYAN     | \$855.676,00       | \$ 300.000,00          | \$1.155.676,00    | \$ 10.000,00 | \$399.000,00         | \$105.600,00 | \$ 104.000,00 | \$517.600,00 | \$ 75.000,00 | \$2.366.876,00 |
| Febrero    |                      |                    |                        |                   |              |                      |              |               |              |              |                |
| 02/01/2016 | BOGOTA , CALI        | \$827.370,00       | \$ 300.000,00          | \$1.127.370,00    | \$ 10.000,00 | \$220.000,00         | \$ 28.600,00 | \$ 44.000,00  | \$667.200,00 | \$130.000,00 | \$2.227.170,00 |
| 02/05/2016 | BOGOTA , MEDELLIN    | \$726.417,00       | \$ 100.000,00          | \$ 826.417,00     | \$ 15.000,00 | \$325.000,00         | \$ 22.600,00 | \$ 32.000,00  | \$410.000,00 | \$ 40.000,00 | \$1.671.017,00 |
| 02/11/2016 | BOGOTA , MEDELLIN    | \$831.745,00       | \$ 100.000,00          | \$ 931.745,00     | \$ 10.000,00 | \$325.000,00         | \$ 21.600,00 | \$ 24.000,00  | \$410.600,00 | \$ 52.000,00 | \$1.774.945,00 |
| 2/13/2016  | BOGOTA , POPAYAN     | \$823.163,00       | \$ 300.000,00          | \$1.123.163,00    | \$ 10.000,00 | \$296.000,00         | \$ 41.400,00 | \$ 60.000,00  | \$517.600,00 | \$ 75.000,00 | \$2.123.163,00 |
| 2/22/2016  | BOGOTA , MEDELLIN    | \$847.879,00       | \$ 100.000,00          | \$ 947.879,00     | \$ 15.000,00 | \$325.000,00         | \$ 49.600,00 | \$ 24.000,00  | \$410.600,00 | \$ 75.000,00 | \$1.847.079,00 |
| 2/26/2016  | BOGOTA , CALI        | \$850.257,00       | \$ 100.000,00          | \$ 950.257,00     | \$ 12.000,00 | \$288.000,00         | \$ 400,00    | \$ 40.000,00  | \$419.600,00 | \$ 40.000,00 | \$1.750.257,00 |
| Marzo      |                      |                    |                        |                   |              |                      |              |               |              |              |                |
| 03/03/2016 | BOGOTA , PEREIRA, S  | \$872.134,00       | \$ 100.000,00          | \$ 972.134,00     | \$ 10.000,00 | \$280.000,00         | \$ 54.500,00 | \$ 52.000,00  | \$363.500,00 | \$ 40.000,00 | \$1.772.134,00 |
| 03/07/2016 | BOGOTA , CALI , SAN  | \$798.604,00       | \$ 100.000,00          | \$ 898.604,00     | \$ 18.000,00 | \$380.000,00         | \$ 6.400,00  | \$ 36.000,00  | \$419.600,00 | \$ 40.000,00 | \$1.798.604,00 |
| 03/11/2016 | BOGOTA , CALI , TULU | \$865.463,00       | \$ 100.000,00          | \$ 965.463,00     | \$ 10.000,00 | \$330.000,00         | \$ 3.400,00  | \$ 42.000,00  | \$419.600,00 | \$ 95.000,00 | \$1.865.463,00 |
| 3/19/2016  | BOGOTA , MEDELLIN    | \$879.346,00       | \$ 100.000,00          | \$ 979.346,00     | \$ 10.000,00 | \$290.000,00         | \$126.600,00 | \$ 96.000,00  | \$410.600,00 | \$100.000,00 | \$2.012.546,00 |

**Fuente: Base de datos contables de “TRANSPORTE COMERCIAL LA ESTRELLA SAS”, meses: Enero, febrero y marzo de 2016 (Información tomada aleatoriamente de la totalidad de servicios prestados durante estos meses)**

Los valores anteriores (Datos reales) brindan una aproximación mucho más clara y real de los costos que implica un servicio de transporte de mercancías hacia los principales destinos en Colombia, los valores mostrados en la tabla evidencian los altos costos en los que debe incurrir cada vehículo para viajar y es esta la razón por la cual se hace necesario manejar el negocio de forma bien organizada y con unas estrategias definidas, que le permitan abrirse campo y competir.

En general hay cinco objetivos generales que el sector debe buscar alcanzar. Estos objetivos reconocen que la función del transporte es mejorar la conectividad tanto al interior del país como hacia el exterior. Por lo que debe buscarse i) facilitar la integración nacional y el transporte interno; ii) mejorar la competitividad del país para mejorar el comercio exterior y iii) ayudar a mejorar las condiciones de vida de la población más vulnerable. Esto iv) promoviendo la mitigación y adaptación al cambio climático y v) procurando la mayor seguridad vial (Fededesarrollo, Indicadores del Sector Transporte en Colombia 2013, Pág. 17).

