

Rotación de Flota de Transporte de Carga en Corbeta Distribuciones Funza

Grace Fernanda Baquero Gutierrez

Universidad EAN

Especialización en Administración Financiera

Magister Libia Hartmann

08 de noviembre 2024

Resumen

Corbeta centro de distribuciones Funza requiere para su distribución vincular transportadores de carga, ya que ellos son quienes sirven de puente para cumplir con las metas propuestas por la compañía, y es en este punto en el que se evidencia una notable falencia en la rotación de estos proveedores vinculados directamente con la compañía, debido a que el transporte es un nodo supremamente vital en la actividad comercial de Corbeta. Se decide realizar una investigación por medio de una encuesta a los transportadores activos en la operación, en la que se exponen las causas determinantes de dicha rotación, así como unas entrevistas a colaboradores de empresas del sector dedicadas a actividades similares, con el fin de comparar estas empresas pares y así validar las estrategias y métodos que puedan utilizarse en Corbeta, y de esta forma mitigar la rotación de los transportadores y los procesos no solo de contratación sino de la cadena logística en Corbeta. Debido a que esto afecta directamente las funciones de estos proveedores y su decisión de desvincularse de la compañía, buscando otras opciones en el mercado, de lo cual se puede concluir que es importante hacer cambios de mejora en los procesos de despacho especialmente los relacionados a los tiempos de espera, así como la eficiencia de la contratación utilizando medios digitales que generen mayor captación y agilidad en torno a la contratación, sumado a unos factores como lo son fletes, incentivos, beneficios que son significativos para el transportador de carga y su estabilidad laboral.

Palabras clave

Rotación, estrategias, determinante, causas, factores, transporte

Problema de Investigación

En términos empresariales la rotación de personal hace referencia al desajuste que sufre una organización en la fuerza de trabajo, cuando un colaborador toma la decisión de abandonar el cargo para el que fue contratado, lo que genera un posible problema por cubrir ese cargo que ha quedado libre (Álvarez, 2020), como es bien sabido este tipo de decisiones se desencadenan por aspectos tanto

externos como internos que el colaborador puede percibir de acuerdo con la expectativa profesional-laboral que tenga al momento de tomar la decisión.

La rotación de personal impacta directamente en la efectividad, eficiencia, competitividad, rentabilidad y desempeño empresarial de la empresa, cabe tener en cuenta que esta rotación tiene una gran injerencia en los costos asociados al desarrollo de las actividades principales de la compañía; por ende, conocer las causales de la rotación voluntaria, puede generar una mejor toma de decisiones las cuales giran en torno a la rentabilidad y estabilidad empresarial. (Álvarez, 2020)

Las condiciones de trabajo y la rotación de personal tienen una relación simbiótica (Álvarez, 2020) como tema importante en la administración de una compañía, dado que las condiciones (remuneración económica, horarios, condiciones para desempeñar la labor, y efectos de la corelación de otros procesos) que se ofrecen para ejercer determinada labor pueden no cumplir con las expectativas del personal contratado y esto desencadena toma de decisiones como los retiros voluntarios.

Para esta investigación se tiene en cuenta la rotación de personal con todas sus variables empresariales, más específicamente en la rotación de proveedores de servicios como lo son los transportadores de carga en Corbeta; (aunque la vinculación y el desarrollo de las actividades del cargo no estén relacionada directamente como un oficio o proceso controlado por recursos humanos), dado que las decisiones en torno a la desvinculación de la compañía, afectan directamente el flujo normal de la operación.

Si bien en Corbeta los transportadores tienen una vinculación directa con la empresa, en la que su figura es proveedor independiente de transporte (ya que ellos son quienes cuentan con el vehículo y el conductor para el desarrollo de la distribución); este transportador hace parte importante de la organización y son tomados como “colaboradores de la compañía” ya que el trato es diferente a los proveedores con los que hay negociaciones comerciales en general, esto es visible por el compromiso

que la organización tiene como generador de carga frente a estos transportadores, lo que nos indica que la rotación laboral de este proceso tiene un efecto considerable en el desarrollo de la operación por ser parte del núcleo en la distribución.

De acuerdo con la problemática presentada respecto a la rotación de los transportadores de carga en Corbeta, es importante entender como el transporte de carga trasciende en los diferentes procesos de la actividad económica del país y sus empresas, ya que esto da una visual de lo que el transporte representa en una organización dedicada a la distribución y comercialización en diferentes regiones del país como Colombiana de Comercio.

El transporte de carga por carretera se destaca por ser un agente definitivo en la competitividad de un país y como actividad económica es esencial para el desarrollo social de un estado, muestra de ello es que para el 2021 el sector presentó crecimiento muy positivo; de acuerdo con el DANE el transporte creció un 17.4% y el transporte terrestre tuvo una participación del 64,8% dentro de este crecimiento. (Ministerio de Transporte, 2022)

Para el año 2023 se transportaron un total de 135'964.213 toneladas de carga por las vías del país, lo que representó un aumento en positivo del 1% de esta actividad en relación con el 2022; y se movilizaron alrededor de 152.424 vehículos que hacen parte de 2405 empresas de transporte dedicados a movilizar mercancía sólida, figurando el Valle del Cauca como el departamento con mayor movilización de carga sólida seguido de Cundinamarca de acuerdo con el informe presentado por el ministerio de transporte en marzo de este año. (Herrera, 2024)

Y si bien la actividad principal de Corbeta no es el transporte, si es un agente generador de carga y cuenta con una flota vinculada (personas naturales proveedoras del servicio de transporte de carga como independientes) para así tener la disponibilidad de estos vehículos en el desarrollo de la distribución de su portafolio, por lo que se hace necesario identificar los procesos que involucran el transporte en la organización.

El transporte de carga cuenta con variables que afectan directamente a estos proveedores, la infraestructura del territorio colombiano, los costos dirigidos directamente al funcionamiento de los vehículos como los peajes y el combustible que representan cerca del 85% de los costos (Redacción El País, 2023), los aspectos ambientales, la normatividad que rige esta actividad y sumado a esto las condiciones de la carga que ellos transportan; lo que dificulta aún más una estabilidad laboral y el cumplimiento de las necesidades de estos proveedores

Pregunta de Investigación

¿Cómo disminuir la rotación de los transportadores de carga vinculados con Corbeta del centro de distribución de Funza?

Objetivo General

Comparar los métodos, términos y garantías en la contratación de los transportadores de carga en dos empresas del sector de distribución y comercialización ubicadas en San Carlos II en Funza.

Objetivos Específicos

- *Identificar las causas de la alta rotación en los transportadores de carga en Corbeta CEDI Funza
- *Definir las estrategias más pertinentes en la contratación de transportadores de carga para Corbeta.

Justificación

Las organizaciones debieran gestionar sus relaciones con los proveedores de forma similar a las que se tienen con los clientes, con el fin de lograr relaciones gana-gana también con los agentes de los mercados de suministros, sin embargo, esas relaciones se caracterizan por la desconfianza mutua, comportamiento oportunista, compromiso a corto plazo y bajos niveles de intercambio de información, aún a sabiendas que el proveedor al suministrar bienes o servicios permite cumplir la propuesta de valor de los clientes organizacionales (Velasco Rodríguez, Villa Bentacur, & Camacho Ahumada, 2023)

La falta de identificación o reconocimiento del impacto de los proveedores como una posición competitiva dentro de una organización, limita la gestión de suministro y los beneficios que a su vez puede traer en aspectos como el costo, la rentabilidad, calidad, tiempo, responsabilidad social corporativa y respeto por el medio ambiente. Los cuales pueden ser determinantes en el desarrollo y cumplimiento de metas a nivel empresarial. (Velasco Rodriguez, Villa Betancur, & Camacho Ahumada, 2023, pág. 39)

Como especialista en administración financiera, es importante contar con una visión clara de los cuellos de botellas en los procesos de la cadena de distribución, que puedan estar generando afectación al cumplimiento de metas y a su vez dificultades financieras o de solvencia dentro de la organización; entonces se hace necesario evaluar, investigar, comparar y hasta gestionar propuestas que generen valor económico, ambiental y social dentro de la compañía, que a su vez generen credibilidad y estabilidad con los proveedores (transportadores de carga) quienes son objetos directos de dicha investigación.

