



**IDENTIFICACIÓN DE ATRIBUTOS DIFERENCIADORES EN LA
CONTRATACIÓN DE SERVICIOS LOGÍSTICO PARA EL
FORTALECIMIENTO DEL TRANSPORTE DE CARGA TERRESTRE**

FREDY ALEXÁNDER OROZCO PATIÑO

JORGE ARMANDO DÍAZ TAMAYO

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN MERCADEO

MEDELLÍN

2016

**IDENTIFICACIÓN DE ATRIBUTOS DIFERENCIADORES EN LA
CONTRATACIÓN DE SERVICIOS LOGÍSTICO PARA EL
FORTALECIMIENTO DEL TRANSPORTE DE CARGA TERRESTRE**

**Trabajo presentado como requisito parcial para optar al título de
magíster en Mercadeo**

FREDY ALEXÁNDER OROZCO PATIÑO¹

JORGE ARMANDO DÍAZ TAMAYO²

Asesor temático: Sergio Andrés Serrano Rivero, MBA

Asesor metodológico: Yaromir Muñoz Molina, Ph. D.

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN MERCADEO

MEDELLÍN

2016

¹ forozcop@hotmail.com

² jorgea.diaz11@gmail.com

Resumen

Los servicios logísticos de transporte de carga terrestre en Colombia enmarcan un sector de relevancia e incidencia en el desarrollo económico del país, pero las diferentes situaciones que debe afrontar el sector, como el crecimiento de los oferentes del servicio, la informalidad, la falta de regulación y los altos costos logísticos, entre otros, generan una continua lucha de los actores del transporte, lo que hace más difícil la diferenciación y la competitividad en el mercado, lo que puede generar fácil fuga de clientes, difíciles procesos comerciales de consecución de clientes y poca fidelización de los mismos. Para ello es necesario entrar a entender el comportamiento de los consumidores; de manera específica, identificar qué valoran y consideran en sus decisiones empresariales en lo que respecta al transporte terrestre de carga.

La presente investigación pretende conocer la percepción del consumidor del transporte de carga terrestre, como lo son las empresas manufactureras y generadoras de carga representativas en el sector para Antioquia, por medio de una investigación cualitativa en la que se utilizaron como herramienta entrevistas en profundidad a coordinadores logísticos de transporte. Con ello se logró identificar, definir y categorizar aquellos atributos o cualidades que consideraron relevantes a la hora de elegir un proveedor de servicio de transporte de carga terrestre.

Con un refuerzo a los datos por medio de encuestas para estimar el peso relativo de cada atributo y para por último analizar e identificar aquellos atributos fuertes que podrían generar diferenciación en el mercado, la investigación servirá como base a las empresas u oferentes del servicio de transporte terrestre para dirigir sus miradas al conocimiento del cliente e incentivar el desarrollo de propuestas de valor que conlleven a la satisfacción y creación de una ventaja competitiva sostenible en el mercado, con el fin de obtener como resultado la disminución de la fuga de clientes y la maximización de los márgenes del negocio.

Palabras clave: servicio logístico, transporte de carga terrestre, atributos del transporte, valor percibido, diferenciación, ventaja competitiva.

Abstract

Logistical services road freight in Colombia framing a sector relevance and impact on the economic development of the country, but the different situations faced by the sector, such as growth of bidders service, informality, lack of regulation and high logistics costs, among others, generate a continuous struggle of the actors of the transport, making it more difficult differentiation and competitiveness in the market, which can generate easy customer churn, difficult business processes achieving customers and little loyalty from them. This requires entering understanding consumer behavior; specifically, to identify which valued and considered in their business decisions with regard to road freight.

The present research aims to know the consumer perception of road freight transport, such as the representative manufacturing and load generating companies in the sector for Antioquia, through a qualitative research in which they were used as interviews tool depth to coordinators transport logistics. With this was achieved to identify, define and categorize those attributes or qualities considered relevant when choosing a service provider road freight transport.

With a reinforcement to the information through surveys to estimate the relative importance of each attribute and finally analyze and identify those strong attributes that could create market differentiation, research will serve as a basis to companies or suppliers transport service to direct their gaze to customer knowledge and encourage the development of value propositions that lead to satisfaction and creating a sustainable competitive advantage in the market, in order to obtain as a result decreased customer churn and maximizing business margins.

Key words: logistics service, road freight, road freight attributes, perceived value, differentiation, competitive advantage.

1. Introducción

Los servicios logísticos en Colombia enmarcan un sector de relevancia para el país, ligado con los diversos acuerdos de libre comercio firmados en épocas recientes por el Gobierno de Colombia, proporciona un panorama que incentiva el movimiento de carga y, por ende, la acción de los operadores logísticos.

El surgimiento de nuevas empresas de transporte cada año se va intensificando mucho más. Solo en los últimos cuatro años el número de empresas registradas autorizadas para el transporte nacional de carga terrestre presentó un incremento del 36,8%, al pasar de 2086 en 2010 a 2854 empresas legalmente registradas en 2014 (Ministerio de Transporte, 2015). La Superintendencia de Puertos y Transporte a principios del 2013 reveló que 29.600 empresas estaban dedicadas al transporte de mercancías según registro ante las cámaras de comercio, pero solo 2.615 estaban habilitadas por el Ministerio de Transporte para prestar el servicio; con este estudio se evidenció la informalidad que se presenta en el sector, en el que se aprecia que tan solo alrededor del 9% de las empresas están habilitadas ante el citado ministerio para la prestación del servicio de transporte de mercancía.