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 General**

- El objetivo de este proyecto es proponer una estrategia que posicione a **Transestrella SAS** como una empresa más competitiva dentro del sector del transporte.

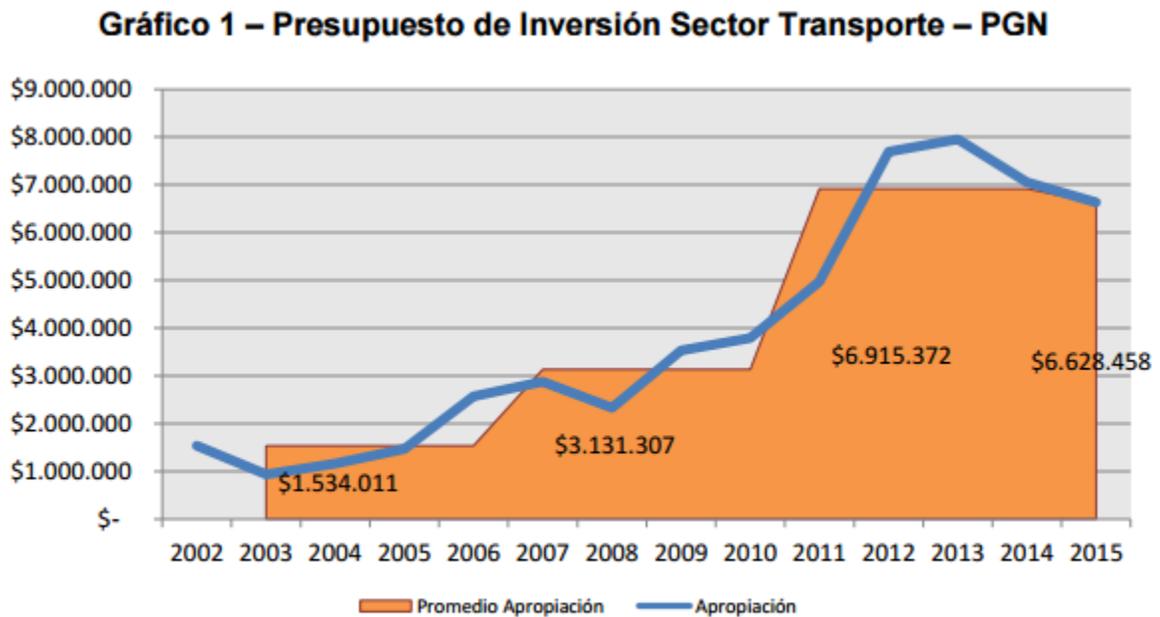
#### **1.3.2 Específicos**

- Diseñar una estrategia genérica de diferenciación que contribuya para que Transestrella sea una empresa más competitiva en el mercado.
- Proponer una estrategia de enfoque o alta segmentación como plan de contingencia ante variaciones del mercado.
- Dar a conocer las falencias del sistema logístico actual de Colombia y los aspectos que afectan hoy en día de manera directa a la operación.

## 2 FUNDAMENTACION TEÓRICA Y CONCEPTUAL.

Según el ministerio de transporte de Colombia en su Informe de Gestión (Presentado en enero de 2016), uno de los más grandes beneficios en la actualidad para el sector transporte ha sido el considerable aumento en la inversión, la cual ha pasado de \$3.8 Billones de pesos en el año 2010, a \$6.6 Billones de pesos en el 2015, tal cual lo refleja el siguiente gráfico:

*Ilustración 5. Presupuesto de Inversión Sector Transporte*

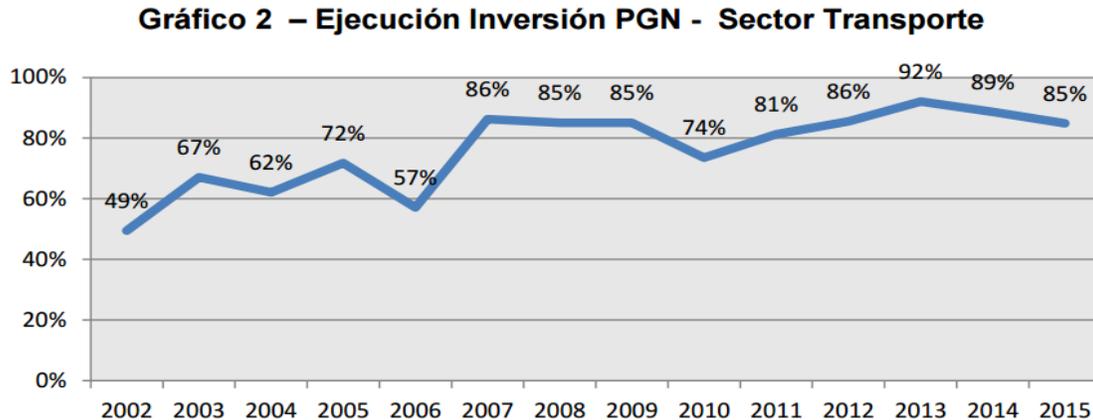


Fuente: MHCP  
Elaboración: Oficina Asesora de Planeación- Ministerio de Transporte