Marco Teórico

Por lo anterior los proveedores de servicio juegan un papel de suma importancia en la cadena de distribución y en el cumplimiento de metas, y aunque no se considera una relación tan fuerte y exigente, tiene una gran influencia en el desarrollo normal de La Logística de distribución consiste en planificar la infraestructura necesaria para satisfacer la demanda, implementarla con el fin de satisfacer las necesidades de los consumidores finales, y su objetivo principal está en de acuerdo a la estrategia comercial encontrar el equilibrio entre lo que se ha prometido con el mejor costo posible; ya que como es sabido a mejor nivel de servicio mayores ventas a su vez mayor participación en el mercado(Duque & Londoño, 2009).

Dentro de esta actividad de planeación estratégica la organización debe tener en cuenta todos los actores tanto internos como externos que pueden agregar valor a la organización y buscar el

enfoque acorde a las necesidades de la compañía, en el que se tengan en cuenta las variables tiempo, capacidad, cumplimiento, costos, metas y de este modo generar las mejores relaciones con todos los actores económicos que halla a su alrededor.

La gestión pasiva y tradicional de los proveedores, no respalda adecuadamente la competencia en los mercados ni contribuirá a la creación de ventajas competitivas sostenibles; en cambio, se requiere un agestión integrada y estratégica de la red de proveedores en la que se combinen capacidades y competencias de una manera eficaz y eficiente, y de este modo poder cumplir con bienes y servicios competitivos en los mercados de ventas (Velasco Rodriguez, Villa Betancur, & Camacho Ahumada, 2023, pág. 54)

De este modo, tambien el proveedor puede evaluar lo atractivo de la organización para su vinculación comercial, revisa la reputación de esa empresa, la credibilidad que pueda tener en el mercado, y aunque en algunas oportunidades esto pueda ser meras percepciones es improtante que la organización se coloque del otro lado y evalúe su desempeño, calidad de las relaciones comerciales (pueden ser alianzas o relaciones competitivas) innovación, responsabilidad social, comunicación entre otras, para que se examine la viabilidad de esta relación.

Un contrato es un sistema de normas que incluyen instrumentos de garantía, con el fin de regular el comportamiento del proveedor, este documento estructura la negociación y reduce la incertidumbre en el momento de entrar en la relación comercial; permitiendo a su vez la alineación entre las partes, en esta relación delimitada por este tipo de documento se deben tener en cuenta aspectos tales como el nivel del servicio, esquema de incentivos y duración del contrato((Velasco Rodriguez, Villa Betancur, & Camacho Ahumada, 2023)

Por lo anterior los proveedores de servicio juegan un papel de suma importancia en la cadena de distribución y en el cumplimiento de metas, y auqnue no se considera una relación tan fuerte y

exigente, tiene una gran influencia en el desarrollo normal de las actividades comerciales de la organización.

La flexibilidad y personalización pueden aumentar la satisfacción del cliente y la rentabilidad del PSL. Sin embargo, reconoce que esta estrategia incrementa los costos operativos, lo cual requiere un equilibrio cuidadoso para no afectar la rentabilidad. Este modelo tiene aplicaciones potenciales en el transporte de carga y pasajeros en escenarios de transporte multietapa, promoviendo un modelo logístico más adaptable y enfocado en el cliente (Zhang, Y, 2018)

Ahora bien, con respecto a la rotación de los transportadores en el exterior, esta se mantiene elevada debido a factores como el desgaste laboral, condiciones de trabajo difíciles y baja satisfacción laboral, lo que resulta en costos significativos en términos de reclutamiento y capacitación (Walton College, 2020). La alta rotación obliga a las empresas a hacer gastos muy altos relacionados con las contrataciones y capacitaciones de los nuevos transportadores. Ya que, cada vez que un conductor se va la empresa incurre en costos administrativos, que también afectan a los costos generales operativos incrementándolos y los márgenes de ganancia ya son estrechos en la industria, por lo que las empresas suelen pasar esos costos adicionales a los clientes a través de precios de flete más altos.

Aunque reducir la rotación podría estabilizar estos costos, existen estudios que muestran que incluso una disminución en la rotación no reduce los precios del flete de manera significativa. Esto se debe a que el ahorro logrado con menos rotación es insuficiente para contrarrestar la estructura de costos de una industria altamente competitiva. (Walton College, 2020)

Aumentar el precio de los fletes puede llegar a ser algo un poco riesgoso, ya que como Homchant destaca, actualmente en la era digital, la experiencia del cliente se convierte en el corazón de cualquier negocio. Los clientes actuales demandan procesos de servicio rápidos, simples, de bajo costo y transparentes. (Homchant, P, 2019) Los clientes se convierten en el motor principal de las empresas por

ende el hecho de aumentar los precios afecta la relación con los clientes, pero bien en este artículo se dan ciertas soluciones para evitar la pérdida de clientes.

La digitalización permite a las empresas de logística mejorar la visibilidad, simplificar las gestiones y ofrecer soluciones rápidas y automatizadas, y aunque las plataformas digitales aportan numerosos beneficios, también enfrentan desafíos como la necesidad de cerrar las brechas de comunicación y mejorar la precisión en el servicio. (Homchant, P, 2019)

Marco Legal

Para el transporte específicamente los entes regulatorios están representados en cabeza el Ministerio de Transporte quien tiene como objetivo principal la adopción y formulación de las políticas, planes, proyectos y regulación económica del transporte en general, entidades adscritas que sirven de engranaje en todos puntos estratégicos del transporte:

- Instituto Nacional de Vías INVIAS quien se tiene por objeto planear, coordinar, estructura encarga de las políticas, estrategias, planes proyectos y programas de infraestructura
- Agencia Nacional de Infraestructura su enfoque es la coordinación, ejecución, planeación, validación de los proyectos de infraestructura con los entes seleccionados para tal fin
- Agencia Nacional de Seguridad Vial encargada de hacer le respectivo seguimiento, planificación y articulación de la seguridad del transporte por carretera.
- Unidad de Planeación de Infraestructura de transporte UPIT quienes planean el desarrollo de la infraestructura vial con el finde promover la conectividad, competitividad y movilidad

Así como los elementos que se deben tener en cuenta para la labor del transporte de carga como lo es **el flete**, definido como el precio establecido entre el remitente y el destinatario de la carga

por concepto del traslado de esta a cierto destino con determinadas condiciones; otro elemento es el **manifiesto de carga** cuya información va directamente al Ministerio de transporte para notificar le lugar del destino y los principales datos del transportador y carga y el flete a pagar por dicha entrega regulada por la plataforma del SICE-TAC (Ministerio de Transporte, 2022).

Muy a pesar de la regulación y los entes encargados de dar control al transporte de carga, los efectos de las malas adinistraciones regionales y departamentales han generado desacuerdos e inconformidad en los transportadores quienes son los directamente afectados en costos y gastos incurridos para el desarrollo de su labor, dado que de acuerdo a la tipificación de su vehículo los gastos pueden aumentar como tarifas en peajes mas altos (camión, turbo, NHR), pagos de básculas por peso permitido, combustible mas costoso por kilometro recorrido entre otras.