Con los datos suministrados en el estudio se evidencia una gran competencia en el mercado por el número de empresas existentes, a lo que se suma a una sobreoferta de camiones, la liberación de precios de los fletes y la necesidad en abaratar los costos en la cadena de

suministro por parte de los usuarios en aras de la competitividad, todo lo cual conduce a que sea un gremio difícil de competir y marcado por fuga de clientes y la difícil fidelización de los mismos.

La fuga de clientes podría considerarse como una problemática frecuente resultado de diversas situaciones que las organizaciones tienden a atribuir a razones comerciales y situaciones del mercado; sin embargo, se ha demostrado que la pérdida de clientes por estas razones comerciales solo corresponde al 10% del total de los motivos por los que un cliente busca otras alternativas de servicio. La razón principal que explica la pérdida de los clientes va ligado con una mala experiencia de servicio (González Muñoz, 2009). Comprender estos aspectos, que determinan una buena o mala experiencia, es uno de los motivadores de la presente investigación que pueden ayudar al diseño de estrategias y la reconfiguración de los procesos y esquemas organizacionales enfocados hacia la satisfacción de los clientes y, por ende, hacia su fidelización (Kuo, Chen y Deng, 2012). Para identificar dichos aspectos o atributos y conseguir una buena experiencia de servicio es necesario entrar a conocer en forma profunda el comportamiento de los clientes enfocado a aquellos factores o atributos relevantes que marcan la diferencia en la elección del proveedor logístico de transporte de carga terrestre por contratar (Tolentino, 2011).

Los servicios logísticos se encuentran un sector en el que en apariencia el precio del servicio prestado es el atributo más influyente a la hora de tomar una decisión para la elección de un proveedor de transporte de carga terrestre. Esta afirmación se considera como hipótesis inicial de la presente investigación puesto que, a raíz de la crisis por la que

pasa el sector, se ha generado una miopía logística que Servera-Francés (2010) define como la falta de reconocimiento de la función logística como una parte estratégica que genera valor y ventajas competitivas. Con este argumento, la función del precio como atributo en el proceso de decisión podrá tener una ponderación muy diferente a la supuesta que se considera del sector puesto que, como sugiere el autor, la función logística establece ventajas competitivas.

Los servicios logísticos permiten establecer dichas ventajas a través de dos elementos; por la vía de la diferenciación o por la del manejo eficiente de costos de transporte. Las empresas que aspiren a ser líderes del mercado logístico debe apuntar en conjunto a las dos estrategias y no optar por una sola (Servera- Francés, 2010).

Al optar por la vía de la diferenciación, con la presente investigación se identificaron los beneficios o atributos atractivos y relevantes en el servicio de transporte de carga masiva terrestre, lo que servirá como base para las empresas del sector en la elaboración de sus estrategias para la construcción de una marca fuerte de acuerdo con el valor percibido de los clientes (Tolentino, 2011).

Con el estudio se entra en el contexto y la percepción de los clientes en la utilización del servicio logístico de transporte de carga terrestre en todo su ciclo mediante la identificación de los atributos relevantes para el usuario que una empresa u oferente del servicio de transporte de carga terrestre deberá atacar en su estrategia para la creación de su propuesta de valor y diferenciación en el mercado para, como resultado, disminuir o evitar la fuga de clientes.

1.1 Situación de estudio

1.2 Contextos que originaron la situación en estudio

La enorme importancia del transporte para la economía radica en la incidencia que el sector ejerce sobre la economía del país, de tal manera que la eficiencia y los fletes del transporte afectan la competitividad de la industria en Colombia, tanto nacional como internacional, porque al final todo repercute en el bienestar y satisfacción del consumidor (Gutiérrez Ossa, 2013).

De acuerdo con el Ministerio de Transporte (2014), durante los últimos años (2012 a 2014) la participación del servicio del transporte en el PIB nacional correspondió al 3,53% en 2012, a 2,97% en 2013 y a 4,14% en 2014. El transporte terrestre de mercancía representa cerca del 70% en la participación del PIB del sector del transporte. Durante 2013 se generó un incremento del servicio de transporte terrestre en un 1,05% con respecto al año 2012, según cifras provisionales, y en 2013 se presentó un incremento del servicio de transporte de carga en un 3,52% según cifras preliminares (Colfecar, 2015).

Respecto a los volúmenes de carga movilizada nacional en los últimos años se viene presentando un incremento respecto a los años anteriores. En el año 2012 se generó un aumento del 3,6% con respecto a 2011; en 2013 hubo una movilización de 300.098.000 de

toneladas de carga nacional, lo que representó un incremento del 6,9% en el número de toneladas transportadas con respecto al año anterior. En cifras de comercio exterior, se movilizaron 171,232.666 toneladas en 2013, cuya mayor porción se atribuye a las exportaciones, con 137.644.435 toneladas, y 33.588.231 en importaciones. Estos movimientos significativos de carga se llevan a cabo ya sea en forma directa por los generadores de carga a través de su propia flota y su propia empresa de transporte, o por medio de terceros empresas de transporte legalmente constituidas en el país.