**Fuente: Informe de Gestión, Ministerio de Transporte (enero 2016)**

Adicional a esto, el sector logró una ejecución presupuestal en inversión mejorada de 85% en el año 2015, con respecto a un 74% en el 2010; esta ha sido la mejor cifra lograda en la última década, tal cual lo podemos evidenciar en la siguiente estadística:

*Ilustración 6. Ejecución de Inversión*



**Fuente: Informe de Gestión, Ministerio de Transporte (enero 2016)**

Estas cifras son de vital importancia puesto que nos muestra cual es la inversión que realiza el gobierno al sector transporte hoy en día. Como podemos evidenciar, las cifras son altas y dentro de estas se encuentra un porcentaje importante destinado a la construcción de nuevas vías y concesiones, lo cual aportaría de manera beneficiosa al flujo de las operaciones y a la prestación de servicios por parte de las empresas transportadoras, ahora, por otra parte, es necesario tener en cuenta que gran parte de esta inversión de la cual hace referencia el ministerio de transporte, está destinada a los “Planes Maestros” de transporte (Tanto fluvial como férreo) los cuales impactan muy negativamente al transporte de carga por carretera, puesto que disminuye la demanda de vehículos destinados a la prestación del servicio de transporte de carga por carretera.

Es fundamental tener en cuenta que un país deberá buscar la manera de lograr que su sistema de transporte sea lo más productivo y eficiente posible, la prioridad en este caso será satisfacer las necesidades de los consumidores finales, teniendo en cuenta los dos factores más importantes a la hora de transportar cualquier producto:

- Reducción de Tiempos.
- Reducción de Costos.

Estos dos factores básicamente son los que definen el costo final de los productos, por lo cual, es necesario que los gobiernos diseñen diferentes planes (Infraestructura, transporte, medios, etc.) para lograr que el producto terminado y/o final llegue a manos de sus consumidores en el menor tiempo posible y esto incluye una serie de implementaciones que para el caso actual en Colombia, no resultan muy beneficiosas para el transporte de carga por carretera específicamente.

Michael Porter, Profesor de la Escuela de Negocios de Harvard y reconocido a nivel global como la principal autoridad mundial en materia de competitividad, estrategia empresarial y valor compartido (El espectador, ¿Quién es Michael Porter? 2013), en su libro: **Estrategia Competitiva**, plantea el modelo de las cinco fuerzas, en el cual intenta explicar cómo una empresa se encuentra rodeada de cinco factores fundamentales en el sector en el que se desenvuelve y de cómo esta debe afrontarlos y controlarlos, de manera tal que se permita a sí misma la toma de buenas decisiones y encaminarse al éxito, teniendo en cuenta las tasas más altas de rentabilidad para su propio negocio.

Dentro del estudio de Porter, este explica como dentro de la industria existen dos tipos de competencia:

**Positiva:**

- Cuando los competidores se preocupan por diseñar estrategias que les permitan diferenciarse de los demás.

**Destructiva:**

- Cuando lo que ofrecen los competidores es lo mismo, o prácticamente lo mismo, no existe nada que les permita diferenciarse y crecer.

Teniendo en cuenta lo anterior, Porter enseña cómo diseñar estrategias y como aplicarlas para lograr ser una empresa competitiva dentro del sector en el que se desenvuelve, lo cual le permitiría ser exitosa y posicionarse de manera sólida en un mercado determinado (Coyuntura Económica, Las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter 2012) este planteamiento teniendo en cuenta las siguientes cinco fuerzas:

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores:**

Cuando existen muchas ganancias o beneficios por explorar en un determinado mercado, es evidente que nuevos competidores estén interesados en entrar a participar en dicho mercado, lanzarán sus productos e implementarán sus estrategias. Todo esto ocasiona que la competencia sea más alta y, por ende, la rentabilidad más baja.

- **Amenaza de posibles productos sustitutos:**

Los productos sustitutos son aquellos que satisfacen las mismas necesidades que otro producto y representan una alta amenaza dentro de un mercado puesto que pueden alterar la oferta y la demanda de dichos productos y más teniendo en cuenta si se está compitiendo con bajos precios y buena calidad. Los productos sustitutos obligan a las empresas a estar bien informados de cualquier novedad que pueda surgir en el mercado puesto que cualquier cambio puede afectar incluso las preferencias del consumidor.

- **Poder de negociación de los proveedores:**

Los proveedores son quienes suministran las materias primas para la producción de un determinado bien. Es importante tener en cuenta el poder de negociación de estos para ofrecer sus insumos, puesto que debido a la cantidad de proveedores que participan en el mercado se hace aún más difícil una determinada negociación (Entre más existan, menor será su poder de negociación) y esto hace que cada uno se vea obligado a ceder en cuanto a los precios que ofrece, así como a brindar la mejor calidad posible de sus productos.

