



PROPUESTA DE UN ESQUEMA DE FIDELIZACIÓN PARA LA FLOTA DE LA CUENTA

ABCD

AUTOR:

CLAUDIA DEL PILAR ROJAS YEPES

DIRECCIÓN DEL TRABAJO:

LEIDY NATALIA ZAPATA RESTREPO

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROCESOS DE CALIDAD E INNOVACIÓN

UNIVERSIDAD EAN

SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN DE ESPECIALIZACIÓN E+

BOGOTÁ

20/01/2023

CONTENIDO

LISTA DE TABLAS	4
LISTA DE GRÁFICAS	5
RESUMEN.....	6
INTRODUCCION	7
1. OBJETIVOS	8
1.1. Objetivo Principal	8
1.2. Objetivos específicos	8
2. ANTECEDENTES	8
3. DIAGNÓSTICO DEL ESQUEMA DE TRANSPORTE ACTUAL PARA LOS PROVEEDORES DE TRANSPORTE EN LA CUENTA ABDC	12
3.1. Medición del indicador de Fruver.....	16
4. MARCO TEÓRICO.....	18
4.1. Fidelización.....	18
4.1.1. Definición.....	18
4.1.2. Beneficios.....	19
4.2. Flota de Transporte de carga.....	20
4.2.1. Definición.....	20
4.2.2. Tipo de flota.....	20
5. METODOLOGÍA.....	23
5.1. Hallazgos de las encuestas realizadas.....	24
5.1.1. Caracterización de los transportadores fidelizados para la cuenta ABCD.....	24

5.1.2. Encuesta para transportador de carga terrestre.....	30
5.1.3. Encuesta Empresa de transporte de carga terrestres.....	34
5.1.4. Plano cartesiano.....	39
6. PROPUESTA DEL ESQUEMA DE FIDELIZACIÓN PARA LA CUENTA ABCD	41
7. CONCLUSIONES.....	45
8. REFERENCIAS.....	46

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Histórico indicador Cross docking	14
Tabla 2. Histórico indicador Plaza	16
Tabla 3. Resumen de calificación destacada por transportadores	34
Tabla 4. Resumen de calificación destacada por empresas de transporte	38

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Comportamiento de cumplimiento al indicador On time	15
Gráfica 2. Comportamiento de cumplimiento al indicador On time	16
Gráfica 3. Comportamiento de despachos diarios regional y local	17
Gráfica 4. Comportamiento de cajas sin despachar y proporción en N° de viajes Faltantes	17
Gráfica 5. Relación laboral con el vehículo Vs tiempo como fidelizado	24
Gráfica 6. Participación en capacitación de ingreso	25
Gráfica 7. Conocimiento de horarios de operación	26
Gráfica 8. Uso de prenda distintiva	27
Gráfica 9. Retorno a segundos cargue	27
Gráfica 10. Medio de comunicación preferente	28
Gráfica 11. Calificación a la satisfacción con la cuenta ABCD	29
Gráfica 12. Empresa de transporte Vs tipo de vinculación. Fuente	30
Gráfica 13. Tipo de carga por tipología de vehículo	31
Gráfica 14. Esquema de fidelizados	31
Gráfica 15. Incentivos en esquema de fidelización transportadores	32
Gráfica 16. Tipo de flota vinculada	35
Gráfica 17. Tipo de carga	35
Gráfica 18. Rango de flota y esquema de fidelización	36
Gráfica 19. Incentivos en esquema de fidelización empresas de transporte	36
Gráfica 20. Plano cartesiano por 9 aspectos de incentivos al esquema de Fidelización	40

RESUMEN

PROPUESTA DE UN ESQUEMA DE FIDELIZACIÓN PARA LA FLOTA DE LA CUENTA ABCD

El esquema de fidelización de la flota que presta servicios de transporte de carga local y regional para la cuenta retail ABCD con entrega directa a tienda, está basado en una vinculación a la empresa de transporte Transport OPP donde se garantiza carga 365 días del año de acuerdo con la disposición del transportador, con un modelo de vinculación contractual como independiente, obteniendo un esquema de pago quincenal y un requerimiento de dotación distintiva. Sin embargo, la problemática radica en no tener un esquema de atracción y retención a través del enamoramiento por pertenecer a la cuenta, donde el fidelizado se sienta parte del equipo de trabajo base e indispensable como el último eslabón de la cadena Cross docking dando cierre al ciclo comercial como operador logístico cumpliendo con el indicador contractual On time el cual genera penalidad. Actualmente, el transportador presta un servicio de carga sin estar conectado a los indicadores de productividad y sin sentir un compromiso real por cumplir las entregas a tiempo, además de no conocer el impacto de faltar a cargar a diario, razón por la cual se adelanta un diagnóstico de la situación actual de vinculados a la cuenta para formular un esquema para la plataforma en Cundinamarca con radio a nivel local y regional.

INTRODUCCIÓN

A través de ésta investigación se presenta el análisis realizado al esquema de transporte de carga empleado para la atención del cliente ABCD por su operador logístico OKKO logics para el sector regional y local de Bogotá; El diagnóstico se realiza a través de la metodología de investigación cualitativa para conocer las expectativas de los proveedores de carga actuales de la cuenta, así como las acciones actuales de 9 empresas de transporte y la caracterización de los proveedores actuales de la cuenta, a través de los hallazgos identificados con la aplicación de encuesta con la herramienta forms de Outlook.

Con base en el diagnóstico y los hallazgos, se realiza un plano cartesiano para identificar las actividades de oportunidad a desarrollar como propuesta del esquema de fidelización de los proveedores de transporte de carga para la cuenta ABCD, con el fin de promover el compromiso a través de atracción y reconocimiento como finalidad de un esquema de fidelización, así mismo, la propuesta tiene como objetivo a corto plazo cumplir la meta (%) pactada desde el contrato con el cliente.

El desarrollo de la investigación se realiza bajo un escenario real por la necesidad identificada desde el área de transporte, sin embargo, los nombres y datos aquí consignados han sido modificados como referencia para el análisis por protección de datos del operador y cliente.

1. OBJETIVOS

1.1. Objetivo Principal

Proponer un esquema de fidelización de los proveedores de transporte de carga para cuenta ABCD para la distribución regional y local en la ciudad de Bogotá.

1.2. Objetivos Específicos

2. Caracterizar los proveedores de transportes actuales de la cuenta vinculados a través de la empresa de transporte Transport OPP
3. Identificar las expectativas de los proveedores de carga actual para la cuenta ABDC sobre un esquema de fidelización
4. Identificar las acciones de 9 empresas de transporte hacia la fidelización de los proveedores de servicio de carga.
5. Diseñar estrategias de fidelización de proveedores de carga para la cuenta, dedicados a distribución regional y local en la ciudad de Bogotá.

2. ANTECEDENTES

El transporte de carga terrestre es la principal fuente de abastecimiento de alimentos, insumos, medicamentos, textiles, entre otros, en el País, sin embargo, el comportamiento del mercado de vehículos de carga resulta importante para este análisis puesto que según la Encuesta Nacional de Logística para el año 2020 el 56% del total de las empresas encuestadas contaban con flota propia, lo anterior en comparación con el año 2018 representa un incremento de 33,6 puntos porcentuales¹.

¹ [Presentación de PowerPoint \(colfecar.org.co\)](http://colfecar.org.co) pag. 7

(Colfecar, Bitácora económica de transporte de carga. 2023). Los que representa una ventaja competitiva para las empresas del sector público y privado como un recurso a disposición completar de la operación y con un mayor control de costos al desarrollar una estrategia de productividad diaria.

Sin embargo, la adquisición de un parque automotor requiere una inversión significativa, el costo de mantenimiento de flota, así como la estructura de capital humano que requiere la administración de una flotilla, son decisiones consideradas actualmente por las compañías. Hoy por hoy, la vinculación de proveedores de transporte con su flota propia en un esquema de independientes que representa un alivio administrativo y financiero, puesto que la carga de mantenimiento, documental, gestión de conductores y disponibilidad por eventualidades, no son factores sin riesgo financiero para la compañía, sin embargo, al tomar una decisión de tercerizar la distribución de sus productos, el desafío se concentra en la vinculación de una fuerza laboral de proveedores de transporte con capacidad de reacción ante las temporadas de alta producción o consumo, así como la capacidad de vinculación de aliados en el territorio nacional que garantice a los empresario llevar sus productos a tiempo y completos.

El esquema de fidelización es entonces, la mejor opción de tener un aliado de transporte como proveedor constante que aun siendo independiente, genera una “fidelización” con su cliente, con una disposición continúa generando valor agregado al reconocer su proceso de entrega y despacho, generando un compromiso como parte de la identificación de marca. La Empresa como Wal-Mart y Dell deben su éxito a una

gestión eficiente de su cadena de suministros, cuando empresas desarrollan sus estrategias logísticas para reducir costos y/o mejorar el servicio consideran a otros miembros de su cadena logística, colaboran con sus proveedores para eliminar ineficiencias existentes en la cadena. En el sector de distribución de productos de gran consumo los fabricantes y las cadenas de distribución, entre ellas Wal-Mart, han reconocido que colaborando pueden hacer llegar estos productos al cliente final con una mayor frescura y un menor costo (Figuera, 2005)².

Si bien el proveedor de transporte de carga genera una vinculación como independiente, la colaboración entre oferta y demanda en un servicio continuo, resultado siendo la mayor estrategia para garantizar la comercialización de los productos en las mejores condiciones y al mejor costo, cuando se establecen condiciones de compensación económica clara a través del pago del fletes en un esquema tarifario anual, sin embargo, las variables económicas del mercado como el alza de combustible, alza en peajes, restricciones viales, condiciones estructurales de vías y temporadas vacacionales, son factores que alteran el mercado del transporte generando variaciones en mayor oferta de fletes con un riesgo para la compañía al perder sus proveedores de transporte por una oferta con mayor compensación económica aunque esporádica.