Según el mismo informe, había 2.854 empresas de transporte de carga habilitadas por el Ministerio de Transporte y un parque automotor de camiones y tractocamiones de servicio público valorado en 250.896 unidades.

De modo adicional a los resultados de los registros indicados por el Ministerio de Transporte sobre oferta de vehículos, crecimiento en la movilización de la carga y existencia de un número considerable de empresas, unas legalmente autorizadas y otras no, en el transporte de carga se enfrentan otros inconvenientes que afectan al sector. En los referentes obtenidos de Gutiérrez Ossa (2013) se encuentra que al sector del transporte lo afectan varios aspectos como:

- Falta de regulación por parte del Estado.
- Deficiente red vial nacional.
- Informalidad de los actores del sector del transporte de carga.
- Alta presencia de intermediación que genera sobrecostos.

- Falta de integración de los diferentes modos de transporte.
- Enfrentamiento de los diferentes actores del transporte terrestre.

La incidencia de dichos aspectos, sumada a la crítica situación de enfrentamiento entre los diferentes actores de la cadena logística de transporte (generador, Estado, instituciones, transportadores, aduanas, etc.), debido en parte a la falta de conocimiento de las necesidades comerciales de cada uno de ellos, muestra un sector que no evoluciona ni se adapta a los desafíos que forjen competitividad en el mercado según Gutiérrez Ossa (2013).

De los aspectos mencionados, temas como la deficiente infraestructura y la repercusión en los costos logísticos han llevado a un sector en crisis como lo menciona el presidente de Colfecar, Juan Carlos Rodríguez Muñoz (Colfecar, 2014) quien manifestó:

El incremento de los costos operativos, la depresión de los fletes, la lentitud en el proceso de chatarrización de los vehículos, la competencia desleal que se ahonda por la sobreoferta de títulos habilitantes para prestar el servicio, facturación vencida por concepto de transporte de más de 90 días, la caída imperceptible en los precios del ACPM, son algunos de las causas por las que el transporte terrestre automotor de carga se declara en crisis.

Según dichas afirmaciones, para las empresas de transporte es complejo generar innovación y mejoras en un sector en aprietos que debería centrar su estrategia en forma clara en los costos logísticos para operar de modo competitivo en el mercado, lo que hace más difícil la competitividad y la diferenciación si se considera, además, que no existen suficientes investigaciones o publicaciones en Colombia que ayuden a encaminar estrategias y a

analizar los procesos de cómo las empresas generadoras de carga evalúan sus decisiones de compra con base en las especificaciones o atributos diferenciadores del servicio de transporte terrestre.

Se podría percibir que los procesos de decisión están basados en factores racionales como el costo y que, en apariencia, se desligan de los emocionales, como experiencia de servicio, o los funcionales, como lo son la calidad y la afinidad de su cultura organizacional y el compromiso en servicio, entre otros, aspectos que trascienden parte de los atributos racionales son los que buscan el establecimiento de aliados estratégicos, relaciones a largo plazo y diferenciación. Debido a ello la presente investigación cobra vital importancia para el conocimiento del cliente y del mercado.

1.3 Antecedentes de la situación en estudio

En la actualidad, el transporte de carga masiva hace parte de la cadena logística integrada a la que está evolucionando el transporte, con inclusión de servicios como almacenamiento y distribución de los productos terminados que se dirigen al consumidor final (Servera-Francés, 2010). En Colombia, a diferencia de otros países, como, por ejemplo, Europa y Estados Unidos, no se evidencia un mejoramiento en estudios o investigaciones específicas del sector que ofrezcan información que permitan trascender a un sistema logístico adaptado a las necesidades del cliente y basado en su conocimiento profundo.

En Colombia se vive una informalidad en el sector si se considera el número de empresas legalmente habilitadas y una estructuración de libre mercado enfocada hacia la reducción del costo del transporte, a lo que se suman medidas como los cambios constantes en las políticas de importación, la falta de control de los cupos para transporte vehicular que provoca una sobreoferta de vehículos, la no reducción de los costos por combustible e insumos, el funcionamiento de nuevas empresas sin el debido cumplimiento de estándares necesarios, etc., que han llevado a una coyuntura fuerte del sector enmarcada en una guerra en precios entre los actores del servicio de transporte que no ha permitido evolucionar lo suficiente el sector de transporte de carga terrestre.

A raíz de esta situación del mercado, el sector del transporte de carga masiva no ha podido trascender y presentar propuestas innovadoras en el mercado, lo que ha dejado un ambiente de poca diferenciación en el sector que ha impulsado a las empresas generadoras a adquirir su propia flota de vehículos para realizar sus propios servicios de distribución y transporte, lo que no genera un impacto positivo para el sector tradicional del transporte puesto que desplaza a los pequeños y tradicionales transportadores para dar entrada a grandes empresas y rezagar la evolución del sector en general. Al considerar la sobreoferta de vehículos ya mencionada y el número grande de participantes oferentes del servicio, quizás no es la mejor opción para las empresas (generadores de carga) optar por una inversión significativa en constituir su propia flota en la búsqueda de cumplir sus expectativas y necesidades de servicio. Para beneficio del sector sería mejor desarrollar y encontrar un aliado en el mercado que entienda sus necesidades y atributos al valorarlos como usuarios del servicio.