- **Poder de negociación de los clientes:**

Los clientes siempre exigen la más alta calidad de los productos que adquieren, en caso de que no se les brinde calidad, el poder de negociación será más alto puesto que estos poseen información de los productos que se ofrecen en el mercado y podrán compararlos

con los de la competencia. Entre más productos sustitutos existan, mayor será la influencia de los clientes en el precio de los mismos.

- **Rivalidad entre competidores existentes:**

Esta fuerza es considerada por Porter como la unión de las otras cuatro y como la más importante de todas, puesto que es la que le permite a la empresa tomar las medidas que sean necesarias para asegurar su posicionamiento dentro del mercado. Dentro de un mercado es sumamente importante la diferenciación con respecto a los demás competidores, esto debido a que, de no ser así, no será fácil tomar una posición sólida dentro del mercado.

Para concluir su explicación, Porter menciona la posible existencia de una sexta fuerza llamada GOBIERNO, el cual se encuentra fuertemente vinculado con las empresas de un determinado mercado, puesto que este también participa como ente regulador y muchas veces también como competencia, cuando por decisiones propias y autónomas de su funcionamiento, decide implementar políticas que afectan a los competidores de un determinado mercado y en casos que incluso hasta los desaparecen.

### 3 MARCO METODOLÓGICO

Teniendo en cuenta el análisis del Prof. Luis Fernando Restrepo Puerta en su Libro “Análisis Estructural de Sectores Estratégicos” con respecto al planteamiento de estrategias y en trabajo conjunto con el Sr. Mauricio Cifuentes (Representante legal y gerente de Transporte Comercial la estrella SAS) y sus colaboradores (Contador y asesor contable), hemos diseñado un análisis de la posición estratégica en la que se encuentra actualmente Transestrella SAS dentro del mercado en el que se desenvuelve.

El análisis mencionado es un análisis estructural de las fuerzas del mercado, basado en el estudio de las 5 fuerzas de Michael Porter, el cual nos brinda una aproximación a comprender factores como la rentabilidad, la posición de la compañía frente a sus competidores, la efectividad de sus inversiones, etc. factores que resultan muy útiles para el presente análisis; teniendo en cuenta que lo que buscamos es diseñar un plan de diseño de estrategias que le permita a Transestrella SAS convertirse en una empresa sostenible y más competitiva dentro del mercado.

La metodología utilizada, se basa en la elaboración de ciertas tablas, de las cuales se desprenden algunas variables claves para nuestro análisis, a estas se les asignan ciertas categorías que nos permiten tener un conocimiento detallado acerca de que tan importantes son o el peso que tienen dentro del estudio. Cada una de las tablas diseñadas está vinculada a las 5 fuerzas de Michael Porter y son de gran ayuda para analizar y profundizar con respecto a los puntos más importantes que rodean tanto a Transestrella SAS como a cualquier compañía.

A Partir de la elaboración de estas tablas y de acuerdo a los resultados obtenidos, tendremos una idea bien fundamentada de cómo se encuentra la compañía posicionada dentro del mercado y cuáles son las posibles estrategias o planes de acción que se deben tener en cuenta para que Transestrella SAS sea tan productiva, competitiva y sostenible como se espera. Cabe resaltar que se planteará un análisis por cada una de las fuerzas estudiadas, esto con el fin de identificar cuáles son los factores que más afectan o que más benefician a la compañía dentro del mercado

## 4 PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS.

### 4.1 Fuerza No. 1:

*Tabla 1. Fuerza Riesgo de Ingreso*

| FUERZA RIESGO DE INGRESO                        |                                     | A | MA | E | MB | B | I |
|---|-------------------------------------|---|----|---|----|---|---|
| VALOR POR CATEGORIA (De acuerdo al peso de c/u) |                                     | 5 | 4  | 3 | 2  | 1 | 0 |
| BARRERAS DE ENTRADA                             |                                     |   |    |   |    |   |   |
| 1   | Niveles de economías a Escala       |   |    | X |    |   |   |
| 2   | Operaciones compartidas             |   | X  |   |    |   |   |
| 3   | Acceso privilegiado materias primas |   |    |   |    |   | X |
| 4   | Procesos productivos especiales     |   |    |   |    |   | X |
| 5   | Curva de aprendizaje                |   | X  |   |    |   |   |
| 6   | Curva de experiencia                | X |    |   |    |   |   |
| 7   | Costos compartidos                  |   | X  |   |    |   |   |
| 8   | Tecnología                          |   |    | X |    |   |   |
| 9   | Costos de Cambio                    |   |    | X |    |   |   |
| 10  | Tiempos de respuesta                |   | X  |   |    |   |   |
| 11  | Posición de Marca                   |   | X  |   |    |   |   |
| 12  | Posición de diseño                  |   |    | X |    |   |   |
| 13  | Posición de Servicio                |   | X  |   |    |   |   |
| 14  | Posición de precio                  |   | X  |   |    |   |   |
| 15  | Patentes                            |   |    |   |    |   | X |
| 16  | Niveles de Inversión                |   | X  |   |    |   |   |
| 17  | Acceso a canales                    |   | X  |   |    |   |   |
| POLÍTICAS GUBERNAMENTALES                       |                                     |   |    |   |    |   |   |
| 18  | Niveles de aranceles                |   |    |   |    |   | X |
| 19  | Niveles de subsidio                 |   |    |   |    |   | X |
| 20  | Regulaciones y marco legal          |   |    | X |    |   |   |
| 21  | Grados de impuestos                 | X |    |   |    |   |   |
| RESPUESTA DE RIVALES                            |                                     |   |    |   |    |   |   |
| 22  | Nivel de Liquidez                   |   | X  |   |    |   |   |
| 23  | Capacidad de endeudamiento          |   |    | X |    |   |   |
| EVALUACION FINAL                                |                                     | A | MA | E | MB | B | I |
| RIESGO DE INGRESO                               | N                                   | 2 | 10 | 6 | 0  | 0 | 5 |