Con base en las condiciones de mercado, la compañía que ah decidido tercerizar la distribución y comercialización de sus productos, se enfrente al reto de

² [MODELO DE REDUCCION DEL CICLO DE DESPACHO DE PRODUCTO PARA LA CONSECUION Y FIDELIZACION DE FLOTA VEHICULAR.pdf \(unimilitar.edu.co\)](#)

generar estrategias de fidelización y retención de proveedores, por ende, es pertinente hablar del salario emocional como un factor clave para el empleado ya que juega un papel importante en la satisfacción de necesidades generando una fidelización a través de las prestaciones emocionales como formación, reconocimiento, calidad en las relaciones, retos profesionales entre otras; sin embargo, más allá de una lista de beneficios es pertinente asociar a este tema la pirámide de Maslow sobre la jerarquía de las necesidades³.

Con base en el comportamiento del mercado y el riesgo de rotación y/o deserción de proveedores de transporte, es considerado como un factor determinante para el cumplimiento no solo de distribución, sino del cumplimiento de la logística por contratado entre el operador logístico OKKO Logics y la cuenta ABCD, por tanto se propone a través del presente diagnóstico el desarrollo de la propuesta de fidelización con un modelo de atracción y reconocimiento al equipo de proveedores que actualmente hacen parte del desarrollo económico de la compañía.

³ [Suárez, D. \(2017\). Salario emocional y el mejoramiento de la productividad. Universidad Militar Nueva Granada. Retrieved from https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/15165](https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/15165)

3. DIAGNÓSTICO DEL ESQUEMA DE TRANSPORTE ACTUAL PARA LOS PROVEEDORES DE TRANSPORTE EN LA CUENTA ABDC

Un plan de fidelización para la flota de la cuenta ABCD es crucial para el éxito a largo plazo de la operación, debido a diversos factores imperativos. En primer lugar, el sobrecosto por contratación de flota tercerizada con empresas de transporte externas que prestan el servicio spot que impacta directamente los indicadores de gestión en el cumplimiento de tiempos de entrega y el mayor valor por pago de fletes a tarifa de mercado (+33% pallet) Vs a la tarifa por pallet de los vinculados a través de la transportadora Transport OPP como la transportadora del operador logístico OKKO Logics. Para el cierre financiero el mes de octubre, la utilización de flota fidelizada cerró en 88% de participación y 12% flota tercerizada, generando un sobrecosto de \$20.235.788⁴ en la plataforma de Cundinamarca. En segundo lugar, el incumplimiento al On time entrega en tienda con meta contractual del 90% y un cierre para octubre al 74,8%⁵ generando penalidad, a raíz de la llegada a tienda fuera de tiempos. En tercer lugar, un incumplimiento al On time Plaza con una meta contractual del 100% y un cierre para octubre al 88,63%⁶ generando penalidad, a raíz del 90% de llegadas tarde del transportador a plataforma para iniciar recorrido con horario en tienda 06:00 como meta de indicador.

La adopción de un esquema de fidelización no solo es cuestión de compensación, el objetivo es crear un esquema basado en atracción y reconocimiento

⁴ Cierre de costos de transporte octubre 2023

⁵ Informe On time Entrega en tienda e Interplataforma octubre 2023

⁶ On time preliminar Fruver Octubre 2023

para la flota fija de la cuenta, generando identificación como equipo de trabajo y compromiso por el cumplimiento de los indicadores de gestión. El alcance del diagnóstico inicial está centrado en los transportadores que prestan el servicio en el parque industrial el Intercargo en Cundinamarca, sin embargo, el alcance el plan de fidelización a proponer está centrado para los fidelizados de la cuenta ABCD.

Con el fin de caracterizar la flota actual, identificar los aspectos de fidelización para conductores, propietario y empresas de transporte, se hará recolección de datos en campo a través del instrumento de encuesta por la aplicación forms de Outlook con la metodología cualitativa identificando tendencias.

Como operador OKKO Logiscs presta servicios de logística por contrato para el cliente ABCD del sector retail en el esquema Cross docking, con una meta contractual de 24 horas desde el recibo de los productos en muelle hasta llegar a góndola de tienda. Para dar cumplimiento al contrato, la integración del área de operaciones bajo techo y el área de transporte desarrollan un esquema de distribución en tres fases por horas, despachos de 18:00 a 00:00 de tiendas regionales, 00:00 a 06:00 tiendas locales con Plaza y 06:00 a 08:00 producto seco local a tiendas, esta primer distribución representa el 69% del disponible del día, el 31% se despacha en una cuarta fase de segundos viajes, gestionada con la flota de retornos locales, actualmente la tasa de retorno es 1,6 de los vehículos locales que salen el primer vuelta.

Posterior al despacho de plataforma, inicial el proceso de tracking por el área de transporte para garantizar el seguimiento de llegada a tienda, tiempos de recibo, tránsito de retorno y gestión de disponibilidad flota, este último punto con una

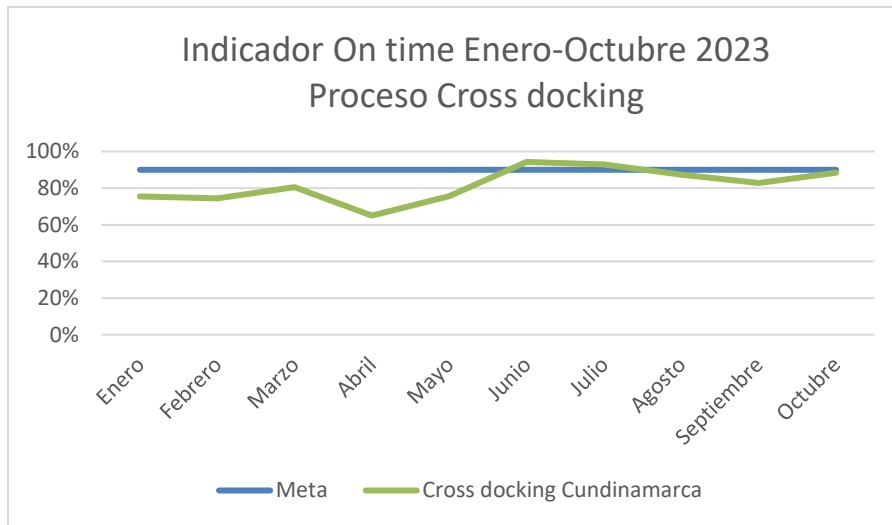
incidencia significativa en la productividad diaria, puesto que la capacidad instalada de transporte no tiene un esquema de flota propia, la solución de transporte esta contratada con la transportadora de la compañía OKKO Logics con razón social Transport OPP, quien en su esquema de flota, el 97% está compuesto por flota fidelizada de propietarios independientes afiliados a la compañía y asignados a cuentas específicas, como el caso de la cuenta ABCD, donde se tiene la asignación de 35 vehículos para gestionar a diario.

La flota está conformada por propietarios y conductores que generan un vínculo de comunicación diaria con el área para asignación de rutas a diario, sin embargo, al ser transportadores independientes, existe el riesgo a diario de no contar con disponibilidad un día o un viaje de retorno por factores adjudicados directamente a voluntad del transportador, de igual forma, se evidencia con el cumplimiento de llegada a plataforma para recoger el vehículo y llegar a tienda dentro de los tiempos On time.

Desde el mes febrero al mes de octubre, dos meses de nueve se cumplido con el indicador On time de entrega en tienda en Bogotá, generando penalidad al contrato, acorde al seguimiento evidenciado:

Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre
Meta	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
Cross docking Cundinamarca	75,50%	74,40%	80,60%	65,00%	75,60%	94,30%	93,00%	87,30%	82,80%	88,30%

Tabla 1. Histórico indicador Cross docking. Fuente: Elaboración propia



Gráfica 1. Comportamiento de cumplimiento al indicador On time. Fuente: Elaboración propia

La principal causa es la capacidad instalada de flota, impactada por los bajos retornos para segundos viajes con una tasa de 0,4 de transportadores que no regresan a plataforma con justificaciones como diligencia personal, ajustes mecánicos, citas médicas, entre otras, clasificadas como voluntad del transportador, identificada como una de las principales problemáticas a tratar.

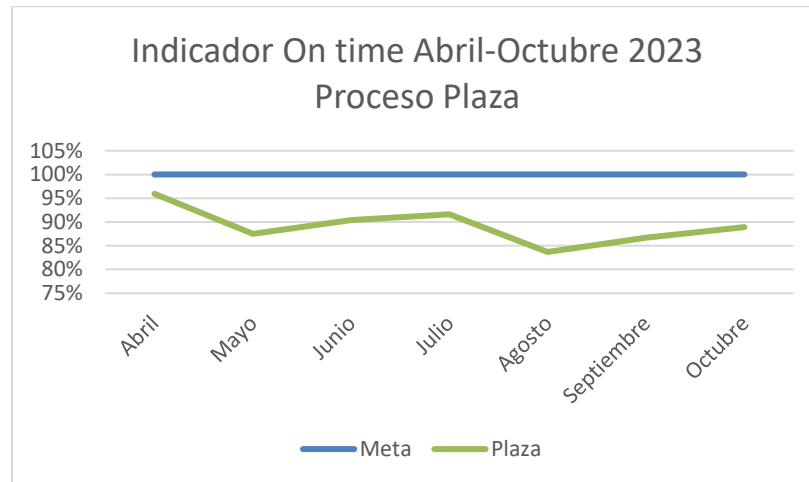
De igual forma, se presenta incumplimiento al On time para las entregas de Fruver con una meta acida de 100% llegando a tienda a las 06:00. En los últimos 7 meses no se ha cumplido con la meta establecida, impactado en 80% por la llegada del transportador tarde a la plataforma, el 11% por la entrega de documentos tarde por parte de seguridad y el 9% por novedad en tránsito (tráfico), dos de tres motivos adjudicados a la gestión del área de transporte.

El mayor motivo de incumplimiento (hora de llegada de transportador tarde a plataforma) es la segunda problemática objeto de tratar, ya que hace parte a la voluntad del transportador.