El surgimiento de empresas de transporte propias de los generadores de carga no sería la mejor opción puesto que muchas veces no cuentan con la experticia, las economías de escala (viajes de ida y regreso), las eficiencias en costo logístico e, incluso, el costo de oportunidad que representa dejar de invertir en su negocio principal para hacerlo en una actividad salida de su foco.

La misma situación del mercado no ha permitido evidenciar en las compañías establecidas una diferenciación radical de cara a los usuarios del servicio. Factores como la tercerización, la sobreoferta de propietarios de vehículos independientes, la necesidad de trabajo, la subvaloración del servicio prestado y la poca unión como gremio hacen que los esfuerzos se encaminen de manera indiferente por los actores sin estudiar a fondo la configuración que podría tener el mercado basado en los diferenciales que valora el sector.

Estar en un mercado poco diferenciado por parte de los oferentes prestadores del servicio lleva a que la movilidad y la fuga de clientes sean mucho mayores. Con el fin de reducir el impacto es necesario entrar a plantear estrategias de diferenciación, calidad en servicio y mercadeo, entre otras que en realidad impacten a los públicos objetivos en los que se perciba el “poder” de la marca con el fin de fortalecerla por medio de las estrategias que encaminen a dar respuesta a los atributos que dan valor según la percepción del usuario.

Para lograr dicha propuesta de valor es importante entrar a conocer en realidad cuáles son tales factores, atributos, o especificaciones que los clientes valoran en términos de la utilización de los servicios ofrecidos por los operadores logísticos y cuáles crean una diferenciación en el mercado (Tolentino, 2011). Lo anterior está ligado en forma directa

con diseños de experiencia de usuarios, incrementos en estándares de servicio al cliente y conocimiento de los momentos de verdad en los que la retención del cliente dependerá del desempeño relacional de los atributos en dichos puntos de contacto clave (Tolentino, 2011).

1.4 Formulación de la pregunta de investigación

¿Cuáles atributos se identifican que aportan valor y permiten diferenciación en la elección de un servicio logístico de transporte terrestre de carga y, por consiguiente, pueden generar la retención de clientes?

1.5 Objetivo general

Identificar los atributos relevantes en la prestación del servicio logístico de transporte terrestre de carga que generan valor y diferenciación para las empresas manufactureras o generadoras de carga en Antioquia.

1.6 Objetivos específicos

- Hallar los atributos que perciben los usuarios del servicio de transporte de carga terrestre en Antioquia.
- Definir los atributos identificados según la percepción de los generadores.
- Categorizar los atributos que perciben los clientes en el mercado para el servicio de transporte de carga.

- Identificar los pesos relativos de los atributos a la hora de escoger una propuesta de valor en el mercado para el servicio de transporte de carga.

1.7 Justificación

En la actualidad, el servicio logístico de transporte terrestre de carga se ve como un componente de la función logística considerada como una actividad rutinaria, en su totalidad operativa y necesaria para hacer llegar los productos desde un punto a otro sin tener un componente de diferenciación o de valor agregado.

En la revisión de diferentes fuentes documentales se encontró que no es muy extenso el marco investigativo del sector del transporte en carga terrestre en Colombia, por lo que se detectó un escaso tratamiento en el campo académico del mercadeo. La investigación aquí planteada se realizó con el fin de aportar material académico e investigativo como base para el conocimiento del cliente (generador de carga) para así plantear un enfoque hacia las necesidades y atributos que ellos como clientes valoran en la prestación eficiente del servicio logístico. Con los hallazgos de la investigación las empresas de transporte podrán crear o fortalecer propuestas de valor basadas en dichos atributos relevantes y generar una diferenciación visible en un mercado tan competitivo, con resultados favorables para el consumidor final con la mira de que así trascienda y evolucione el sector de transporte de carga masiva en Colombia.

1.8 Contenido del informe

En el presente informe se encuentra de manera ordenada la conceptualización de términos como satisfacción, valor percibido, ventaja competitiva y diferenciación. A continuación se describe la metodología empleada y para finalizar se presentan los resultados, su análisis y las conclusiones finales respecto a los objetivos planteados.

2 Marco de referencia conceptual

2.1 Actores del transporte y la satisfacción del servicio

Es necesario de primera mano entrar a conocer en general los actores que intervienen en el sector de transporte de carga. En él participan, en lo primordial, tres tipos de agentes: generadores de carga, empresas de transporte y transportadores.

Según Eslava Mejía y Lozano Rodríguez (1999, 3),

El generador de carga es un empresario de otro sector que produce la mercancía susceptible de ser transportada. Éste utiliza los servicios de una empresa de transporte, cuya actividad no se restringe al traslado mismo de la mercancía, pues involucra también la seguridad de la carga, la coordinación de su recepción y entrega y, eventualmente, la realización de trámites de aduana. En general, las empresas de transporte comúnmente no utilizan vehículos propios, sino que contratan los servicios de transportadores a los que les pagan unos “fletes” por transportar la mercancía que les ha sido entregada por los generadores de carga.

De los tres actores mencionados, la investigación se centró en el cliente o generador de carga, que es decisor del proveedor logístico para cumplir sus necesidades de transporte desde un origen hasta un destino, que es el concepto básico del transporte pero que a la hora de elegir dicho proveedor entran a jugar otros factores por parte del decisor que se plantean a lo largo de la investigación.