Marco Institucional

Colombiana de Comercio S.A. Corbeta es una compañía con más de 70 años de experiencia en el país, líder en la distribución y comercialización de productos masivos, electrodomésticos, productos de hogar, informática, ferretería y lubricantes alrededor de todo el país, cuenta con un portafolio sólido para atender a más de 30.000 clientes de autoservicios, tiendas, minimercados, almacenes, ferreterías entre otros (Colombiana de Comercio S.A., 2024)

Es importante tener en cuenta que Corbeta hace parte de un grupo empresarial que complementa las actividades propias de la distribución contando a su vez con marcas propias, exclusividad en la distribución de otras marcas.

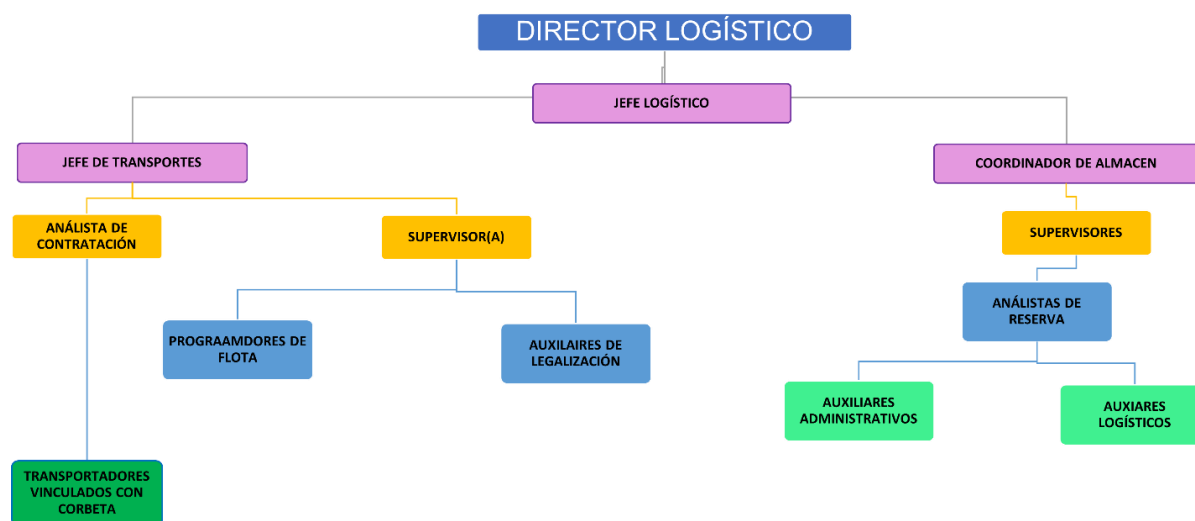
Dentro de sus marcas propias cuenta con el desarrollo de las marcas **Kalley**, productos de electro hogar, audio y video, e informática; **Magenta**, productos de línea cuidado personal; **MIDIA**, con productos de consumo masivo y **AKT Motos**. Adicional a estos productos correspondientes a marca propia se hace la distribución de diferentes marcas reconocidas en el mercado tales como P&G, Familia, Solla, Kellogg's, Brinsa, Samsung, Sony, LG, Corona, Grival, Sumicol, 3M, Genfor, entre otras.

Su fuerza de ventas es una gran fortaleza, Corbeta cuenta con más de 1000 representantes de venta (Colombiana de Comercio S.A., 2024) quienes por el conocimiento del mercado han logrado posicionarse como referente en distribución a Corbeta, marcando la pauta en las rutas logísticas de entrega, diversificando el mercado llegando hasta poblaciones con dificultad de movilidad o con presencia de grupos armados al margen de la ley, generando oportunidades a los colombianos para adquirir los productos que se distribuyen y hacen parte de su canasta familiar o del desarrollo básico de estas.

Para el caso específico de esta investigación se tiene en cuenta el centro de distribución (CEDI) más grande de Colombia, ubicado en la ciudad de Funza Cundinamarca, el cual cuenta con una salida diaria en promedio de 95 vehículos de diferente tipología (carry, NHR, turbos, Sencillos, doble troques), dirigidos a más de 300 poblaciones en el país, para realizar la distribución a los diferentes clientes (tiendas, almacenes, mayoristas y consumidor final).

En su estructura organizacional enfocada en la operación logística (ver figura 1) se puede evidenciar el proceso de toma de decisiones frente a la operación y su efectividad diaria representada en facturación y promesa de entrega, lo que repercute directamente a la flota de transportadores quienes hacen parte del último eslabón de la cadena de distribución.

Figura 1 Estructura Organizacional Operativa Corbeta CEDI Funza 2024



Fuente, elaboración propia

Por lo anterior, se puede inferir que, en este punto los transportadores juegan un papel de suma importancia al ser conocedores de las diferentes rutas de distribución, zonas, municipios, y ciudades; aún a sabiendas de que el core de la compañía es diferente al transporte cuenta con una flota vinculada directamente como proveedores de servicio de transporte de carga, de más de 150 transportadores (personas naturales) a quienes se les “asegura” una cantidad de cargues en la semana que logren cumplir eficientemente con las promesas de ventas a los clientes.

Diseño Metodológico

De acuerdo con el problema planteado el diseño metodológico es de carácter cualitativo, ya que si bien se requiere validar las posibles causas del retiro de los proveedores de transporte de carga en Corbeta; también es necesario describir y explicar cómo se realizan los procesos de contratación en compañías pares a Corbeta, para de esta manera definir estrategias y cumplir con los objetivos planteados en la investigación.

Para el desarrollo de este diseño se elabora una encuesta a los transportadores de carga vinculados con la compañía, en el que se tendrán preguntas con respuesta escala Likert para poder

identificar las tendencias y actitudes de los encuestados en todo lo que concierne al problema evidenciado, a su vez se realiza una entrevista no estructurada a dos personas relacionadas con el área de transporte y contratación de Altipal y Alkosto, para entender los procesos de contratación, el desarrollo de las actividades como transportadores de carga y todo lo que gira en torno a la distribución y cumplimiento con el cliente.

Tabla 1 *Diseño de investigación encuesta transportadores de carga*

Título	Rotación de Flota de Transporte de Carga en Corbeta Distribuciones Funza
Enfoque de investigación	Cualitativo
Nivel de investigación	Descriptivo
Sujetos que intervienen	Transportadores vinculados y activos con Corbeta CEDI Funza
Tamaño de la muestra	125: con un nivel de confianza de 99% y un margen de error de 5%
Técnica de recolección da datos	Encuesta, observación empírica
Instrumentos de recolección de datos	Preguntas cerradas y abiertas, tipo escala Likert
Procesamiento de datos	Análisis de las respuestas y validación de los gráficos que se tienen como resultado, se describe cada factor de medición y los hallazgos más relevantes dentro de estos factores

Fuente, elaboración propia

Tabla 2 *Diseño de investigación entrevista empresas pares*

Título	Rotación de Flota de Transporte de Carga en Corbeta Distribuciones Funza
Enfoque de investigación	Cualitativo
Nivel de investigación	Descriptivo
Sujetos que intervienen	Analista de contratación Alkosto, Coordinadora de transporte Troter
Técnica de recolección da datos	Entrevistas no estructuradas
Instrumentos de recolección de datos	Guía de entrevista preguntas abiertas
Procesamiento de datos	Análisis de la información recolectada, procesamiento por medio de una tabla los hallazgos encontrados en cada organización

Fuente, elaboración propia

Conforme a lo expuesto anteriormente en el diseño metodológico, se debe evaluar y analizar ciertas variables que darán norte a dicha investigación, por lo anterior se describen las variables

consideradas en los instrumentos y técnicas de recolección de datos las cuales sirven de soporte no solo a los objetivos planteados si no que a su vez sustentan las hipótesis formuladas.