3.1. Medición del indicador de Fruver:

Mes	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre
Meta	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Plaza	95,94%	87,54%	90,41%	91,62%	83,69%	86,72%	88,89%

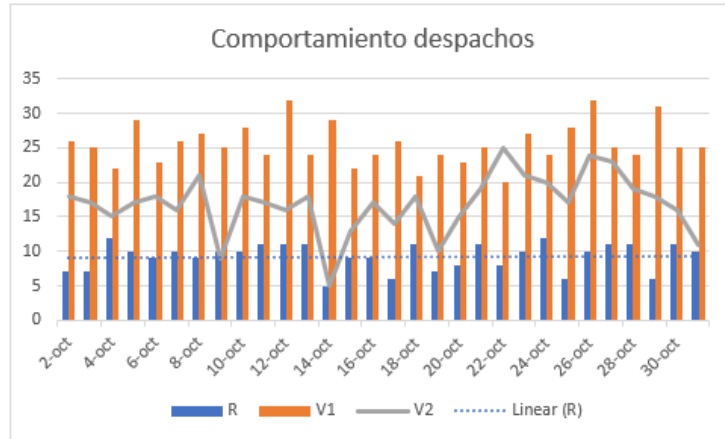
Tabla 2. Histórico indicador Plaza. Fuente: Elaboración propia



Gráfica 2. Comportamiento de cumplimiento al indicador On time. Fuente: Elaboración propia

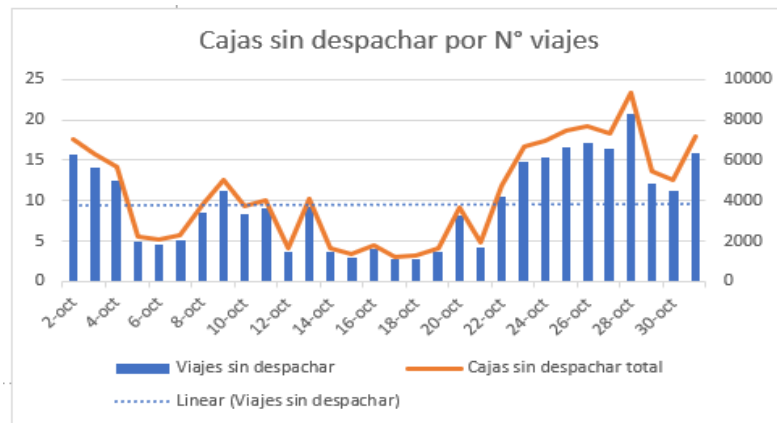
Como consecuencia del incumplimiento, desde el liderazgo del área de transporte se aprobó para el mes de octubre (inicio de temporada) la contratación de 5 vehículos adicionales por transportadora externa con tarifa día (tarifa de mercado), representando un sobre costo al presupuesto de fletes para la plataforma Cundinamarca del +33% por pallet movido, sin embargo, asumir gastos no se considera una solución sostenible para la rentabilidad del negocio.

A través del indicador de seguimiento a los despachos diarios, se confirma una flota diaria promedio de arranque de 34 vehículos, de los cuales 10 son despachados a tiendas regionales sin posibilidad de retornos durante el día y 24 vehículos locales con una tasa de retorno de 1,6 para segundas vueltas y una concentración de despacho entre jueves a sábado, a continuación, se evidencia el comportamiento diario:



Gráfica 3. Comportamiento de despachos diarios regional y local. Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, el seguimiento a las cajas pendientes por despacho atribuible al área de transporte muestra una afectación al cumplimiento contractual por caja, dado principalmente por el no retorno de flota en segundos viaje sin justificación por parte del transportador, sin posibilidad de contratar mayor flota, puesto que OKKO Logics debe generar carga exclusivamente a través de Transport OPP. A continuación, se evidencia el comportamiento del mes de octubre de las cajas por despachar con la proporción de vehículos faltantes:



Gráfica 4. Comportamiento de cajas sin despachar y proporción en N° de viajes faltantes. Fuente: Elaboración propia

Con base en los antecedentes expuestos y el incumplimiento al contrato con el cliente ABCD, se identifica la problemática en el área de transporte al no tener un esquema de

atracción y retención a través del enamoramiento por pertenecer a la cuenta y el compromiso por el cumplimiento de cargue, directamente relacionados con los indicadores de gestión hacia el contrato.

4. MARCO DE TEÓRICO

4.1. Fidelización

4.1.1. Definición

La fidelización es el resultado de una experiencia memorable entre un agente comercial que cumple una expectativa que agrega valor y un cliente más que satisfecho en su necesidad principal, quien, sin generar un compromiso, crea una conexión de preferencia por volver a contratar los servicios del mismo agente de manera recurrente, generando un vínculo de lealtad.

Con base en lo anterior, una estrategia de fidelización debe tener como objetivo enamorar al cliente, pero no retener, según el autor (Schnarch Kirberg, A. 2023) “La retención no es lo mismo que fidelización de clientes. Mientras que retener a los clientes se basa en intentar salvar la relación cliente-empresa cuando el cliente está insatisfecho, un programa de fidelización de clientes tiene como objetivo mantener una relación sostenible y duradera con sus clientes.”

Una estrategia de fidelización entonces debe estar orientada a la identificación del conductor con la compañía, desde la confianza por el servicio, la credibilidad en sus pagos, el acompañamiento en su distribución, asignación de carga equitativa y la oportunidad en la comunicación veras y a tiempo, estas experiencias son causas para establecer una relación duradera en el tiempo (experiencia-recorrido).

En este sentido, el autor (Schnarch Kirberg, A. 2023. p. 255), identifica la importancia de tener claridad sobre el customer journey (recorrido del cliente) con la compañía cuando se busca mejorar la experiencia, puesto que constituye una hoja ruta para evaluar las interacciones con la empresa que permita identificar deficiencias en los puntos de contacto actuales.

4.1.2. Beneficios

Un esquema de fidelización conlleva la construcción de una estrategia basada en el cumplimiento de KPIs definidos por la compañía como su objetivo específico, de acuerdo con (Mauleón Torres, M. 2013) *“...la idealización de los clientes es la acción dirigida al mantenimiento de relaciones comerciales estables y continuadas del cliente con la empresa, en las que aparecería el componente de lealtad si el cliente manifestara algún compromiso para con la empresa”*, por lo anterior, crear el vínculo con el transportador a través de una mejor experiencia, debe apuntar directamente a la mejora en la gestión de los procesos, algunos beneficios del esquema de fidelización:

- Mejorar nivel de servicio On time: cumplimiento de entregas a tiempo a través de metas establecidas contractualmente.
- Reducir el costo de distribución: flota tercerizada con la carga de costos fijos y variables (vehículo, personal, seguridad social, etc.).
- Control por pérdidas y averías de producto por manipulación en transporte y entrega: Equipo de transportadores capacitados con conocimiento de proceso diario, reducción de averías por responsabilidad contractual.

4.2. Flota de transporte de carga

4.2.1. Definición

La flota de transporte hace parte esencial de los recursos a garantizar en el proceso logístico de Cadena de Suministro, en el abastecimiento, los bienes, insumos, materias primas, etc. Son el requerimiento principal para iniciar un proceso productivo. Así mismo, el producto final (proceso de transformación industrial) o comercializado, es la actividad económica que lucra un proceso productivo o comercial, sin embargo, el flujo de salida y entrada requiere un recurso de movilización terrestre, ferroviario, marítimo o aéreo, cuyo objetivo es trasladar un “objetivo” desde su origen a su destino en el tiempo y las condiciones requeridas.

Otra definición de referencia por el autor (Rojas López, M. D. 2011) es que el transporte “...se ocupa de todas las actividades relacionadas directa e indirectamente con la necesidad de situar los productos en los puntos de destino correspondientes, de acuerdo con unas condicionantes de seguridad, servicio y coste.”

De acuerdo con lo anterior, se reconoce la capacidad de transporte como parte esencial de la Cadena de Suministro y el concepto “Flota” es considerado como el conjunto de vehículos (para este caso transporte terrestre de carga) requeridos por la compañía para comercializar sus productos en modalidad de última milla y objeto del esquema de fidelización a proponer.

4.2.2. Tipo de flota

La flota de transporte está clasificada principalmente como flota propia o flota tercerizada de acuerdo con el tipo de contratación que opte una compañía. La flota propia requiere una inversión de adquisición con los costos fijos y variables asociados

al mantenimiento y operacional, así mismo, se puede considerar flota en esquema Renting/Leasing (arrendamiento) sin una mayor inversión en compra, sin embargo, los costos fijos y variable siguen a cargo de la compañía como componente al costo del producto final, lo que representa un reto en el control de costos y la adecuada administración del recurso. Este esquema representa una ventaja competitiva para las compañías del sector industrial que requieren abastecimiento entre CEDI (transporte primario) o un movimiento masivo de producto en corta distancia, donde la optimización del costo este acorde al tiempo de servicios esperado por la máquina (vehículo de carga).

Por otro lado, la flota tercerizada se compone de proveedores de transporte como persona natural o empresas de transporte que convocan capacidad de carga, generando una rentabilidad como su actividad económica de intermediación. En este sentido, la compañía contratante está dispuesta a pagar un flete por cada servicio de carga, y a su vez, el transportador está a cargo de los costos fijos y variables, así como la depresión del automotor; En este esquema, la compañía se encarga de enfocar sus esfuerzos en su actividad económica y el transportador tercerizado, genera una solución de servicio en los tiempos y condiciones contratados. Es importante resaltar, la estrategia de las empresas de transporte con un radio de acción nacional e internacional, con una capacidad de cobertura y acción oportuna ante novedades internas o externas a la compañía, que no se presenta en el esquema de flota propia, con una limitación de recursos acordes a la inversión.

(Ballou, R.H. 2010, P.211-212) en lista una distribución de costos en tres grandes rubros a considerar en el tipo de flota a emplear:

- Costos fijos “...son aquellos que no varían con la distancia que el vehículo recorre en el tiempo. Incluyen el seguro del vehículo, los cargos de interés sobre el dinero invertido en los vehículos, cuotas de licencias, amortización del equipo y los gastos relacionados con el resguardo de los vehículos”
- Costos del conductor “...Los gastos comunes de este tipo son salarios; aportaciones a los planes de salud y de pensión; gastos de viáticos en recorridos, como alimentos, hoteles y otros costos cotidianos”
- Costos de operación del vehículo “...son aquellos en que se incurre para mantener al vehículo en el camino, como combustible, mantenimiento y similares.”