Uno de estos factores importantes, desde la perspectiva del consumidor en general en los procesos de decisión, es el término satisfacción, con el que se busca conocer cómo y qué piensan los clientes actuales respecto a una experiencia pasada del producto o servicio. Se centra en la evaluación de las características ofrecidas versus los beneficios obtenidos (Swaddling y Miller, 2002). Dicho conocimiento es importante en el sector del transporte debido al enfrentamiento que existe entre los diferentes actores de la cadena de transporte acerca de sus relaciones comerciales y las experiencias de servicio (Gutiérrez Ossa, 2013). Conocer la satisfacción de los generadores de carga frente a las ofertas de servicio en el mercado puede desencadenar el descubrimiento de las características relevantes o requerimientos que para los generadores de carga pueda aumentar la satisfacción del servicio recibido (Baby Moreno y Londoño Jaramillo, 2005).

Las empresas puedan establecer estrategias que busquen la satisfacción del cliente y que permitan alcanzar beneficios de igual manera en sus estructuras organizacionales que impacten la rentabilidad. Clientes satisfechos ofrecen a las empresas la promesa de aumentar los beneficios económicos y, por ende, la reducción de los costes operativos en el largo plazo (Dutka y Mazia, 1998).

El entendimiento de la satisfacción de los decisores generadores de carga es lo que enmarcó el objetivo de investigación mediante la inclusión de variables como atributos y valor percibido, que apuntan a su maximización de la satisfacción. Las compañías por tradición siempre han investigado y establecido estándares de calidad respecto al seguimiento de los niveles de satisfacción de sus clientes a partir de las experiencias pasadas, lo que está bien puesto que es fundamental conocerlo, pero ¿será ello la decisión más estratégica que refleje un panorama adecuado del futuro de la compañía? Según Swaddling y Miller (2002), lo importante será entender que hará que el cliente vuelva a la compañía la próxima vez. Este argumento es el que lleva a centralizar el entendimiento del consumidor también desde la perspectiva del valor percibido, es decir, no solo conocer su satisfacción a partir de las experiencias ya vividas, sino también cómo son sus criterios de evaluación para tener un concepto más amplio de satisfacción:

Valor percibido por el consumidor es la evaluación global por parte de él mismo, de la utilidad y desempeño de un producto, con relación a la competencia, y basada en las percepciones de lo que se recibe y de lo que se da (Swaddling y Miller 2002, 63).

La visión desde el punto de vista del valor percibido logra involucrar un juicio global desde la óptica de beneficios recibidos, sacrificios y beneficios relacionales; por lo tanto, se define el valor percibido como

el juicio del cliente sobre el servicio recibido, donde todos los beneficios y sacrificios percibidos respecto al mismo son procesados simultáneamente en la mente del cliente, lo cual conduce a una evaluación global del proveedor frente al servicio. Este juicio afecta a la

respuesta y al comportamiento actual y futuro del cliente respecto al proveedor del servicio”
(Barroso, Martín y Martín, 2004, 55).

Desde la óptica antes planteada se ve, entonces, la satisfacción del servicio a partir de las experiencias pasadas de los usuarios durante los procesos de transporte de sus productos y un concepto más global, como lo es el valor percibido que considera, aparte de la satisfacción, también los beneficios recibidos frente a las experiencias de las ofertas de servicio presentes en el mercado. Ahora, es importante entender otros elementos que juegan en el rol del decisor de transporte en cuanto a su experiencia de servicio global.

En la revisión de literatura sobre el valor percibido, la calidad y el precio han sido las variables más comunes, pero existen otros elementos que están involucrados en la experiencia de un servicio, como son la imagen percibida de la empresa y los beneficios relacionales, que ayudan a la sustentación de la diferenciación y la ventaja competitiva (Barroso Castro, Martín Ruiz y Martín Armario, 2004). La imagen de una empresa se presenta como el apoyo en la toma de decisión y se construye con aspectos como tradición, trayectoria, prestigio y reputación, que transmiten seguridad y creación de valor para el cliente (Torrecilla, 1999).

La intangibilidad del servicio no permite ver algunos aspectos del mismo, lo que le convierte la imagen de la empresa en una variable muy importante para el cliente a la hora de selección de un servicio. Así mismo, la creación de lazos personales entre los clientes, como sentimientos de proximidad, afecto y confianza, fomenta una gran oportunidad de

crear valor en los servicios para ellos frente a la misma imagen de la empresa (Barroso Castro *et al.*, 2004).

2.2 El valor percibido del cliente como fuente para la ventaja competitiva

Para lograr un comportamiento positivo y una posible ventaja competitiva en pro de la empresa prestadora del servicio de transporte terrestre, se debe entrar a considerar aquellas características y atributos que motiven al usuario a pagar de nuevo en el futuro por el servicio ofrecido con una propuesta diferenciadora en el mercado que maximice la satisfacción y los beneficios que pueda recibir el usuario final resumidos en el valor percibido.

Christensen (2010) presenta el valor percibido por el consumidor como una fuente valiosa que conduce a obtener una ventaja competitiva en el mercado al considerar el concepto de ventaja competitiva como todo aquello que motive al usuario para pagar por un servicio a una empresa específica en lugar de hacerlo a sus competidores porque sus atributos o características plantean mayores beneficios que los ofrecidos por los mismos. Dichos atributos o características propias del servicio o la empresa son las que les ofrecen importantes beneficios a cliente que perduran en el tiempo (Christensen, 2010).