Tabla 3 Variables de medición en los instrumentos de recolección de información

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN
1.EFICIENCIA	Capacidad de lograr los resultados deseados con el mínimo posible de recursos	Funciones de los transportadores con el fin de cumplirle a los clientes, adicional cómo son los procesos de contratación, documentos y tiempos.	Estrategia de contratación - tiempos de contratación, tiempos de despacho de mercancía, cantidad de clientes
2. INFORMACIÓN	Conjunto organizado de datos relevantes, del cual se extrae conocimiento.	¿cómo se informan las novedades a los transportadores, cómo se les capacita?, ¿qué tipo de publicidad y qué medios se utiliza para la vinculación de vehículos?	Estrategias de contratación - acceso a la información de forma digital para contratación, medios de divulgación .. En causas de rotación- se notifica sobre cambios de ruta, agendamiento, novedades en ruta
3.RECURSOS	Medio de cualquier tipo por el que se logra conseguir lo que se necesita	Estrategias y medios para contar con base de datos de vehículos para vinculación	Estrategias de contratación - medios para divulgación, uso de base de datos
4.EFICACIA	Capacidad de lograr el efecto que se espera o desea	Tiempo en el que se le cumple al cliente final con la distribución, lograr contratar en el menor tiempo posible con buenas condiciones	Estrategia de contratación -forma en que llegan a los proveedores, capacitaciones...Causas de rotación- tiempo de despacho y cargue, cantidad de clientes, reporte de novedades y entregas
5.BIENESTAR	Conjunto de cosas para vivir bien	Consideraciones que tienen los transportadores como bienestar, qué necesitan en medio del cumplimiento de sus labores	Estrategias de contratación- incentivos recaudo de efectivo, convenios...Causas de rotación- necesidades de los transportadores
6.TIEMPO	Parte de la secuencia de sucesos, época en la que sucede algo	conocer los tiempos de espera para contratar, para cargar, para distribución,	Causas de rotación- tiempo de cargue, tiempo de distribución por cantidad de clientes

		para recibir gestión de novedades.	
7.COMUNICACIÓN	Es la trasmisión de información entre dos o más personas	¿cómo llegar a más público para vinculación de vehículos? Programación de flota para cargue	Causas de rotación- indicarles horarios de cargue, respuesta a novedades n ruta...Estrategias de contratación- capacitación, documentación solicitada para contratar
8.REMUNERACIÓN	Es la compensación que se abona a un empleado a cambio de su tiempo y trabajo	¿Los fletes son competitivos, están acorde a normatividad? ¿Se hacen ajustes adecuados a las rutas y poblaciones en las que se distribuye dadas las condiciones del terreno colombiano?	Estrategias de contratación- incentivos económicos, flete competitivo...Causas de rotación- pago de ajustes por rutas abiertas o cantidad de clientes

Fuente, elaboración propia

Hipótesis

De acuerdo con la investigación adelantada, el enfoque de los instrumentos a utilizar y la observación de la situación reflejada como problema de investigación, se plantean las siguientes hipótesis que van reflejando el rumbo de este proyecto:

- La Decisión de los transportadores para desvincularse de la compañía está directamente asociada al trato que recibe de las partes que intervienen en el desempeño de sus funciones
- Otras empresas del sector cuentan con beneficios y garantías para los transportadores de carga lo cual reduce la rotación de transportadores
- La organización en la red logística permite bienestar a los transportadores y cumplimiento de metas en la compañía

Población y Muestra

Teniendo en cuenta que el enfoque de esta investigación son los transportadores de carga vinculados directamente con Corbeta y su alta rotación, (hombres y mujeres propietarios de un vehículo

y con disponibilidad para distribución de mercancía en las diferentes departamentos, municipios y poblaciones de Colombia) la muestra debe estar en estos proveedores; Corbeta a la fecha cuenta con 152 transportadores vinculados como proveedores de transporte, quienes están entre 20 y 78 años de edad, para el caso de este estudio el muestreo es intencional o por conveniencia, dado que son las personas adecuadas para validar las hipótesis planteadas, porque son quienes están frente a la distribución y todo lo que gira en torno a esta.

Entonces al contar con 152 transportadores vinculados directamente con la compañía se define que la muestra serán 125 respuestas (de 125 transportadores), con un nivel de confianza de 99% y un margen de error del 5% porque de esta manera la información es más asertiva y cercana a la realidad. Dado que, las condiciones de las funciones desempeñadas por estos proveedores son complicadas se hace difícil hacer un censo con la población completa lo cual podría ser ideal, sin embargo, con la muestra seleccionada los datos están acorde a la realidad.

Para el caso de la segunda población, los agentes que influyen en la contratación y consecución de transportadores para las operaciones directamente asociadas a Altipal y Alkosto son el objeto de estudio como población; se procede a hacer una entrevista a personal que trabaja directamente con los transportadores, quienes desde su rol profesional conocen los procesos y el desarrollo de las actividades de los proveedores de transporte, dicha entrevista se hace a dos personas un analista de contratación en Alkosto y una coordinadora de transportes para Altipal y Corbeta, solo se hace la entrevista a estas dos personas y el muestreo de igual manera a la anterior población es un muestreo por conveniencia, ya que los entrevistados acceden a hacer parte de la investigación aportando su conocimiento empírico y profesional respecto a la ejecución de la labor como transportadores de carga y las necesidades de las empresas para el cumplimiento de metas.

Tomando el sector de distribución, ubicado en Funza Cundinamarca, con operación en las bodegas de San Carlos 2 encontramos dos compañías con actividades similares y con un portafolio

similar al de Corbeta, con las que se hace el comparativo para validar el desarrollo de los procesos versus los que se gestionan en Corbeta.

Tabla 4 Comparativo con empresas pares del sector de distribución y comercialización

PRESENTACIÓN COMPARATIVO DE EMPRESAS PARES			
CRITERIO	CORBETA	ALTIPAL	ALKOSTO
Tipo de actividad económica	Distribuidor y comercializador	Distribuidor y comercializador	Comercializador
Alcance en la distribución	12 departamentos y 7 CEDIs en las diferentes poblaciones de Colombia	10 departamentos y 24 CEDIs en las diferentes poblaciones de Colombia	6 departamentos y 7 CEDIs en las diferentes poblaciones de Colombia
Modelo de negocio	Distribución y comercialización de productos, a diferentes poblaciones en Colombia, en el que se transporta dicha mercancía a clientes mayoristas, tiendas y consumidor final	Distribución y comercialización de productos a diferentes poblaciones de Colombia, se transporta dicha mercancía a clientes mayoristas, tiendas y consumidor final	Comercialización de productos básicos de la canasta familiar, que genera traslados de mercancía desde el centro de distribución casa principal hacia sus puntos de venta, con el que llega al cliente final
Líneas de Negocio	Consumo, Hogar, Electrónica, Ferretería, Automotores	Consumo masivo, Licores, Automotor	Electrónica, Consumo, Hogar

Fuente, Elaboración propia

Métodos o Instrumentos para recolección de información

Entrevistas

Como se mencionó anteriormente en el diseño metodológico de la investigación uno de los instrumentos utilizados para cumplir con los objetivos propuestos es una entrevista realizada a personal encargado de la contratación y consecución de vehículos para distribución en Alkosto y Altipal, empresas con las que se hace el comparativo para realizar la validación correspondiente de las estrategias, garantías, métodos utilizados por estas compañías que pueden generar una vinculación duradera de los transportadores de carga; cabe notar que aunque las entrevistas no están estructuradas para permitir que los entrevistados se sientan libres de transferir todo su conocimiento de la operación y funciones, sin embargo se realiza una base de preguntas para tener soporte y direccionar la entrevista.