Sin embargo, existen otros aspectos a evaluar en la selección del tipo de flota, el autor (Ballou, R. H. 2010) indica que “La principal razón para que una compañía sea dueña o alquile equipo de transporte es proporcionar un nivel de servicio al cliente que no siempre se puede obtener de parte de los transportistas bajo contrato”, aspectos como confiabilidad en el proceso, optimización de tiempos, capacidad de reacción, calidez en el servicios con causa de una experiencia memorable para el cliente final de servicio (distribución).

(Silvera Escudero, R. E. 2019. P. 154) afirma que “la tercerización del transporte conlleva a varios aspectos relevantes que impactan directamente el servicio y, por ende, el producto, entre ellos ...Mejora del nivel de servicios: al ser una flota especializada en el servicio de transporte, las pérdidas y daños del producto se

reducen considerablemente, conllevando directamente a una mejora del servicio frente al cliente y, a su vez, la manipulación del producto hace que la operación sea más ágil y dinámica. Por otro lado, el contacto directo del transportista con el cliente va a ser especializado y facilita la operación” (Berrio, 2007, p. 15).”

La decisión de consecución vehicular estará concentrada en un balance Costo-Servicios a evaluar por la compañía, como estrategia de rentabilidad y continuidad con el cliente, como se presenta para el caso de estudio con el operador logístico OKKO logics, donde el margen de rentabilidad por Caja movilizada no supera el 13% como un concepto integral desde un proceso de ingreso a plataforma cross docking hasta la distribución por cada tienda.

El esquema de fidelización para la flota de tercerizados actuales, tiene el objetivo de conectar al transportador con la operación, donde el foco de la relación comercial no sea un flete por servicio, sino que sea una experiencia mejorable para el proveedor de transporte, ligado directamente a la mejora de los indicadores de servicio.

5. METODOLOGÍA

La metodología de investigación aplicada es la cualitativa, a través de la herramienta de encuesta realizada por la aplicación forms de Outlook con difusión a través de whatsapp como medio de comunicación de preferencia.

Para realizar la caracterización del grupo de fidelizados actual para la cuenta ABCD se aplicó la encuesta el 100% de la población con 35 proveedores de transporte con 21 preguntas tanto de identificación como medición entre el 14 y 19 de octubre.

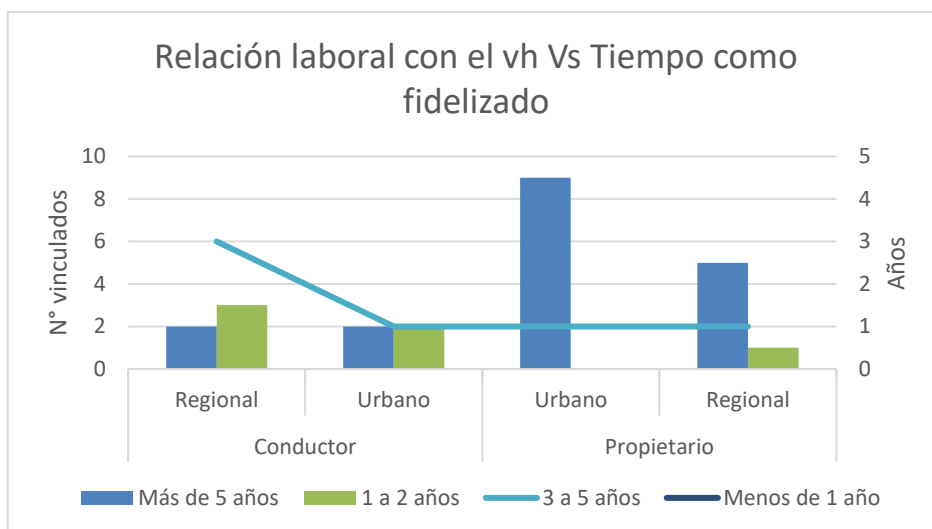
Entre los días 2 y 3 de diciembre en la plataforma del cliente ABCD de acuerdo con la agenda de recibo y placas por proveedores de transporte, se identifica una población de 90 vehículos registrados, por lo que se aplica la encuesta a una muestra de 46 transportadores (51,1%) a través de la herramienta de encuesta por la aplicación de forms de outlook con 17 preguntas anónimas entre caracterización de flota y expectativas del esquema de fidelización.

Para la identificar las acciones de Empresas de transporte de carga, se tomó una muestra de 9 empresas prestadoras de servicio dentro del parque industrial, aplicando la misma metodología de encuesta con 19 preguntas entre identificación y acciones para el esquema de fidelización.

5.1. Hallazgos de las encuestas realizadas

5.1.1. Caracterización de los transportadores fidelizados para la cuenta

ABCD:

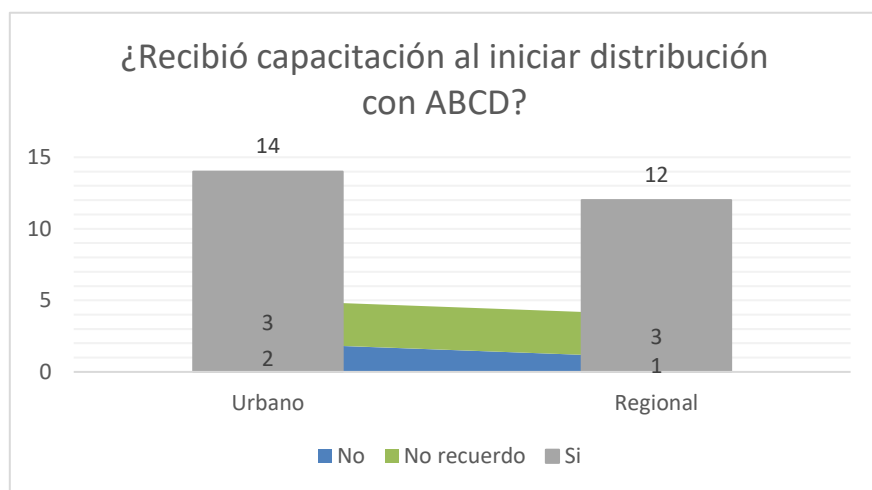


Gráfica 5. Relación laboral con el vehículo Vs tiempo como fidelizado. Fuente: Elaboración propia

Se aplico la encuesta de caracterización a los 35 fidelizados de la cuenta con una participación del 100% con el fin de obtener una clasificación con los siguientes resultados:

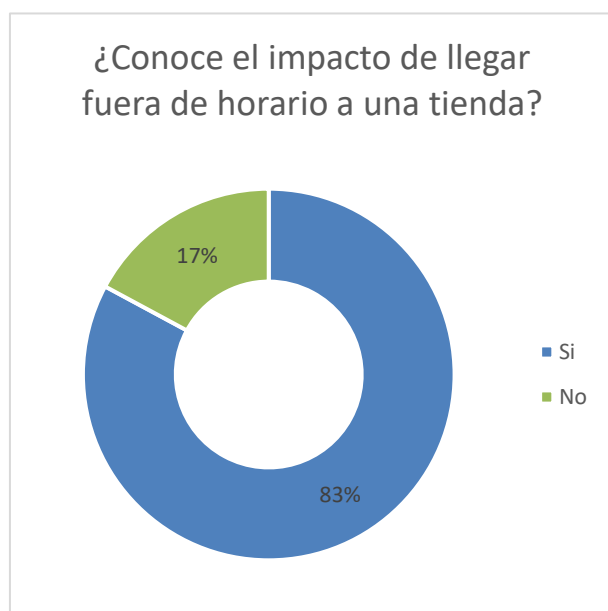
El 60% (21) de los conductores son los mismos propietarios y un 40% (14) son conductores contratados por el propietario, de los cuales, el 51% (18) llevan más de 5 años prestando sus servicios de transporte a la cuenta ABCD a través de la transportadora Transport OPP, el 17% (6) entre 3 a 5 años, un 17% (6) de 1 a 2 años y tan solo el 14% (5) llevan menos de un año, 4 de ellos son propietarios por nueva vinculación a la cuenta.

El 74% (26) de los transportadores afirman haber recibido capacitación al vincularse con la operación, 17% (6) no recuerdan y el 9% (3) afirman no haberla recibido, por lo que se confirma que la vinculación de conductores por parte de propietarios no completa el esquema de vinculación corporativa, lo que impacta en el cumplimiento de las entregas.



Gráfica 6. Participación en capacitación de ingreso. Fuente: Elaboración propia

Gráfica 7. Conocimiento de horarios de operación. Fuente: Elaboración propia



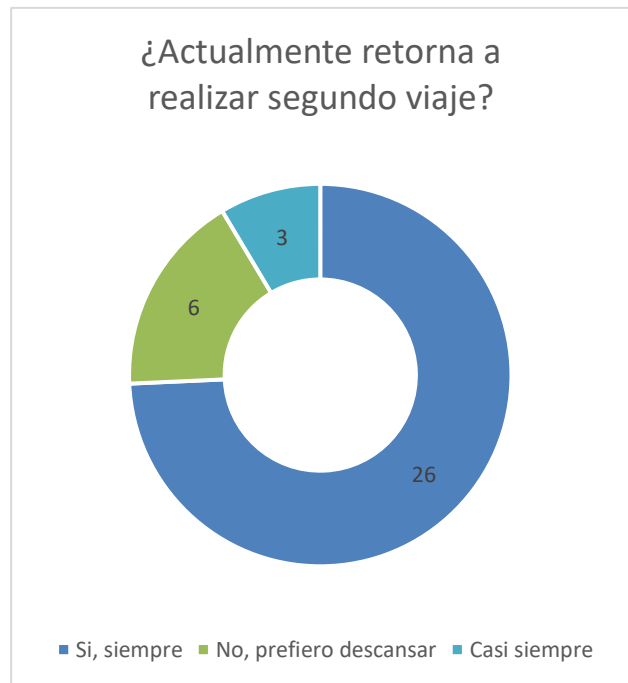
De acuerdo con el hallazgo de garantizar un proceso de capacitación operacional cuando se tiene un cambio de conductor, se identifica un 17% (6) que no conoce el impacto de llegar tarde a una entrega, lo que afecta el ANS contractual On time con el cliente para la entrega Fruver antes de las 06:00am, donde como operador logístico, se tiene una meta del 90% para no incurrir en penalidad, por el

contrario, el 83% (29) afirma conocer el compromiso de horario para garantizar el tiempo de transito y llegada a tiempo.