|   |   |       |        |       |    |    |     |
|---|---|-------|--------|-------|----|----|-----|
| <b>TRANSPORTE<br/>COMERCIAL LA<br/>ESTRELLA SAS</b> | % | 9%    | 43%    | 26%   | 0% | 0% | 22% |
| <b>PORCENTAJE Vs PESO ASIGNADO POR CATEGORÍA</b>    |   | 0,435 | 1,7391 | 0,783 | 0  | 0  | 0   |

#### 4.2 Fuerza No. 2:

Tabla 2. Fuerza Proveedores

| <b>FUERZA PROVEEDORES</b>                              |  | <b>A</b> | <b>MA</b> | <b>E</b> | <b>MB</b> | <b>B</b> | <b>I</b> |
|--|--|----------|-----------|----------|-----------|----------|----------|
| <b>VALOR POR CATEGORIA (De acuerdo al peso de c/u)</b> |  | <b>5</b> | <b>4</b>  | <b>3</b> | <b>2</b>  | <b>1</b> | <b>0</b> |
| 1  | Grado de concentración                       |          | X         |          |           |          |          |
| 2  | Presión de sustitutos                        | X        |           |          |           |          |          |
| 3  | Nivel de ventaja                             |          | X         |          |           |          |          |
| 4  | Nivel de importancia del insumo en procesos  |          |           |          |           |          | X        |
| 5  | Costos de cambio                             |          |           | X        |           |          |          |
| 6  | amenaza de integración hacia delante         |          |           |          | X         |          |          |
| 7  | Información del proveedor sobre el comprador |          |           | X        |           |          |          |
| 8  | Grado de hacinamiento                        | X        |           |          |           |          |          |
| <b>EVALUACION FINAL</b>                                |  | <b>A</b> | <b>MA</b> | <b>E</b> | <b>MB</b> | <b>B</b> | <b>I</b> |
| <b>PODER DE NEGOCIACION DE PROVEEDORES</b>             | <b>N</b>                                     | 2        | 2         | 2        | 1         | 0        | 1        |
| <b>TRANSPORTE COMERCIAL LA ESTRELLA SAS</b>            | <b>%</b>                                     | 25%      | 25%       | 25%      | 13%       | 0%       | 13%      |
| <b>PORCENTAJE Vs PESO ASIGNADO POR CATEGORÍA</b>       |  | 1,25     | 1         | 0,75     | 0,25      | 0        | 0        |

#### 4.3 Fuerza No. 3:

Tabla 3. Fuerza Compradores

| <b>FUERZA COMPRADORES</b>                              |   | <b>A</b> | <b>MA</b> | <b>E</b> | <b>MB</b> | <b>B</b> | <b>I</b> |
|--|---|----------|-----------|----------|-----------|----------|----------|
| <b>VALOR POR CATEGORIA (De acuerdo al peso de c/u)</b> |   | <b>5</b> | <b>4</b>  | <b>3</b> | <b>2</b>  | <b>1</b> | <b>0</b> |
| 1  | Grado de concentración                      |          |           | X        |           |          |          |
| 2  | Importancia del proveedor para el comprador |          | X         |          |           |          |          |
| 3  | Grado de hacinamiento                       |          |           |          | X         |          |          |

|  |  |          |           |          |           |          |          |
|--|--|----------|-----------|----------|-----------|----------|----------|
| 4  | Costos de cambio                             |          | X         |          |           |          |          |
| 5  | Facilidad de integración hacia atrás         |          | X         |          |           |          |          |
| 6  | información del comprador sobre el proveedor |          |           | X        |           |          |          |
| 7  | Los compradores devengan bajos márgenes      |          |           |          | X         |          |          |
| 8  | Grado de importancia del insumo              |          |           |          |           |          | X        |
| <b>EVALUACION FINAL</b>                          |  | <b>A</b> | <b>MA</b> | <b>E</b> | <b>MB</b> | <b>B</b> | <b>I</b> |
| <b>PODER DE NEGOCIACION DE PROVEEDORES</b>       | <b>N</b>                                     | 0        | 3         | 2        | 2         | 0        | 1        |
| <b>TRANSPORTE COMERCIAL LA ESTRELLA SAS</b>      | <b>%</b>                                     | 0%       | 38%       | 25%      | 25%       | 0%       | 13%      |
| <b>PORCENTAJE Vs PESO ASIGNADO POR CATEGORÍA</b> |  | 0        | 1,5       | 0,75     | 0,5       | 0        | 0        |