- ❖ Presentación (nombre y cargo)
- ❖ ¿Puedes por favor contarme un poco de lo que haces en tu proceso?
- ❖ ¿Qué tipo de vehículos requiere para la vinculación en su operación?
- ❖ ¿Cuáles son los medios de divulgación que utiliza para temas de contratación?
- ❖ ¿Qué tipo de estrategias implementa para la contratación de vehículos?
- ❖ ¿Cuánto tiempo se demora el proceso de contratación?
- ❖ ¿Cómo es el proceso de contratación?
- ❖ ¿Tienen algún tipo de capacitación como proceso de formación a los transportadores? ¿cuál?
- ❖ ¿Me puedes indicar como es flujo de pagos de fletes que ustedes tienen para los transportadores?
- ❖ ¿Cuál es el factor diferencial que consideras tienen tu proceso, frente a procesos similares en empresas del sector?
- ❖ ¿Cuál es la principal razón o motivo por el cual consideras que los transportadores prefieren trabajar con ustedes?
- ❖ ¿Tienen algún plan de bienestar para el equipo de transportes vinculado con ustedes?

Encuesta

De acuerdo con el instrumento utilizado para la validación con la población directamente afectada como lo son los transportadores de carga en Corbeta, se presentan las preguntas realizadas con sus respectivos factores de medición, los cuales sirven de análisis:

Encuesta de Satisfacción Transportador de carga en Corbeta cedi Funza

1. Por Favor indique el tiempo que lleva siendo proveedor de transporte de carga para Corbeta
2. Indique por favor su rango de edad

Puntualidad y tiempos

3. ¿Cómo calificaría el cumplimiento en los horarios establecidos para el cargue?

4. ¿Qué calificación le da a la programación de ruta - destinos teniendo en cuenta la disponibilidad de carga y vehículos para las distintas zonas?
5. ¿Qué calificación le daría a los tiempos de cargue en el CEDI?

Comunicación

6. ¿Cómo calificaría la comunicación con programación, servicio, a tiempo y disponibilidad?
7. ¿Ha recibido información oportuna en los cambios o retrasos de las rutas y los despachos?
8. ¿Cómo calificaría las gestiones y respuestas del equipo de seguimiento a ruta ante el reporte de una novedad?
9. ¿Cómo calificaría la comunicación con el área de despachos al momento de cargue y descargue?

Fletes y remuneración

10. Considera que los tiempos en pagos de fletes y ajustes de ruta son:
11. ¿Cómo calificaría las condiciones de ruta versus la retribución del flete?
12. ¿Considera que los fletes cumplen con las necesidades y especificaciones de las rutas?

Satisfacción

13. ¿Cómo calificaría su experiencia laboral en nuestra organización?
14. ¿Recomendaría nuestra compañía a otros transportadores?
15. Por favor Indique si hay alguna oportunidad de mejora en nuestros procesos de programación y cargue
16. ¿Cómo calificaría el trato que se le da al transportador desde todos los procesos Seguridad, Despachos, Transportes, Legalización?
17. Mencione qué tipo de beneficios o incentivos quisiera tener

Contratación

18. ¿Cómo calificaría el tiempo de respuesta en el proceso de contratación?

19. ¿Cómo calificarías la claridad de la información proporcionada durante el proceso de contratación?
20. ¿Cómo calificaría el servicio y profesionalismo del personal que atendió su solicitud de contratación?
21. ¿Considera que los documentos solicitados fueron de fácil acceso y manejo?
22. ¿Cómo calificaría las condiciones laborales ofrecidas?
23. ¿Qué mejoras haría el proceso de contratación?

Técnicas de análisis de datos

Para el caso de las entrevistas realizadas se solicitó los espacios a las personas contactadas en el acercamiento se les expone la finalidad de la entrevista y se les indica que es un tema formativo y que si bien sirve de apoyo a la investigación también da soporte a los procesos del área de contratación de transportes; cabe aclarar que para el caso específico de Altipal ellos tercerizaron toda su flota para distribución por lo que validar sus procesos de contratación no es viable, entonces encontramos una empresa transportadora que conoce la operación de Corbeta y Altipal porque es proveedor en ambas empresas lo que genera un conocimiento muy cercano del manejo de la distribución en Altipal versus Corbeta y la labor que desempeñan los transportadores.

En la siguiente tabla se validan los hallazgos de la entrevista y las observaciones a las que da lugar el uso de dicho instrumento, es importante saber que por medio de este instrumento se logra describir los procesos, las técnicas, las garantías no solo de la contratación sino de la operación en general que gira en torno a la distribución y comercialización por parte de estas dos empresas.

Tabla 5 Técnica de recolección de información en entrevistas

ALTIPAL SAS	Flota tercerizada, no realizan contratación de flota directamente, la distribución la realizan por medio de empresas de transporte
Entrevistado	Sandra Alarcón Coordinadora de transporte en TROTER S.A.
Observaciones	Como coordinadora de empresa proveedora de vehículos para Altipal, Corbeta y otras empresas del sector, logra dar una visual de cómo es el proceso tanto en la operación, como en el trato de los transportadores que distribuyen mercancía en clientes y rutas similares a las de Corbeta
Hallazgos	*La distribución en Altipal es más organizada dado el acopio de la mercancía (esta se encuentra organizada en el muelle por cliente)
	*Baja cantidad de clientes de 1 hasta 18
	*Los transportadores cuentan con un proceso de despacho más ágil dado que el transportador debe llegar hasta cuando la mercancía esta acopiada lista para ser despachada
	*Se exige el auxiliar de ruta para cargue y distribución lo que genera agilidad en los procesos de conteo y cargue de mercancía
	*Cuenta con menos catálogos de distribución, sin embargo, comparte clientes con Corbeta a los cuales llega con mercancía de referencias similares
	*La distribución a provincia o viajeros es especializada ya que se hace de manera masiva con uno o dos clientes
	*Los procesos de legalización y reporte de clientes y novedades en entrega son manuales
*El pago de fletes está de acuerdo con el sector	
ALKOSTO	Tiene proceso de contratación directa con transportadores independientes, así como empresas transportadoras
Entrevistado	Yimmi Hernández Analista de contratación
Observaciones	Tienen un proceso similar al de Corbeta, ya que tienen contratación de transportadores independientes y empresas
Hallazgos	*Cuenta con publicidad muy marcada para la búsqueda de proveedores independientes de transporte
	*Los procesos de contratación se demoran de 3 a 5 días
	*Validación de documentos y capacitaciones se hacen de manera virtual
	*Los transportadores deben contar con auxiliar de cargue para ayuda con la distribución por el tipo de mercancía valorizada que se entrega
	*Los transportadores en la mayoría de las operaciones espera a que el vehículo sea cargado, no tiene que estar pendiente de la mercancía que se carga
	*Entrega de masivos a un solo cliente punto de venta(traslados)
	*En las entregas de casa clientes se dan beneficios por cantidad de clientes entregados
	*Se da bonificación por tipo de mercancía cargada en el vehículo
*El flete es un porcentaje mayor al promedio del sector	
*Alimentan bases de datos de posibles candidatos para cuando halla requerimiento de estos vehículos	

Fuente, elaboración propia

Para el caso de la encuesta como se mencionó anteriormente se tienen factores de medición los cuales dan una luz en medio del análisis de la investigación y permiten enfocar las respuestas de los transportadores y así validar las causas en la decisión de los transportadores para desvincularse de la compañía, entonces se presenta la **tabla 6** que pretende encaminar el análisis de la encuesta.