Algunos de tales atributos podrán considerarse de valor y, por ende, formar parte de una ventaja competitiva en el mercado siempre y cuando se identifiquen como relevantes en el proceso de decisión (Barroso Castro *et al.*, 2004).

Algunos autores definen la ventaja competitiva como hacer algo mejor que los competidores, por lo que allí entran en juego las competencias distintivas o la diferenciación, puesto que no todas las diferenciaciones de dicho tipo son fuentes de ventajas competitivas. Para lograr que una diferenciación en un producto o servicio se convierta en una ventaja competitiva, todos los atributos que hace la diferenciación deben ser valorados y percibidos por el cliente, no por la empresa a su interior. El cliente es quien valora si el producto o servicio genera una diferenciación en el mercado (Christensen, 2010, 2):

La ventaja competitiva es cualquier valor que una empresa establece que motiva a sus clientes (o usuarios finales) para la compra de sus productos o servicios en lugar de los de sus competidores y que plantea obstáculos a la imitación de los competidores directos reales o potenciales.

Con los conceptos ya mencionados respecto a la prestación de servicios en general por los diversos autores, y al enfocarlos ahora a servicios logísticos de transporte terrestre, se observa cómo, desde la óptica global de la satisfacción, es importante conocer al generador de carga como usuario, con el fin de pasar a una segunda etapa de conocimiento al vincular el concepto de valor percibido para llegar al final a aquellos atributos o características relevantes que en conjunto logran establecer ese valor percibido, que aumenta la satisfacción del usuario, que podrá por medio del enfoque empresarial lograr una ventaja competitiva en el mercado. De acuerdo con Torrecilla (1999, 102), “para la construcción de un servicio se tiene que garantizar que vayan encaminados a los valores y atributos de

satisfacción que los clientes desean. Debe entonces orientarse inicialmente a descubrir esas cualidades y especificaciones que satisfacen al cliente”.

Una ventaja competitiva se define por medio de las percepciones del cliente en cuanto a lo que valora y le satisface. Se identifica por medio de diferentes métodos de investigación que promuevan el conocimiento y la comprensión de los clientes, mediante los cuales de lo que genera una ventaja competitiva las empresas pueden realizar un trabajo valioso para la evaluación de los cambios en el mercado y construir, comunicar, sostener y mejorar la ventaja competitiva en el mercado (Christensen, 2010).

Muchos autores coinciden en que el conocimiento y la interacción con el cliente conducen a ofertas que sean atractivas y satisfagan sus necesidades, por medio del conocimiento deliberado con el que se puedan identificar las expectativas, los motivadores y las preferencias a la hora de experimentar un servicio y un producto (Chen y Su, 2006).

2.3 Modelos y teorías para la identificación de atributos

Torrecilla (1999) propone el árbol de valor del producto o servicio como una fuente de inicio para la identificación de atributos; en él cada empresa piensa y dibuja un diagrama del producto o servicio y se agrupan los atributos que intervienen en la satisfacción del cliente por medio de las experiencias de servicio, las situaciones percibidas del mercado y la actividad económica de los clientes. Sus ramas definen una característica fundamental del producto como, por ejemplo, las características técnicas, el costo, las características de servicio y las de acceso, para luego identificar y agrupar los atributos que se descuelgan de

cada rama, con el fin de ayudar a describir cada característica fundamental del producto. Esta teoría es una ayuda panorámica para identificar y delimitar los atributos que deben ser tenidos en cuenta en un mercado.

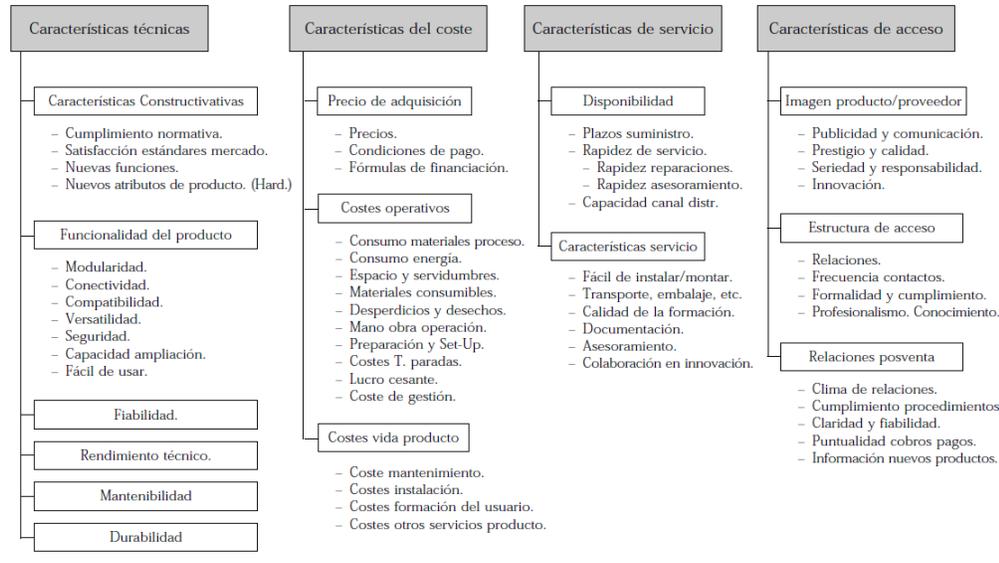


Ilustración 1. Árbol genérico de valor

Fuente: Torrecilla (1999, 105)