Dentro del esquema de vinculación, Transport OPP pide a sus fidelizados la dotación corporativa como embajadores del operador logístico, sin embargo, el 31% (11) afirma no contar con ésta, mientras el 69% (24) cumple con la identificación de marca en las tiendas del cliente ABCD.



Gráfica 8. Uso de prenda distintiva.
Fuente: Elaboración propia



Gráfica 9. Retorno a segundos cargue
Fuente: Elaboración propia

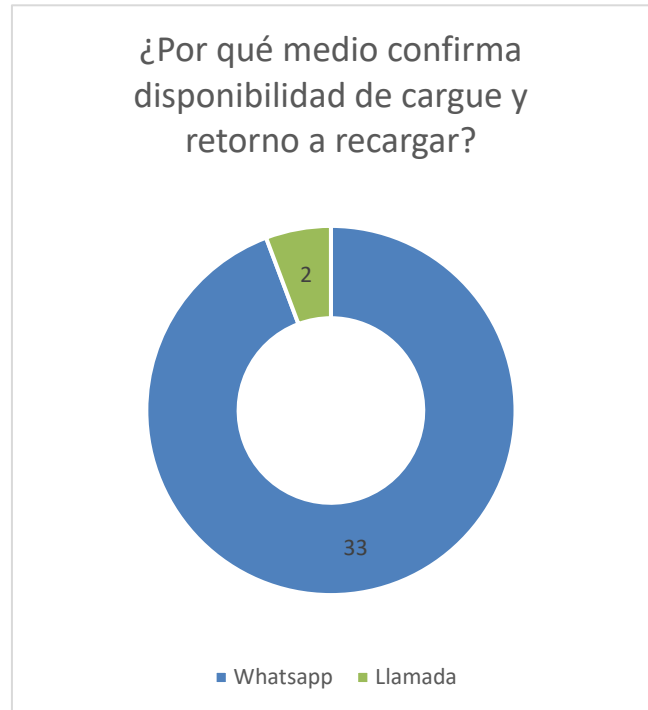
Dentro del acuerdo comercial del operador logístico OKKO Logics con el cliente, se establece una flota base de 35 vehículos que salen en primera vuelta para destinos regionales y locales, éstos últimos, requeridos a retornar para realizar recargue y cumplir con el volumen diario de entrega, sin embargo, hoy la tasa de retornos diario es 1.6, obteniendo en la encuesta un 17% (6) transportadores que prefieren descansar en horas pm, el 9% (3) son ocasionales y el 74% (26) cumplen el esquema, evidenciando

una oportunidad de atracción en los ocasiones y los transportadores que no ven como ganancia retornar.

Gráfica 10. Medio de comunicación preferente.

Fuente: Elaboración propia

El área de trafico de la cuenta, es el canal de comunicación con el transportador no sólo para realizar el seguimiento de la entrega, sino para canalizar la disponibilidad en primer y segunda vuelta, el 94% (33) lo hacen a través de WhatsApp y el 6% (2) por llamada. De igual forma, es el medio por preferencia para el envío de evidencias en campo.



Por último, se mide la satisfacción del transportador con el operador logístico para la cuenta ABCD, en un rango de 1 como insatisfecho hasta 5 muy satisfecho, obteniendo una calificación promedio de 3,9 con un 74% (26) con grado de satisfacción, 20% (7) en grado intermedio y un 6% (2) insatisfecho.

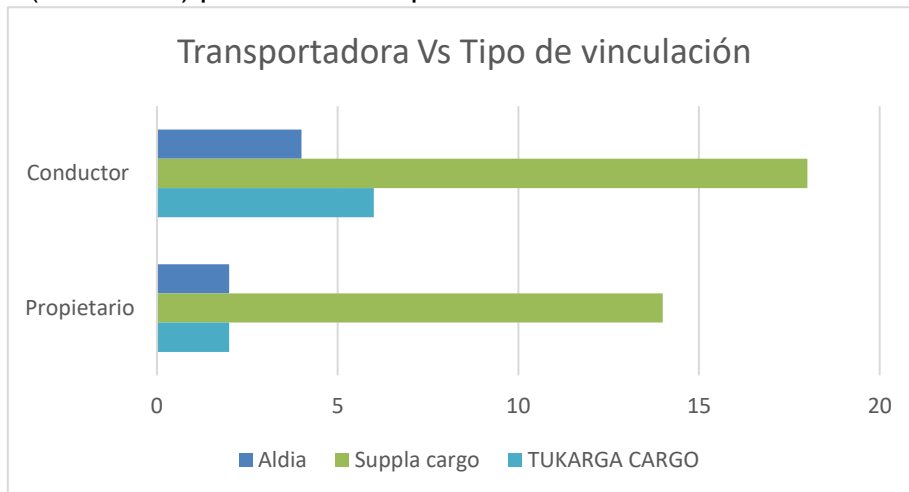


Gráfica 11. Calificación a la satisfacción con la cuenta ABCD. Fuente: Elaboración propia

Con base en los resultados de caracterización de flota, se puede concluir que el 68% (24) de los vinculados llevan más de 3 años con la cuenta ABCD con un 76% (24) satisfechos con el esquema actual, sin embargo, se identifica la necesidad de un esquema de fidelización con incentivos de atracción a través de indicadores de gestión con una campaña de sensibilización y acompañamiento para incrementar la disponibilidad de segundas cargas al 1,9 diario y el 100% de conductores identificados con la marca.

5.1.2. Encuesta para transportador de carga terrestre:

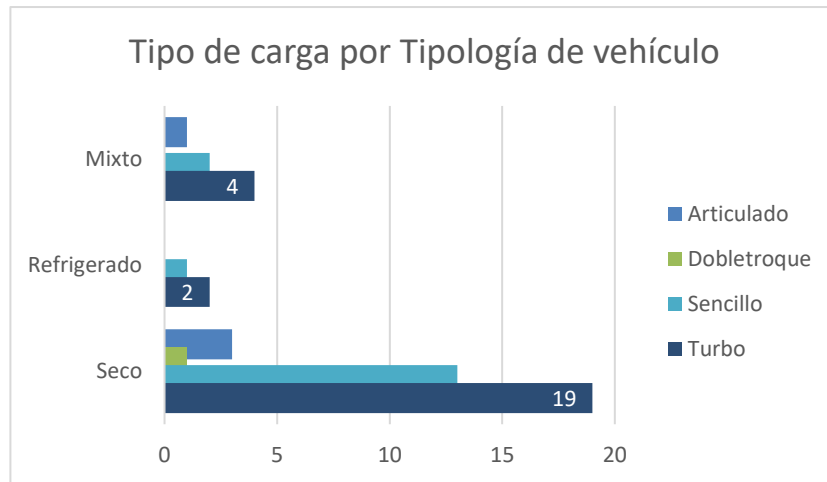
Con el fin de proponer un esquema de fidelización, se realizó a través de la encuesta una consulta al nicho de transportadores del proceso de recibo (ingreso de producto por proveedores) y del proceso de despacho (consolidación a tienda) entre los días 2 y 3 de diciembre en la plataforma Cundinamarca del cliente ABCD, para una población de 90 vehículos registrados, alcanzando una muestra de 46 transportadores (51,1%) en una franja de 06:00 a 18:00. El objetivo principal, es identificar si hacen parte de un esquema de fidelización con su transportadora actual y a su vez, que diferencial (incentivos) percibe del esquema.



Gráfica 12. Empresa de transporte Vs tipo de vinculación. Fuente: Elaboración propia

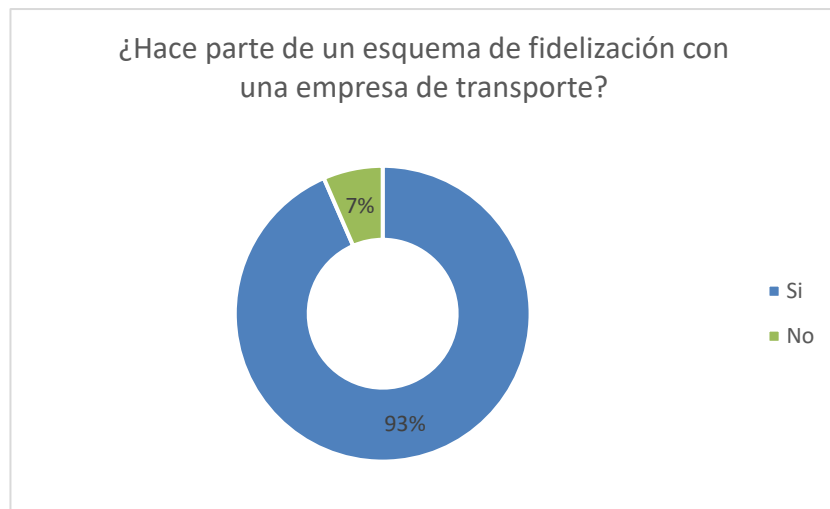
El 70% (32) están vinculados a la transportadora Transport OPP de OKKO Logics, el 17% (8) con Tukarga Cargo y el 13% (6) con Aldia, con una participación del 61% (28) conductores y 39% (18) propietario.

El 78% (36) de la carga movilizada es seca acorde al producto que pasa por plataforma (alimentar y no alimentar seco), en tipología turbo y sencillo con un 89% (41) siendo la flota de preferencia para la distribución a tienda regional y local.