Tabla 6 Técnica de recolección de información en encuesta

ENCUESTA SATISFACCIÓN TRANSPORTADOR DE CARGA		
FACTORES DE MEDICIÓN	OBSERVACIONES	HALLAZGOS
Puntualidad y Tiempos	Este es un factor muy importante para el transportador y determinante en la toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> *El tiempo de espera para ser despachado es demasiado entre 5 8 horas de espera *Días en ruta por cantidad de entregas o novedad con clientes y vendedores *Los pagos son en las fechas estipuladas
Comunicación	Si bien hay diferente medio de comunicación, en ocasiones hay deficiencia en el servicio que se les da a los transportadores	<ul style="list-style-type: none"> *Hay buena comunicación con la programación, sin embargo, se han presentado problemas en las últimas semanas *Los medios para comunicar novedades son poco eficientes y el transportador pierde mucho tiempo *El trato es amable en el área de despachos
Remuneración y Fletes	Este es un indicador determinante en la continuidad del transportador	<ul style="list-style-type: none"> *Los pagos son puntuales *Los descuentos de la seguridad social son altos *Los ajustes por rutas abiertas, devoluciones, reenvíos o stanby son deficientes
Satisfacción	Este factor engloba todos los procesos con los que el transportador se ve involucrado y ellos describen su percepción	<ul style="list-style-type: none"> *Los transportadores recomendarían la compañía *Llegan a diferentes poblaciones lo que da diversidad en las rutas logísticas *Se encuentran molestos por los tiempos de espera para el cargue y la cantidad de clientes
Contratación	Es el primer contacto del proveedor, el servicio debe ser asertivo y diligente	<ul style="list-style-type: none"> *Hay buen servicio *La capacitación debe ser más practica y abarcar todos los procesos *Mayor agilidad en el proceso de contratación *Gestión de bienestar a los transportadores

Fuente, elaboración propia

Análisis y discusión de los resultados

Después de haber hecho las entrevistas y la encuesta proyectadas, después de validar las respuestas y darles el enfoque que pretende cumplir con los objetivos y resolver la pregunta de investigación es necesario dar a conocer los resultados mas relevantes que arrojan los instrumentos de recolección de información, empezamos por describir los hallazgos más importantes de cada proceso

Para el tema puntual de las entrevistas realizadas a personas que trabajan en empresas pares a Corbeta en el CEDI de Funza San Carlos II, es interesante acotar que no fue posible entrevistar a un colaborador de Altipal S.A. ya que en comunicación con ellos no cuentan con flota vinculada directamente con ellos y el transporte fue tercerizado completamente con empresas de transporte dedicadas exclusivamente al transporte, ya que habían presentado grandes problemas con el manejo del personal y la decisión fue tercerizar para dedicarse a temas de la comercialización y logística de la distribución; por lo cual fue necesario busca una alternativa en una empresa de transportes que provee de este servicio a Altipal y Corbeta; la entrevista con Sandra Alarcón coordinadora de Troter S.A. permitió vislumbrar los procesos que giran en torno a la labor desempeñada por el transportador como lo es el cargue, la distribución, la legalización de los viajes, en donde se puede concluir que:

1. Altipal S.A. es muy organizado en cuanto al despacho en malla, ya que siempre tiene la carga lista antes de citar al transportador lo que reduce tiempos de cargue
2. Los transportadores no llevan mas de 18 clientes por viaje, lo que facilita la disponibilidad del vehículo para el siguiente día
3. Los requerimientos de los vehículos se hacen con tiempo y planeación anterior de modo que el coordinador de flota de las diferentes empresas puede organizar a sus vehículos disponibles y saber en qué momento (fecha y hora) deben llegar los vehículos a cargar
4. La legalización de viajes es muy manual lo que genera demoras y retroceso en la espera del despacho

5. La mercancía es acopiada por cliente, lo que permite una visual del ordenamiento para que la entrega sea eficiente
6. Los transportadores deben validar con su auxiliar la mercancía, ya que no cuentan con despachador o auxiliar logístico que apoye la verificación de mercancía
7. Las zonas que abarca el CEDI en Funza distribuyen a Bogotá, sabana y Cundinamarca específicamente
8. Los transportadores también deben hacer recaudo de efectivo
9. Las citas con los clientes siempre son verificadas y validadas por Altipal, lo que da seguridad al transportador de que no tendrá novedades en las entregas
10. Las entregas a provincia se hacen de manera consolidada, lo que garantiza el retorno del vehículo lo antes posible porque la entrega es a un solo cliente

De los anteriores puntos expuestos se pueden tomar estrategias significativas que al ser aplicadas en Corbeta pueden dar eficiencia en la operación mejorando la labor de los transportadores como lo es la organización de mercancía para distribuir por cliente, contar con un tiempo justo para cargar ya que la mercancía esta lista con anterioridad, la cantidad de clientes también es un tema relevante ya que se puede contar con la disponibilidad del vehículo por mas tiempo en la semana.

Las evidencias de la entrevista a Yimmi Hernández analista de contratación de Alkosto son descritas a continuación, teniendo en cuenta que si bien en los hallazgos de la **tabla 5** ya se puede vislumbrar el enfoque de las respuestas es interesante describir cuales estrategias son las mas pertinentes para aplicar en Corbeta

1. El proceso de contratación y envío de información se hace de manera digital, así como la difusión de la solicitud de vehículos

2. El proceso de contratación es más rápido, ya que los tiempos de respuesta son más eficientes y menores solo toma 5 días dicha vinculación
3. Los transportadores no tienen que hacer recaudo de efectivo, lo que genera tranquilidad para el transportador por temas relacionados con seguridad
4. Los fletes están más altos que el promedio
5. Los transportadores cuentan con incentivos monetarios por cantidad de clientes, cumplimiento con las plataformas y reportes de novedades
6. Cuentan con medición de servicio lo que genera estabilidad para el transportador que cuenta con mejores calificaciones y a su vez cumplimiento con los objetivos de ventas.
7. Se les exige auxiliar como apoyo en las entregas
8. Las capacitaciones se hacen de manera masiva y virtual llegando a mayor población

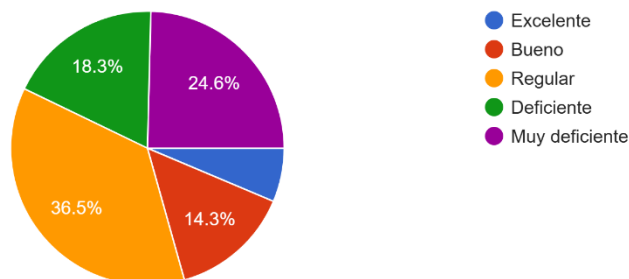
Para el caso de la encuesta como ya se había descrito anteriormente el análisis se origina desde los factores de medición tomados para la elaboración de este instrumento, tenemos los siguientes puntos determinantes para validar las causas de la alta rotación de los proveedores de transporte de carga en Corbeta CEDI Funza:

En cuanto a puntualidad y tiempos se puede evidenciar con la gráfica relacionada que la evaluación con los tiempos de programación para el cargue es deficiente, ya que no se cumplen con los tiempos expuestos al transportador al momento de agendarlo para cargar, entonces se puede ver como regular, deficiente y muy deficiente suman el 78% aproximadamente de las respuestas.

Gráfica 1 Pregunta 3 de la encuesta aplicada a los transportadores

3. ¿Cómo calificaría el cumplimiento en los horarios establecidos para el cargue?

126 respuestas



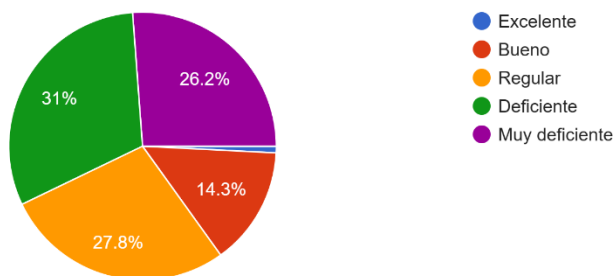
Fuente, elaboración propia del registro de respuestas formularios de Gmail

En esta segunda gráfica se puede evidenciar que los tiempos de espera en el CEDI para despacho o cargue es deficiente ya que la calificación, aunque dividida esta enfocada de manera negativa según la percepción de los transportadores, y es claro que el 85% de los encuestados se encuentran muy afectados por estas demoras y a su vez genera un determinate en la toma de decisiones como desvinculación por parte de los proveedores.