Sin embargo, el autor afirma que es un método genérico e impreciso porque identifica y clasifica atributos que se conocen o se intuyen, pero que pueden existir otros que no son tenidos en cuenta y que pueden ser importantes en la satisfacción del cliente. Este proceso de identificación de atributos es un inicio al acercamiento del conocimiento del cliente y debe complementarse con otras técnicas que proporcionen criterios para ponderar cada uno de los atributos y averiguar cuáles de ellos se valoran o representan una diferenciación para el cliente (Torrecilla, 1999).

Otro instrumento eficaz para la identificación de las cualidades y características de un producto o un servicio es el modelo o diagrama de Kano. En 1980 el profesor Noriaki Kano desarrolló un modelo teórico para ayudar a identificar los atributos de un producto o servicio que proporcionan la satisfacción del cliente. Su enfoque ayuda a analizar las necesidades del cliente, para lo cual clasifica los diferentes atributos de calidad encontrados en dimensiones o categorías que influyen de distinta manera la satisfacción del cliente (Kuo *et al.*, 2012).

Atributos básicos: son los que siempre deben estar presentes, intrínsecos al producto o servicio y no cumplir esta especificación provoca una fuerte insatisfacción; sin embargo, su presencia no genera un incremento sustancial de la satisfacción del cliente (Chen y Su, 2006). Este tipo de atributos contiene aquellas especificaciones que el producto tiene que tener para poder operar en un mercado (Kuo *et al.*, 2012).

Atributos de desempeño: son las características funcionales de la demanda del cliente y se refieren a la calidad funcional y de rendimiento del servicio o producto que el cliente espera; la satisfacción del cliente es proporcional al cumplimiento de dicho atributo (Chen y Su, 2006). En ellos se reflejan las verdaderas necesidades funcionales que el cliente espera que se cumplan (Torrecilla, 1999).

Atributos de impacto: son aquellos que sorprenden y valoran los clientes; son beneficios inesperados o que sobrepasan sus expectativas, con las que ellos no contaban y que los

que ayudan a ratificar si los atributos identificados concuerdan con lo que el cliente necesita (Torrecilla, 1999).

3 Metodología

El estudio combina una fase exploratoria cualitativa y un refuerzo de valoración por medio de encuestas. Para este tipo de investigación se hizo una recolección de información con los sujetos planteados para la identificación y el análisis del problema por resolver. En primera instancia se llevó a cabo un estudio cualitativo por medio de cinco entrevistas en profundidad con el objetivo de identificar aquellos atributos percibidos como diferenciadores e importantes en la contratación. Se reforzó la información encontrada por medio de encuestas a empresas manufactureras usuarias de servicios de transporte de carga terrestre en Antioquia para buscar tener una valoración y ponderación del peso que tienen dichos atributos en la contratación misma.

El planteamiento de la metodología que ayudó a responder el problema sobre los atributos de diferenciación se basó en valor percibido por el cliente, que se encuentra documentado y se tomó como referencia de base el estudio de Baby Moreno y Londoño Jaramillo (2005) en el que se establece una metodología para identificar atributos, beneficios, costos y sacrificios y para valorarlos según la percepción del cliente. Además, se integran diversos modelos de valor percibido y propuestas de valor, como el de Kano, que por medio de la calidad en el servicio permite identificar los atributos clave para el cliente (Kuo *et al.*, 2012).

3.1 Sujetos

En el transporte de carga por carretera participan en lo fundamental tres tipos de agentes: generadores de carga, empresas de transporte y transportadores. El estudio se centró en los generadores de carga o clientes usuarios del servicio de transporte de carga, que, a su vez, son los decisores del proveedor logístico que permitió el desarrollo del objetivo de la investigación.

3.2 Instrumentos o técnicas de información

Entrevistas en profundidad: para la recolección de información se diligenciaron cinco entrevistas en profundidad por medio de experiencias de servicio y contratación mediante una guía de entrevista para identificar los atributos que se presentan en el servicio de transporte por carretera. Se seleccionaron las empresas por conveniencia con base en el listado de empresas generadoras de carga más relevantes en Antioquia.

Con una duración entre 30 y 45 minutos, la entrevista se llevó a cabo desde tres perspectivas: a) establecer en cuál sector y en cuál entorno económico y social se encontraba cada uno de los clientes, b) cómo era el proceso logístico y c) cuál sería el servicio ideal que aporte valor a cada cliente.