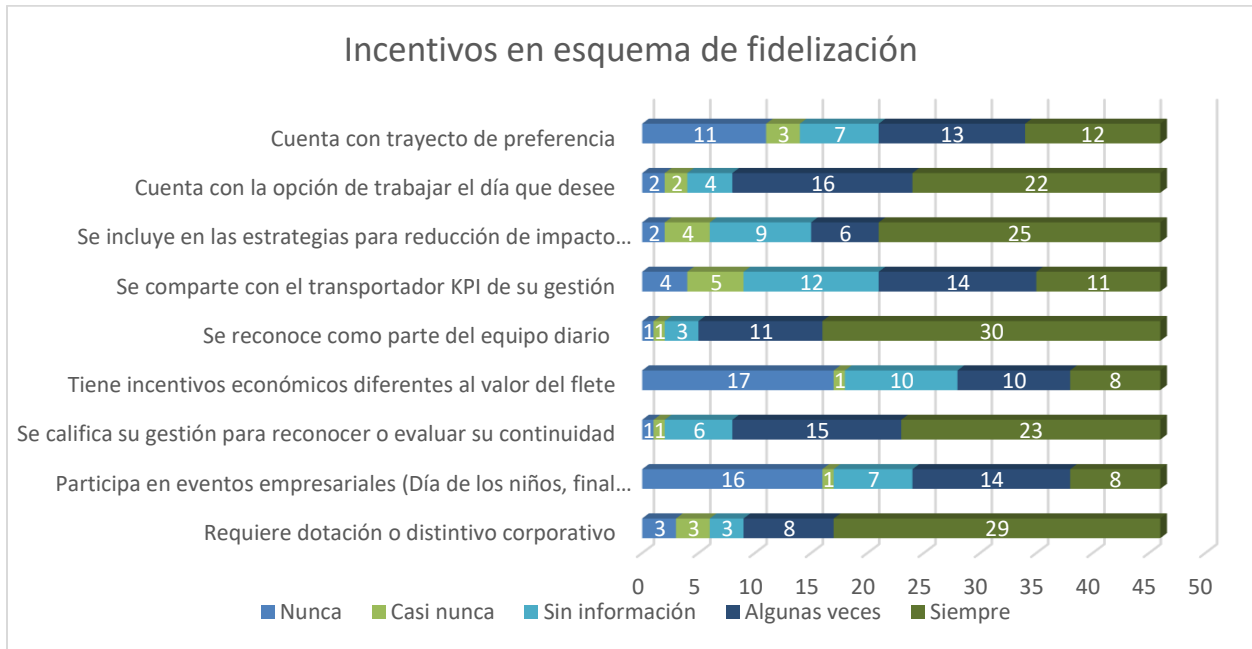
Gráfica 13. Tipo de carga por tipología de vehículo. Fuente: Elaboración propia

El 93% (43) afirman hacer parte de un esquema de fidelización con la empresa de transporte que cargan y el 7% (3) no lo identifican de esa manera.



Gráfica 14. Esquema de fidelizados. Fuente: Elaboración propia

En la encuesta se proponen 9 preguntas basadas en la gestión del transportador como parte del equipo de trabajo donde se pide calificar su percepción en la frecuencia que identifica para cada uno, con los siguientes hallazgos:



Gráfica 15. Incentivos en esquema de fidelización transportadores. Fuente: Elaboración propia

- El 63% (29) afirma que requiere dotación o distintivo en la entrega
- El 35% (16) confirma que nunca se tienen en cuenta en eventos empresariales como día de los niños, final de año, día del transportador, etc, mientras que el 30% (14) afirma alguna vez haber hecho parte de estos eventos.
- El 50% (23) afirma que se califica su gestión para reconocer o evaluar su continuidad y el 33% (15) reconoce que algunas veces es medido.
- El 37% (17) indican no tener incentivos diferentes al flete, mientras el 43% (20) responder no tener información o haberlo percibido alguna vez.

- El 65% (30) se reconoce como partes del equipo diario, mientras el 24% (11) afirma que algunas veces es reconocido.
- El 24% (11) confirma que se comparte KPIs de su gestión, sin embargo, el 57% (26) indican no tener información o alguna vez haber tenido acceso.
- El 54% (25) se incluye en las estrategias para reducción de impacto ambiental, mientras un 33% (15) afirman no tener acceso o información a este aspecto clave ambiental.
- El 48% (22) indica tener la libertad de trabajar el día que desea, sumado a un 35% (16) quienes afirman alguna vez hacerlo.
- El 28% (13) afirma tener un trayecto de preferencia, sumado a un 26% (12) indica algunas veces seleccionar el trayecto.

Con base en los resultados se puede concluir que el 70% (32) de la muestra hace parte de la transportadora Transport OPP de OKKO Logics tanto para el abastecimiento de producto como para la distribución a tienda, ofreciendo mayor posibilidad de carga para los transportadores vinculados, un 93% (43) afirman hacer parte de un esquema de fidelización con su empresa de transporte, sin embargo, al aplicar 9 preguntas para medir su percepción, se identifica la oportunidad de incluir estrategias de atracción y reconocimiento en el esquema de fidelización para la cuenta como diferencial en el mercado, tener en cuenta al transportador en eventos por fechas especiales y desarrollar incentivos diferentes al flete hace parte de la estrategia a desarrollar, así como asignar trayectos preferenciales por calificación de su gestión. De igual manera,

se evidencia estrategias de reconocimiento con indicadores de gestión y ambientales que hacen al transportador sentirse parte del equipo de trabajo.

A continuación, se desagrega por estrategia con la calificación de mayor participación:

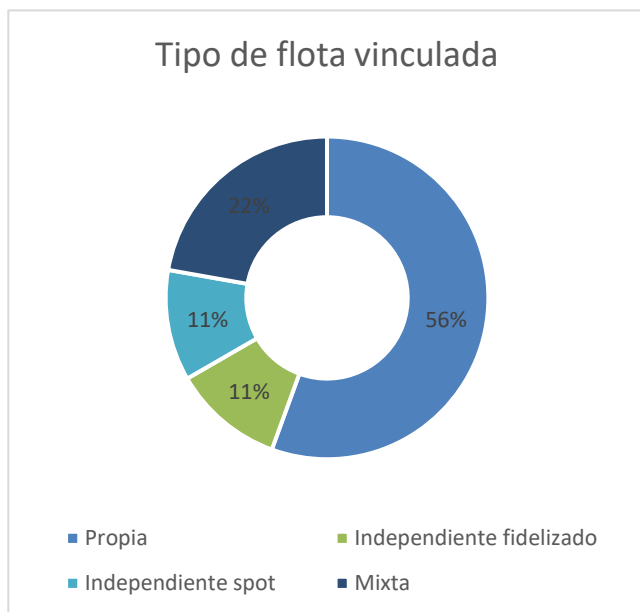
Estrategía	Propuestas	Calificación	Participación
Atracción	Requiere dotación o distintivo corporativo	Siempre	63%
Atracción	Tiene incentivos económicos diferentes al valor del flete	Nunca	37%
Atracción	Se incluye en las estrategias para reducción de impacto ambiental	Siempre	54%
Atracción	Cuenta con la opción de trabajar el día que desee	Siempre	48%
Atracción	Cuenta con trayecto de preferencia	Algunas veces	28%
Reconocimiento	Participa en eventos empresariales (Día de los niños, final de año, día del transportador, etc)	Nunca	35%
Reconocimiento	Se califica su gestión para reconocer o evaluar su continuidad	Siempre	50%
Reconocimiento	Se reconoce como parte del equipo diario	Siempre	65%
Reconocimiento	Se comparte con el transportador KPI de su gestión	Algunas veces	30%

Tabla 3. Resumen de calificación destacada por transportadores. Fuente: Elaboración propia

5.1.3. Encuesta Empresa de transporte de carga terrestres:

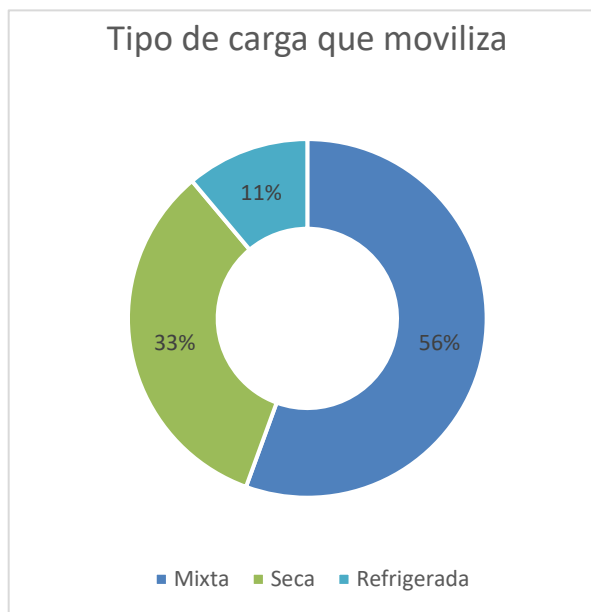
Acorde a los hallazgos de la encuesta a los transportadores, se aplica la siguiente encuesta a 9 empresas de transporte de carga que operan dentro del parque industrial Cundinamarca con el objetivo de conocer si cuentan con un esquema de fidelización e identificar si desarrollan estrategias de atracción y reconocimiento a sus vincular.

El 56% (5) operan con flota propia, el 22% (2) operan con transportadores independientes en el esquema de fidelización y el 22% (2) restante opera con flota mixta, con un 56% (5) prestando servicio de carga mixta, 33% (3) en carga seca y el 11% (1) carga refrigerada, el 100% operando a nivel nacional.