Gráfica 2 Pregunta 5 de la encuesta aplicada a los transportadores

5. ¿Qué calificación le daría a los tiempos de cargue en el CEDI?

126 respuestas



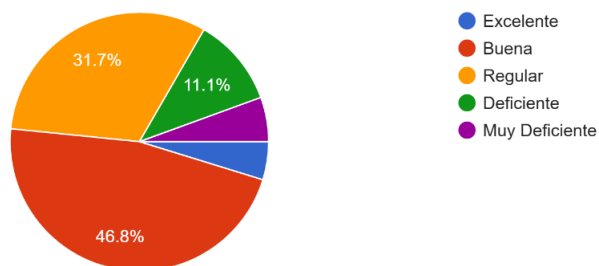
Fuente, elaboración propia del registro de respuestas formularios de Gmail

En cuanto al factor de comunicación los transportadores son más positivos, al sumarse los porcentajes entre bueno o regular es mayor al 60% como se puede evidenciar en las gráficas siguientes, y la percepción es mejor ya que las personas encargadas de transferir la información lo hacen de la mejor

manera y es entendible, aunque es claro que se debe mejorar en el servicio para que pase ese porcentaje de 31.7% y 36.5% regular se acerque de manera positiva a bueno y excelente, entonces se hace necesario tener una medida de servicio por parte de los procesos que intervienen en esta comunicación

Gráfica 3 *Pregunta 6 de la encuesta aplicada a los transportadores*

6. ¿Cómo calificaría la comunicación con programación, servicio, a tiempo y disponibilidad?
126 respuestas

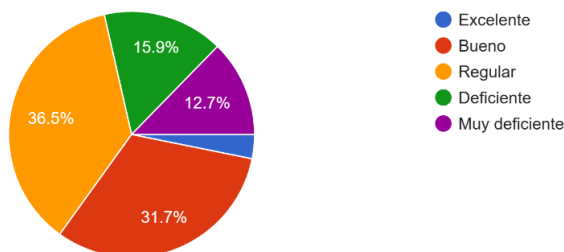


Fuente, elaboración propia del registro de respuestas formularios de Gmail

Gráfica 4 *Pregunta 8 de la encuesta aplicada a los transportadores*

8. ¿Cómo calificaría las gestiones y respuestas del equipo de seguimiento a ruta ante el reporte de una novedad?
126 respuestas

Fuente,



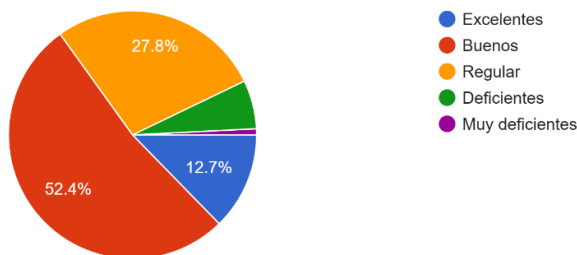
elaboración propia del registro de respuestas formularios de Gmail

La remuneración y fletes para los proveedores de transporte son buenas dado el flujo de caja semanal que pueden tener en comparación con otras empresas, ya que al contar con pagos semanales les da la posibilidad de resolver sus necesidades en ruta como combustible, peajes alimentación e imprevistos en carretera como se evidencia en la **gráfica 5**, sin embargo, la percepción del flete en

cuanto a las condiciones de ruta (cantidad de clientes, rutas abiertas, descargues) es regular ya que para los transportadores los estos pagos no son suficiente y estas tarifas debieran estar un poco por encima o que los ajustes se hicieran efectivos como se evidencia en la **gráfica 6**, en el que el 48.4% de los encuestados resulta estar inconforme.

Gráfica 5 *Pregunta 10 de la encuesta aplicada a los transportadores*

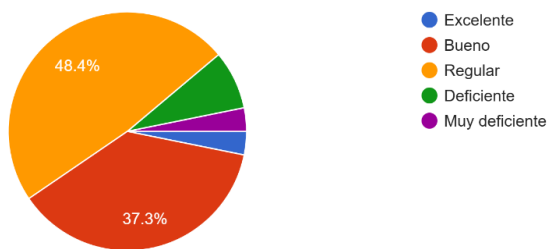
10. Considera que los tiempos en pagos de fletes y ajustes de ruta son:
126 respuestas



Fuente, elaboración propia del registro de respuestas formularios de Gmail

Gráfica 6 *Pregunta 11 de la encuesta aplicada a los transportadores*

11. ¿Cómo calificaría las condiciones de ruta versus la retribución del flete?
126 respuestas



Fuente, elaboración propia del registro de respuestas formularios de Gmail

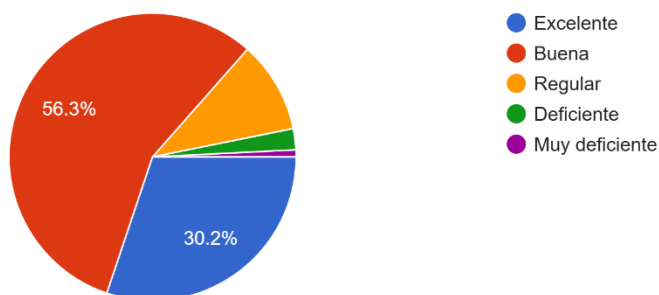
La compañía genera estabilidad y tiene buen reconocimiento en la flota vinculada ya que como se puede evidenciar que la experiencia laboral en Corbeta percibida entre buena y excelente suma el 86%, lo cual denota que como proveedores de carga en cuanto a destinos y capacidad es aceptable como se evidencia en la **gráfica 7**, a su vez el 75% de los encuestados recomendaría Corbeta a otros

proveedores de transporte de carga tal como denota en la **gráfica 8**, en cuanto a la satisfacción los transportadores tienen en cuenta la estabilidad de carga y la confianza que les da la compañía.

Gráfica 7 *Pregunta 13 de la encuesta aplicada a los transportadores*

13. ¿Cómo calificaría su experiencia laboral en nuestra organización?

126 respuestas

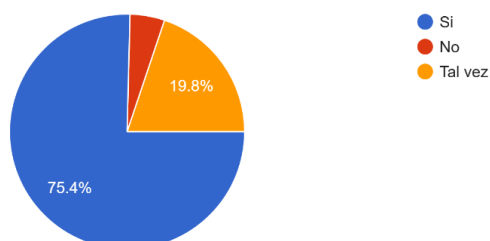


Fuente, elaboración propia del registro de respuestas formularios de Gmail

Gráfica 8 *Pregunta 14 de la encuesta aplicada a los transportadores*

14. ¿Recomendaría nuestra compañía a otros transportadores?

126 respuestas



Fuente, elaboración propia del registro de respuestas formularios de Gmail

Sin embargo, en la pregunta abierta que se generó para saber qué necesidades tienen frente a beneficios o incentivos el común denominador es el tiempo de espera al momento de cargar, ya que ellos se programa y esperan salir a ruta a tiempo y por los cuellos de botella en despachos no logran salir a ruta y la planeación de la distribución se ve seriamente afectada; por otro lado los transportadores consideran que después de 20 clientes debieran hacer un pago extra, por cumplimiento y servicio igual,

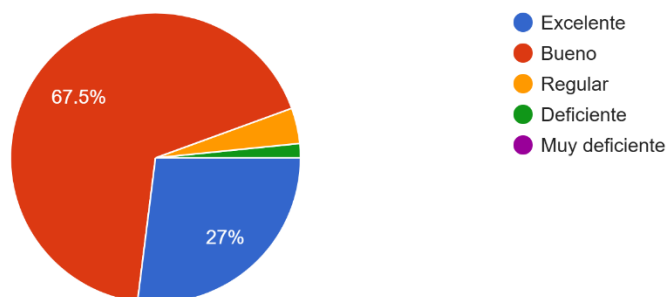
así como mejores pagos en los fletes dadas las condiciones complicadas de las regiones a las que se pueden llegar.