#### 4.4 Fuerza No 4:

Tabla 4. Rivalidad entre competidores

| <b>RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES</b>                    |                                     | <b>A</b> | <b>MA</b> | <b>E</b> | <b>MB</b> | <b>B</b> | <b>I</b> |
|--|-------------------------------------|----------|-----------|----------|-----------|----------|----------|
| <b>VALOR POR CATEGORIA (De acuerdo al peso de c/u)</b> |                                     | <b>5</b> | <b>4</b>  | <b>3</b> | <b>2</b>  | <b>1</b> | <b>0</b> |
| 1  | Nivel de concentración              | X        |           |          |           |          |          |
| 2  | Nivel de costos fijos               | X        |           |          |           |          |          |
| 3  | Velocidad de crecimiento del sector |          | X         |          |           |          |          |
| 4  | Costos de cambio                    |          |           | X        |           |          |          |
| 5  | Grado de hacinamiento               | X        |           |          |           |          |          |
| 6  | Incrementos en la capacidad         |          |           |          | X         |          |          |
| 7  | presencia extranjera                |          |           |          |           | X        |          |
| 8  | Nivel de barreras de Salida         |          |           | X        |           |          |          |
| a. Activos especializados                              |                                     |          |           | X        |           |          |          |
| b. Costos fijos de salida                              |                                     |          |           | X        |           |          |          |
| c. Inter-relaciones estratégicas                       |                                     |          |           |          | X         |          |          |
| d. Barreras emocionales                                |                                     |          |           | X        |           |          |          |
| e. Restricciones sociales - Gubernamentales            |                                     |          | X         |          |           |          |          |
| <b>EVALUACION FINAL</b>                                |                                     | <b>A</b> | <b>MA</b> | <b>E</b> | <b>MB</b> | <b>B</b> | <b>I</b> |

|   |          |        |        |       |        |       |    |
|---|----------|--------|--------|-------|--------|-------|----|
| <b>NIVEL DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES</b> | <b>N</b> | 3      | 2      | 5     | 2      | 1     | 0  |
| <b>TRANSPORTE COMERCIAL LA ESTRELLA SAS</b>             | <b>%</b> | 23%    | 15%    | 38%   | 15%    | 8%    | 0% |
| <b>PORCENTAJE Vs PESO ASIGNADO POR CATEGORÍA</b>        |          | 1,1538 | 0,6154 | 1,154 | 0,3077 | 0,077 | 0  |

#### 4.5 Fuerza No. 5:

Tabla 5. Fuerza Sustitutos

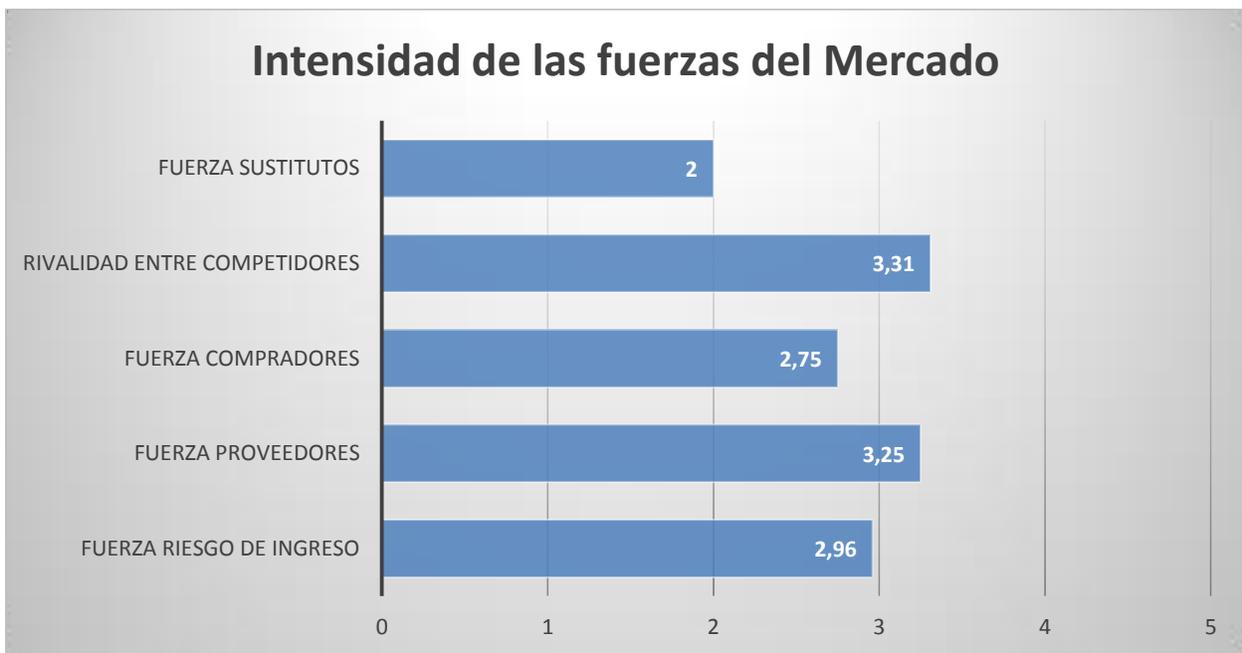
| <b>FUERZA SUSTITUTOS</b>                               |                                   | <b>A</b> | <b>MA</b> | <b>E</b> | <b>MB</b> | <b>B</b> | <b>I</b> |
|--|-----------------------------------|----------|-----------|----------|-----------|----------|----------|
| <b>VALOR POR CATEGORIA (De acuerdo al peso de c/u)</b> |                                   | <b>5</b> | <b>4</b>  | <b>3</b> | <b>2</b>  | <b>1</b> | <b>0</b> |
| 1  | Tendencias a mejorar costos       |          |           |          | X         |          |          |
| 2  | Tendencias a mejorar precios      |          |           |          |           | X        |          |
| 3  | Tendencias a mejorar en desempeño |          |           | X        |           |          |          |
| 4  | Tendencias a altos rendimientos   |          |           |          | X         |          |          |
| <b>EVALUACION FINAL</b>                                |                                   | <b>A</b> | <b>MA</b> | <b>E</b> | <b>MB</b> | <b>B</b> | <b>I</b> |
| <b>PODER DE NEGOCIACION DE PROVEEDORES</b>             | <b>N</b>                          | 0        | 0         | 1        | 2         | 1        | 0        |
| <b>TRANSPORTE COMERCIAL LA ESTRELLA SAS</b>            | <b>%</b>                          | 0%       | 0%        | 25%      | 50%       | 25%      | 0%       |
| <b>PORCENTAJE Vs PESO ASIGNADO POR CATEGORÍA</b>       |                                   | 0        | 0         | 0,75     | 1         | 0,25     | 0        |