Gráfica 16. Tipo de flota vinculada

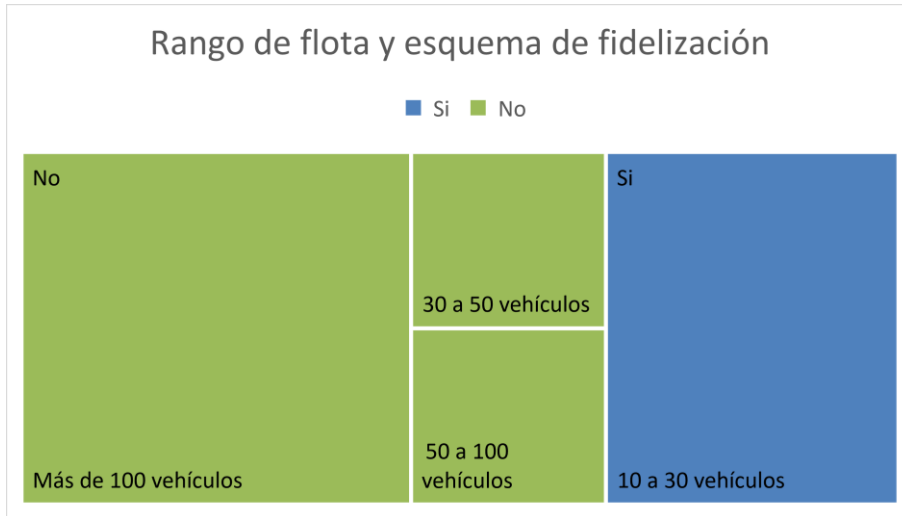
Fuente: Elaboración propia



Gráfica 17. Tipo de carga.

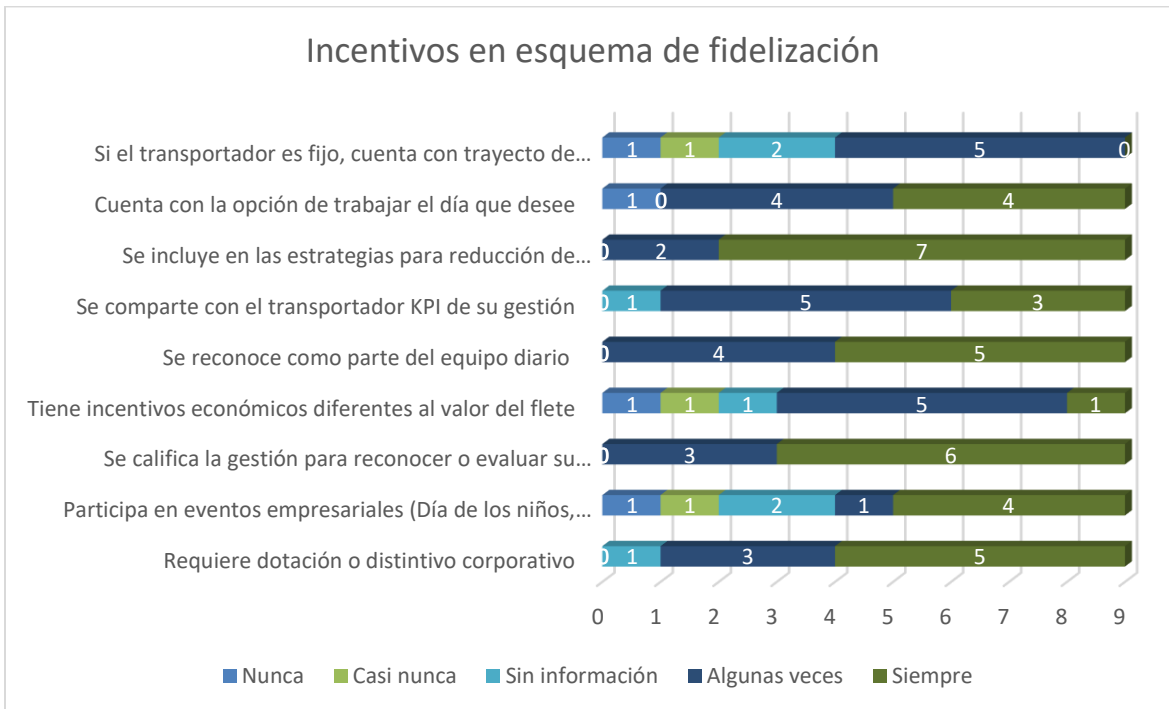
Fuente: Elaboración propia

El 78% (7) afirma que cuenta con un esquema de fidelización y el 22% (2) no lo tiene, dentro del rango de flota vinculada, el 44% (4) cuentan con más de 100 vehículos, el 33% (3) entre 10 a 30 vehículos y 22% (2) en los rangos de 30 a 100 vehículos.



Gráfica 18. Rango de flota y esquema de fidelización. Fuente: Elaboración propia

Por último, en la encuesta se proponen las 9 preguntas propuestas en la encuesta hacia los transportadores, basadas en la gestión del gremio con los siguientes hallazgos:



Gráfica 19. Incentivos en esquema de fidelización empresas de transporte. Fuente: Elaboración propia

- El 56% (5) afirma que requiere dotación o distintivo en la entrega
- El 44% (4) confirma que siempre incluyen a sus fidelizados en eventos empresariales como día de los niños, final de año, día del transportador, etc, mientras que un 44% (4) nunca o casi nunca hacer partícipe al transportador.
- El 67% (6) afirma que siempre califica su gestión para reconocer o evaluar su continuidad y el 33% (3) reconoce que algunas veces lo mide.
- El 56% (5) indican que algunas veces concede incentivos diferentes al flete, mientras el 33% (3) responder no tener información o haberlo concedido alguna vez.
- El 56% (5) afirma reconocer al transportador como parte del equipo diario, mientras el 44% (4) afirma hacerlo algunas veces.
- El 56% (5) afirma que comparte algunas veces los KPIs con el transportador, mientras el 33% (3) afirma que siempre hacerlo.
- El 78% (7) siempre incluye al fidelizado en las estrategias para reducción de impacto ambiental, mientras el 22% (2) afirman hacerlo algunas veces.
- El 44% (4) confirma conceder la libertad de trabajar el día que desee, sumado a un 4% (4) afirma alguna vez hacerlo, tan sólo el 11% (1) afirma nunca dar esa flexibilidad.
- El 56% (5) indica que algunas veces concede trayecto de preferencia y el 44% (4) afirma nunca o casi nunca concederlo.

Con base en los resultados se puede concluir que el 56% (5) de la muestra presta los servicios de carga terrestre con flota propia y un 56% (5) transportando carga mixta

(seca y refrigerada) con un 44% (4) que opera con una flotilla mayor a 100% a nivel nacional, reconociendo un 78% (7) contar con un esquema de fidelización, sin embargo, al aplicar 9 preguntas para medir su estrategia en el esquema de fidelización, se identifica la oportunidad de desarrollar incentivos diferentes al flete y asignación de trayectos de preferencia cuando la gestión del transportador amerite como una estrategia de atracción a vincularse con la compañía. Por el contrario, en las estrategias de reconocimiento se afirma oportunidad con la socialización y sensibilización de los indicadores de gestión, ya que además de medir sus resultados, es la oportunidad de reconocer a los aliados comprometidos con los objetivos de entregas a tiempo y completo OTIF.

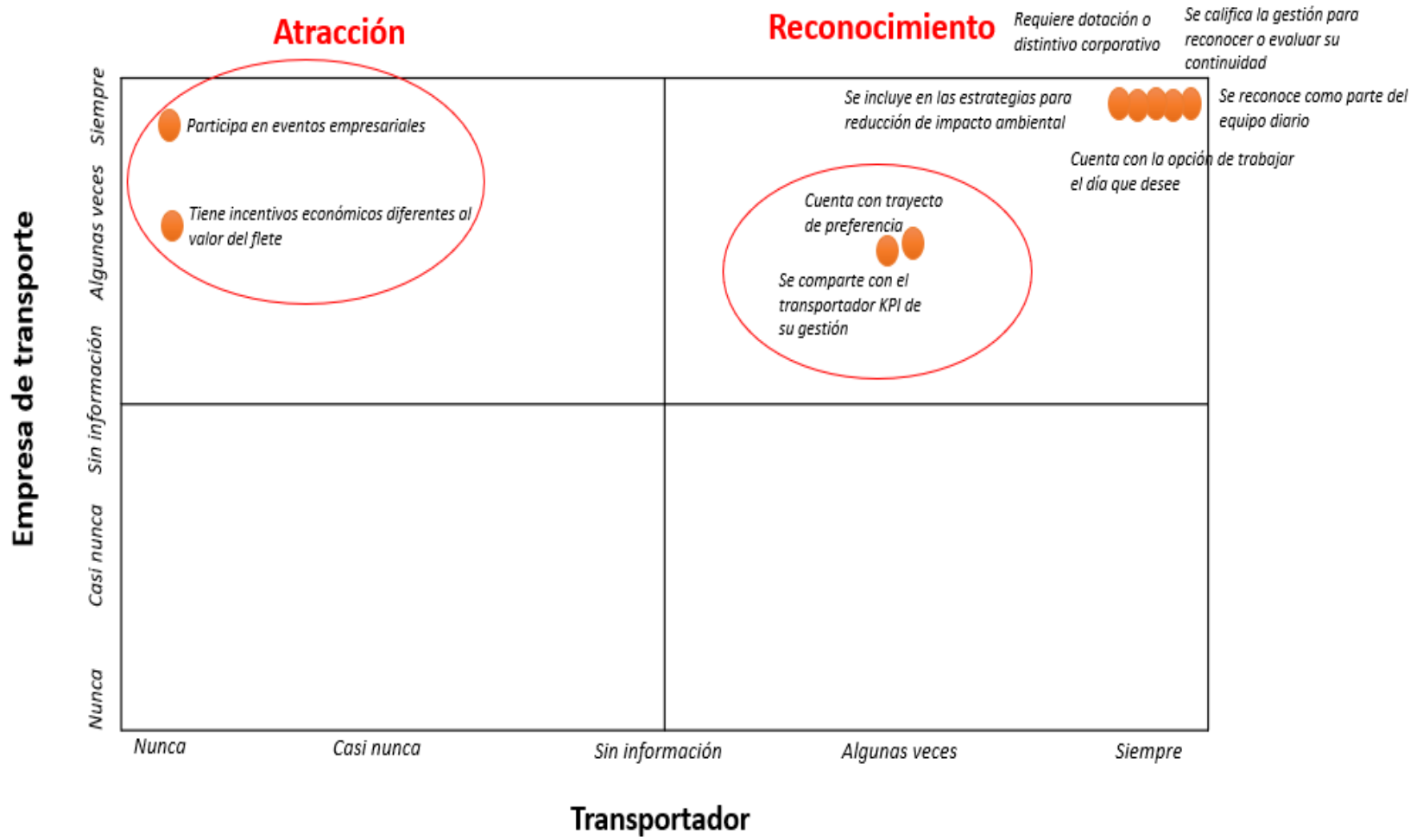
A continuación, se desagrega por estrategia con la calificación de mayor participación:

Estrategia	Propuestas	Calificación	Participación
Atracción	Requiere dotación o distintivo corporativo	Siempre	56%
Atracción	Tiene incentivos económicos diferentes al valor del flete	Algunas veces	56%
Atracción	Se incluye en las estrategias para reducción de impacto ambiental	Siempre	78%
Atracción	Cuenta con la opción de trabajar el día que desee	Siempre	44%
Atracción	Cuenta con trayecto de preferencia	Algunas veces	56%
Reconocimiento	Participa en eventos empresariales (Día de los niños, final de año, día del transportador, etc)	Siempre	44%
Reconocimiento	Se califica la gestión para reconocer o evaluar su continuidad	Siempre	67%
Reconocimiento	Se reconoce como parte del equipo diario	Siempre	56%
Reconocimiento	Se comparte con el transportador KPI de su gestión	Algunas veces	56%

Tabla 4. Resumen de calificación destacada por empresas de transporte. Fuente: Elaboración propia

5.1.4. Plano cartesiano:

Con base en los resultados obtenidos en las encuestas a los transportadores y a las empresas de transporte sobre las 9 propuestas de incentivos al plan de fidelización, se procede a realizar el plano cartesiano para identificar las oportunidades a desarrollar en nuestro esquema de fidelización como factor diferencial con la competencia y que, a su vez, se convierta en una propuesta de atracción a nuevas vinculaciones y al enamoramiento de los fidelizados actuales de la cuenta.



Gráfica 20. Plano cartesiano por 9 aspectos de incentivos al esquema de fidelización. Fuente propia

Después de realizar el plano cartesiano, nos deja como conclusión que el área de transporte de la cuenta ABCD debe crear una estrategia de atracción en el mercado para incrementar los vinculados donde el transportador sea participe de eventos corporativos en fechas especiales, además de compartir los KPIs On time para retroalimentar su gestión diaria que permita obtener una premiación como incentivos económicos diferentes al flete como suvenir, dotación, lavado del vehículo, etc.; Lo que pueda representar una reducción al gasto operacional, de igual forma, premiar con trayectos preferentes como reconocimiento a la gestión excepcional, conducente al enamoramiento por ser fidelizado a la cuenta.

6. Propuesta del esquema de fidelización para la cuenta ABCD

En el diagnóstico realizado a la flota fidelizada de la cuenta ABCD, se determina oportunidad en el proceso de transporte por construir un esquema de atracción que genere compromiso con el equipo de transportador que garantice la capacidad instalada a diaria de 35 vehículos de tipología turbo y sencillo, lo que estima un objetivo de alcanzar el 100% de los proveedores de transporte actuales para el primer semestre del 2024 y un crecimiento del 14,28% de captación de nuevos vinculados para completar una flotilla de 40 vehículos fidelizados para el segundo semestre del 2024, con el objetivo a corto plazo de cumplir al 100% el KPSI de On time contractual para plataforma Cross docking al 90% y Plaza a 100% desde la gestión de transporte.

La propuesta se realiza basada en las expectativas del sector transportador como estrategia de atracción y retención para nuevos vinculados y enamoramiento a los fidelizados que llevan con la cuenta una trayectoria.

Por lo anterior, se sugieren diseñar las estrategias bajo cuatro puntos claves:

1. Atracción y Vinculación

- Vinculación contractual bajo el esquema de fidelización, estableciendo dentro del ANS el cumplimiento On time con calificación diaria a través del esquema de puntos
- Vincular una base fija acorde a los volúmenes de producto disponible para garantizar carga los 365 días del año (calidad no cantidad de transportadores)

2. Beneficios y bienestar

- Incluir al transportador en fechas especiales y eventos corporativos como día del conductor, día de los niños, despedida del fin de año, semana de la salud y otros.
- Establecer clavijero de rotación que para flota regional y urbana donde se garantice días de compensación de esfuerzo y el transportador pueda tener salidas temprano

3. Recompensa y reconocimiento

- Bajo el esquema de puntos, establecer 4 niveles de calificación: Bronze, Silver, Gold y Platinum para generar un estatus de reconocimiento al indicador de gestión por placa

- Se sugiere como recompensa establecer incentivos diferentes al flete como souvenir, dotación al 100% costo Transport OPP, branding en furgón, kit de limpieza para el vehículo o lavado general con una partida presupuestal dentro del Ppto anual de transporte

4. **Medición y Comunicación**

- Reinducción al cumplimiento de KPIs actuales: On time entrega en tienda y On time Fruver
- Construir, socializar y monitorear KPIs del fidelizados con medición de horas de llegada a plataforma, hora de arribo a tienda, indicador de retornos y apoyo en servicios especiales
- Establecer tablero de gestión en cartelera o televisor con la publicación de resultados semanales

Basado en los puntos clave, se sugiere desarrollar las siguientes actividades:

- Divulgación de la propuesta: Comunicación a la Gerencia de operaciones y Gerencia financiera con la socialización de los hallazgos y propuesta, donde los objetivos a corto y mediano plazo estén enfocados en el cumplimiento del KPIs On time y el valor agregado del esquema.
- Definición del cronograma de actividades y grupo interdisciplinario: Definir las actividades por área, establecer compromisos en tiempo y seguimiento que involucren a las partes interesadas con el flujo de proceso esperado.

- Convocar al grupo interdisciplinario: Para el desarrollo del proyecto, se definen roles y responsabilidades con base en los tiempos definidos en el punto anterior, con las áreas de Tecnología TI, Legal, OMS (medición de indicadores), Transporte, Operaciones, Financiera, Sourcing (vinculaciones) y Recursos humanos.
- Elaborar el esquema de calificación: Definir las actividades actuales sujetas a calificar, generar el esquema de puntuación por orden de importancia (se sugiere mayor asignación de puntos a las actividades con mayor incumplimiento actual), asignando 4 niveles de reconocimiento: Bronze, Silver, Gold y Platinum.
- Crear el modelo: Elaborar el esquema de integración de fuentes de información de los ERP de la compañía, para garantizar la automatización del reporte de calificación diaria desde la aplicación de tecnologías.
- Validación y análisis de resultados: Establecer pruebas de medición en diferentes escenarios, recolección de datos y análisis de coherencia para confirmar el funcionamiento acorde.
- Asignación de recursos: A partir del esquema de calificación, establecer las probabilidades de clasificación por nivel, realizar el costeo de souvenir y periodicidad de premiación, para asegurar la partida presupuestal mensual y el proceso de compras con proveedores actuales o iniciar consecución.
- Documentar la propuesta: A través del desarrollo de las actividades anteriores, documentar el procedimiento e involucrar el área Sourcing y Legal para establecer de manera contractual el plan de recompensas como incentivo de reconocimiento aparte de responsabilidades contractuales.

- **Divulgación:** Divulgación a las partes interesadas, áreas involucradas y al equipo de proveedores de transporte que serán beneficiados por el esquema.

7. CONCLUSIONES

A través del diagnóstico desarrollado a los proveedores de transporte de carga para la cuenta ABCD, encontramos que actualmente se cuenta con aliados de transporte con una trayectoria mayor a 3 años y un grado de satisfacción promedio de 3.9/5, sin embargo, no se cuenta con un esquema de fidelización basado en atracción y reconocimiento que enamore al transportador, por ende, su compromiso está en función de una relación comercial por compensación de un flete y no por cumplimiento de objetivos o indicadores.

Por lo anterior, se propone un esquema de fidelización basado en cuatro puntos claves orientados al reconocimiento de gestión, así mismo, se detalla el desarrollo de las actividades para la formulación e implementación de la propuesta.

El diagnóstico se logra a través del hallazgo de expectativas de 46 proveedores de carga de la cuenta ABCD y la identificación de las acciones actuales del esquema de fidelización de 9 empresas de transporte, logrando establecer puntos concordantes con las expectativas y las acciones como oportunidad de desarrollar una ventaja competitiva en el mercado.

8. REFERENCIAS

Schnarch Kirberg, A. (2023). *Marketing y creatividad para emprender: Factores clave de éxito*. McGraw-Hill Interamericana. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=34336>

Leticia, De la Hoz: **Cinco estrategias de fidelización para pequeñas empresas online**. <http://www.rrhhdigital.com/secciones/empresa/152155/Cinco-estrategias-de-fidelizacion-para-pequenas-empresas-online> © Consultado 29 de septiembre de 2022.

Mauleón Torres, M. (2013). *Transporte, operadores, redes*. Díaz de Santos. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=4157>

Mauleón Torres, M., Prado Larburu, M.(2021). *Logística Inbound: logística para el siglo XXI*. Ediciones Díaz de Santos. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=13463>

Ballou, R. H. (2010). *Logística (Edición completa)*. Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=14056>

Rojas López, M. D., Cano Arenas, J. A., Guisao Giraldo, E. Y.(2011). *Logística integral: una propuesta práctica para su negocio*. Ediciones de la U.. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=5495>

Silvera Escudero, R. E. (2019). *Costos en la logística de centros de distribución: clave para el transporte y distribución de las cargas*. Ediciones de la U.. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=9541>

Figuera, D. S. (2005). La logística empresarial en el nuevo milenio. 2000. Recuperado de:<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/11558/MODELO%20DE%20REDUCCION%20DEL%20CICLO%20DE%20DESPACHO%20DE%20PRODUCT>

[O%20PARA%20LA%20CONSECUCION%20Y%20FIDELIZACION%20DE%20FLOTA%20VEHICULAR.pdf?sequence=2&isAllowed=y](#)

Suárez, D. (2017). Salario emocional y el mejoramiento de la productividad.

Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado de:

<https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/15165>