La contratación como proceso vital en la consecución de flota fue calificado de manera positiva, sin embargo en las preguntas abiertas los transportadores dejaron ver que se deben aplicar cambios importantes temas claros como una mejor y más extensa capacitación, uso de recursos virtuales para mayor agilidad en los procesos, incentivos o beneficios que les genere mayor compromiso con la compañía, y un tema importante para los transportadores fue el tiempo, la calidad de este ya que ellos deben movilizarse entre diferentes condiciones que requieren de mayor tiempo y sienten que la red logística de las cargas no es eficiente para lo que ellos necesitan en el desarrollo de sus actividades en las siguientes gráficas se puede observar como la apreciación positiva del proceso tiene porcentajes entre 57% y 67%.

Gráfica 9 *Pregunta 18 de la encuesta aplicada a los transportadores*

18. ¿Cómo calificaría el tiempo de respuesta en el proceso de contratación?

126 respuestas

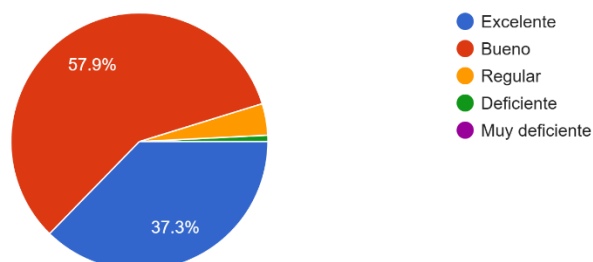


Fuente, elaboración propia del registro de respuestas formularios de Gmail

Gráfica 10 *Pregunta 20 de la encuesta aplicada a los transportadores*

20. ¿Cómo calificaría el servicio y profesionalismo del personal que atendió su solicitud de contratación?

126 respuestas

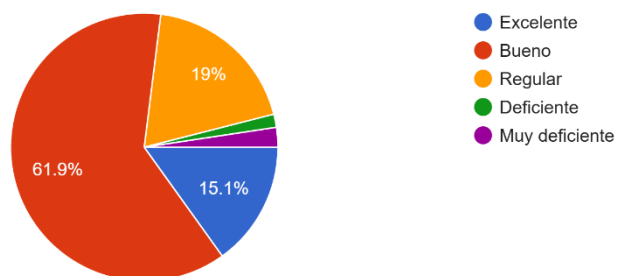


Fuente, elaboración propia del registro de respuestas formularios de Gmail

Gráfica 11 *Pregunta 22 de la encuesta aplicada a los transportadores*

22. ¿Cómo calificaría las condiciones laborales ofrecidas?

126 respuestas



Fuente, elaboración propia del registro de respuestas formularios de Gmail

Conclusiones

Finalmente se puede concluir de acuerdo con el análisis realizado de la encuesta y la entrevista que:

- Si bien los procesos no son muy distintos al momento de contratar la eficiencia y agilidad de otras empresas genera mayor vinculación y disponibilidad de vehículos
- Los fletes de otras empresas son un poco más atractivos, así como los incentivos que se les asegura

- Es importante implementar negociaciones, procesos y capacitaciones virtuales para que la vinculación sea ágil y no se pierda la oportunidad y disponibilidad del vehículo
- Se deben generar estrategias que mitiguen el tiempo de espera de los transportadores al momento de cargar, así como en el acopio de la mercancía
- Los transportadores toman la decisión de desvincularse por el tiempo de espera al momento de cargar, ya que para ellos el tiempo es un factor supremamente importante
- La cantidad de clientes les genera estrés y traumatismo en las entregas por lo cual prefieren buscar opciones en las que se entreguen masivo y ojalá sin recaudo de efectivo
- Los fletes deben ser mas competitivos, y los ajustes por novedades en ruta como stanby, pago de descargue, rutas abiertas sean mas acordes a los gastos generados

Estas conclusiones aclaran el panorama de la situación percibida por la flota vinculada con Corbeta frente a los factores que afectan su estabilidad en la compañía, así como los métodos y estrategias utilizadas por las empresas comparadas que pueden servir para implementar con la flota ya vinculada y la que pretende ingresar a la compañía lo cual estaría acorde al mercado y el sector, también es importante decir que las hipótesis planteadas con anterioridad se cumplen y tienen sentido con la información recolectada.

Referencia

Alvarez Orozco, D. G. (2020). *Rotación de personal ¿qué es y cómo combatirla?* Mexico: Plaza y Valdéz.

Obtenido de <https://elibro->

[net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/lc/bibliotecaean/titulos/174180](https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/lc/bibliotecaean/titulos/174180)

Colombiana de Comercio S.A.. (08 de septiembre de 2024). *Corbeta*. Obtenido de Nuestra Historia:

<https://www.corbeta.com.co/nuestra-historia>

Duque, I. F., & Londoño, J. A. (2009). Bogotá: Universidad de los Andes. Obtenido de

<https://repositorio.uniandes.edu.co/server/api/core/bitstreams/246afa74-849f-4469-afa9-73845f06b00c/content>

Herrera, J. M. (19 de marzo de 2024). ¿Cuántas toneladas de carga se movilizaron en el país durante 2023? *Portafolio*.

Homchant, P. (2019). Strategic Supply Chain Management for Freight Forwarders: Enhancing customer experience through a digital platform. Metropolia University of Applied Sciences.

Ministerio de Transporte . (29 de julio de 2022). *Ministerio de Transporte*. Obtenido de DECRETO 1079

DE 2015 ÚNICO REGLAMENTARIO DEL SECTOR TRANSPORTE (decreto 1369 actualizado 2022):

<https://mintransporte.gov.co/documentos/593/decreto-1079-de-2015-unico-reglamentario-del-sector-transporte/>

Ministerio de Transporte. (2022). *Informe macro: aporte del Sector Transporte en la Reactivación Económica*. Bogotá.

Redacción El País. (28 de agosto de 2023). “No hay motivos para que los camioneros amenacen con paro”: Ricardo Bonilla, ministro de Hacienda, aseguró que el precio del diésel no subirá. *El País*.

Redacción el País. (31 de agosto de 2023). De acuerdo a estudio, se necesitan políticas efectivas para detener y disminuir el aumento en los costos de los transporte de carga terrestre. *El País*.

Obtenido de <https://www.elpais.com.co/colombia/de-acuerdo-a-estudio-se-necesitan-politicas-efectivas-para-detener-y-disminuir-el-aumento-en-los-costos-de-los-transporte-de-carga-terrestre-3136.html>

Velasco Rodriguez, N. M., Villa Betancur, S., & Camacho Ahumada, S. M. (2023). *Gestión de la cadena de abastecimiento: eslabones, herramientas y tendencias*. Bogotá: Universidad de los Andes.

Walton College. (2020). Research shows how high driver turnover rates affect freight pricing. University of Arkansas. <https://walton.uark.edu/initiatives/supply-chain-research/posts/research-shows-how-high-driver-turnover-rates-affect-freight-pricing.php>

Zhang, Y. (2018). Two-stage dynamic pricing mechanism to improve the flexibility of multi-stage logistics services and the profitability of logistics service providers [Tesis de maestría, University of Gothenburg]. GUPEA.
https://gupea.ub.gu.se/bitstream/handle/2077/56868/gupea_2077_56868_1.pdf?sequence=1