El análisis anterior, está basado en ciertas categorías (Cada una de ellas con un peso, de 0: Inexistente a 5: Alto) las cuales fueron estudiadas una a una para poder posicionarlas teniendo en

cuenta la operación propia de Transporte Comercial la Estrella SAS. El trabajo en conjunto con el Sr. Mauricio Cifuentes (Representante legal de la compañía) ha sido de gran ayuda para que las posiciones marcadas en cada uno de los factores sean mucho más aproximadas a la realidad que enfrenta la compañía hoy en día.

El resultado de cada una de las anteriores tablas es de gran utilidad para identificar como afecta cada una de las fuerzas a la compañía y nos brinda una aproximación más clara hacia nuestro objetivo final, el diseño de una estrategia que permita que Transestrella SAS sea más competitiva dentro del sector en el cual compite a diario. A continuación, se presenta el gráfico con el resultado de la intensidad de cada una de las fuerzas de Porter, resultado que nos permite analizar e identificar los pros y los contras a la hora de plantear cualquier estrategia:

*Ilustración 7. Intensidad de las Fuerzas del Mercado*



**Fuente: Elaboración Propia.**

Como podemos observar en los resultados anteriores, la fuerza que más afecta a la compañía es la **rivalidad entre los competidores** y esto se debe al alto grado de hacinamiento

dentro del sector, cabe resaltar que la mayoría de estos competidores operan de manera muy similar y tienen una liquidez, tamaño, capacidad, etc. muy parecidos, esta se convierte en la principal razón por la cual los generadores de carga tienen muchas opciones a la hora de decidir por medio de qué empresa quisieran transportar sus mercancías. No hay que dejar a un lado que debido a este grado de hacinamiento los proveedores tienen en su poder al mercado, la **fuerza de los proveedores** es también muy alta puesto que el hecho de que exista esta gran cantidad de competidores dentro de un mismo mercado les facilita jugar con los precios a su antojo y esto lo evidencian los números, pues es la siguiente fuerza con más intensidad.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos, Transporte Comercial la estrella SAS implementa como primera medida una **estrategia genérica de diferenciación**, basada en la creación del servicio de carga consolidada, lo cual le permitirá diferenciarse de sus competidores y le dará un valor agregado que será bastante beneficioso en términos de utilidad y de segmentación, lo anterior, teniendo en cuenta que la carga consolidada es un servicio que en su mayoría es ofertado por las compañías de envíos (Por medio de las cuales los costos son significativamente más altos). Esta estrategia le permitirá a la compañía darse a conocer aún más y lo más importante, ser más competitiva dentro del mercado ofreciendo un servicio que muchas veces resulta inasequible.

Como plan de contingencia, se propone el planteamiento de una **estrategia de segmentación o alto enfoque**, en la cual, la compañía se concentrará en sus operaciones más robustas (Generadores de carga y clientes que representan mayor utilidad) para brindarles un servicio de excelente calidad, buscando como fin último que estos estén a gusto con el servicio prestado y muestren su mayor interés por seguir utilizando a Transestrella SAS como el medio de transporte ideal para sus mercancías, todo esto, brindando un precio competitivo, seguridad y confiabilidad a la hora de movilizar cualquier producto.

## 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

- Una estrategia de diferenciación resulta ser un excelente plan de acción para lograr mejoras en competitividad, esto debido a que después del respectivo análisis del sector y de rivalidad entre competidores, le permite a cualquier compañía tomar medidas muy específicas para lograr diferenciarse y sobresalir.
- El análisis planteado por el Prof. Luis Fernando Restrepo Puerta con respecto a las cinco fuerzas de Michael Porter, resulta una herramienta muy eficiente para detallar cada una de las falencias de cualquier compañía dentro de un sector específico; la asignación de pesos por categorías brinda una muy buena aproximación hacia las medidas que deberá tomar la empresa para mejorar su productividad y desempeño.
- El sector transporte en Colombia es un sector que hoy en día sigue sufriendo las consecuencias de externalidades tales como la violencia, corrupción, desastres naturales, mal estado de las vías, etc. y esto hace que el negocio no funcione fluidamente y sea tan rentable como se espera.
- La influencia de las grandes empresas en el sector ha sido una de las grandes causas por las cuales muchas pequeñas y medianas han desaparecido. Esto ha convertido al sector transporte en un sector de difícil acceso y en el cual es bastante difícil competir.
- El mal estado de las vías y de la infraestructura en general, los sobrecostos en peajes, combustible, rodamiento, etc. ocasionan que el transporte en Colombia sea uno de los más costosos del mundo. Como consecuencia de esto, los costos a los consumidores finales son excesivamente altos.
- El gobierno ha implementado nuevas opciones de transporte para los generadores de carga que hoy en día han disminuido en gran medida la demanda de transporte de carga por carretera, este es uno de los factores por los cuales en la actualidad, se hace casi imposible penetrar el mercado del transporte de carga o desenvolverse en el.
- Es imprescindible que las compañías como Transestrella SAS y muchas otras que tienen experiencia y trayectoria (aun siendo pequeñas/medianas) generen estrategias y se preocupen por generar un valor agregado dentro del sector.

- Es evidente la falta de conciencia por parte de los generadores de carga, puesto que cada día están en búsqueda de reducir el costo de los fletes que pagan por concepto del servicio de transporte, sin tener en cuenta todos los costos en los cuales incurre cualquier empresa de transporte (Que opere legalmente y que cumpla con todas las normas estipuladas en la legislación colombiana)
- Muchas de las empresas de Transporte que hoy en día se encuentran en función de sus labores no se preocupan en lo más mínimo por diseñar planes de acción que les permitan mitigar los efectos negativos que les producen ciertos cambios en el mercado, se recomienda la dedicación de tiempo, dinero y lo que sea necesario, para el planteamiento de estrategias e identificación de las principales falencias.
- El sector Transporte en Colombia es uno de los más competidos y a largo plazo tiende a ser centralizado por el gobierno, las pequeñas y medianas empresas tienden a desaparecer.
- El planteamiento de un plan estratégico es una muy buena herramienta para organizar cualquier compañía. Michael Porter es uno de los más reconocidos autores de la estrategia y nos ofrece una gran variedad de opciones que le permiten a cualquier compañía definirse y posicionarse dentro de un mercado determinado.

## 6 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

Informe Nacional de competitividad (2015-2016) Ver, en línea: <http://compite.com.co/wp-content/uploads/2016/05/INC-2015-2016.pdf>

Cinco líos sin resolver del transporte (2015) Ver, en línea: <http://www.semana.com/economia/articulo/cinco-lios-sin-resolver-del-transporte/419344-3>

Índice de desempeño logístico, Colombia y países de referencia, 2014. “Banco Mundial”

Mintransporte, Informe de gestión 2015 (2016) Ver, en línea:

[https://www.mintransporte.gov.co/Publicaciones/informes\\_de\\_gestion\\_mintransporte/informes\\_de\\_gestion](https://www.mintransporte.gov.co/Publicaciones/informes_de_gestion_mintransporte/informes_de_gestion)

Michael E. Porter, Ser competitivo edición actualizada y aumentada. Harvard Business. Ver, en línea: <https://www.leadersummaries.com/ver-resumen/ser-competitivo>

Coyuntura Económica, Las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter 2012, Ver, en línea: <http://coyunturaeconomica.com/marketing/cinco-fuerzas-competitivas-de-michael-porter>

FEDEDESARROLLO, Indicadores del Sector Transporte en Colombia (Informe consolidado) Ver, en línea: <http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2011/08/Indicadores-del-sector-transporte-en-Colombia-Informe-Consolidado.pdf>

Luis Fernando Restrepo Puerta y Hugo Alberto Rivera Rodríguez, Análisis Estructural de Sectores Estratégicos (Segunda edición corregida y mejorada).