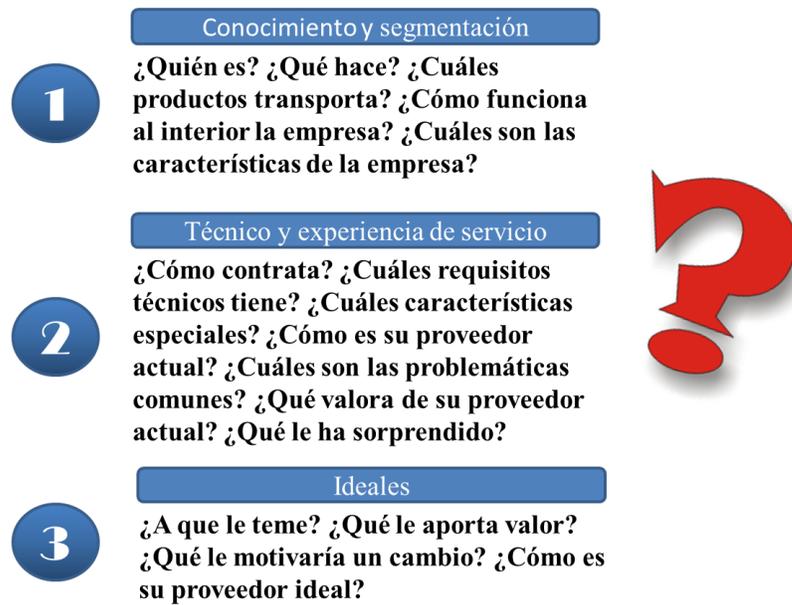


Ilustración 3. Diagrama de la guía de entrevista

Fuente: elaboración propia

Las entrevistas en profundidad se aplicaron a clientes de la empresa Transportes For Cía. Ltda. con los coordinadores logísticos y decisores de los proveedores logístico de transporte terrestre de cada una de las compañías seleccionadas que fueron:

- Compañía de Galletas Noel S. A. S. en el sector alimentario.
- Cristalería Peldar S. A. en el de fabricación de vidrio y productos de vidrio.
- Contegral S. A. en el de elaboración de alimentos preparados para animales.
- Enka de Colombia en el de producción de polímeros y fibras sintéticas.
- Unilac, cooperativa fundada en 2006 por grupo de ganaderos y productores de leche.

Las tres primeras empresas, según Londoño y Álvarez Hincapié (2012), se encuentran entre las primeras diez más grandes de Antioquia. Por su parte, Enka de Colombia está entre las diez primeras compañías con mayor volumen monetario de exportaciones en el año 2011 en Antioquia y Unilac es una cooperativa en crecimiento en el mercado de leche cruda ubicada en el oriente antioqueño.

Por medio de la entrevista se logró el primer acercamiento al conocimiento de los atributos de valor para el sector del transporte de carga masiva. La metodología de la entrevista se generó por medio de una indagación para identificar cómo se sentía el cliente acerca del servicio, si había necesidades insatisfechas, para conocer las tendencias del mercado del transporte y así mismo la percepción de los proveedores del servicio de transporte y sus ventajas competitivas.

Con minuciosidad se analizó cada una de las percepciones del cliente con las transcripciones de las entrevistas, con el fin de tener en cuenta las especificaciones, condiciones y cualidades del servicio que se agruparon en tres casillas: atributos, experiencias de valor del servicio y preocupaciones o dificultades del transporte.

Técnica:	Entrevista	
Numero	Sujetos	Sector
1	Cooperativa Unilac	Productos lácteos
2	Compañía de Galletas Noel S. A. S.	Productos alimenticios
3	Enka de Colombia	Producción de polímeros y fibras sintéticas
4	Contegral S. A.	Elaboración de alimentos preparados para animales

5	Cristalería Peldar S. A.	Fabricación de vidrio y productos de vidrio
---	--------------------------	---

Ilustración 4. Ficha entrevistados

Fuente: elaboración propia

Encuestas: al considerar los atributos identificados en las entrevistas en profundidad y la categorización realizada de los mismos se elaboró un formato de once preguntas que se enviaron vía web a treinta y dos posible encuestados y se obtuvieron veintiuna respuestas (razón de efectividad aproximada del 66), que permitieron valorar los atributos clave y su relevancia en la elección del proveedor logístico con escalas numéricas de importancia. El número de encuestas se consideró aceptable al tomar en cuenta el punto de saturación de información puesto que hubo patrones de respuesta muy similares y no dispersos.

3.3 Metodología de presentación de los resultados

Se procedió de manera simultánea para presentar los resultados de la investigación cualitativa de las entrevistas en profundidad entrelazados con los de la investigación cuantitativa de las encuestas con el fin de dar peso a la argumentación y a las conclusiones finales del trabajo y para tener una visión completa de los hallazgos mediante un orden desde lo más general hasta los detalles.

4 Presentación y análisis de los resultados

4.1 En la búsqueda de los atributos del servicio de transporte

A diario se escucha en el entorno sobre la globalización económica que se ha convertido en un reto para el sector del transporte de carga masiva terrestre; tal comportamiento económico exige esfuerzos para realizar procesos óptimos que permitan mayor competitividad en los contextos nacional e internacional en los que el servicio de transporte debe ser un conductor de eficiencia, rentabilidad y confiabilidad (Ministerio de Transporte, 2011) para así de paso desarrollar nuevos mercados que generen valor durante el trascurso del tránsito de la mercancía por las carreteras de Colombia. Esta debe ser la premisa de los participantes de la cadena logística del transporte de carga masiva en el país (Gutiérrez Ossa, 2013).

El punto más crítico es el enfrentamiento que existe en la cadena productiva entre sus diferentes actores: generadores de carga, empresas de transporte, propietarios de vehículos y Estado, que se debe, en parte, a la falta del conocimiento de necesidades y experiencias de servicio, “sin la cual ninguno podrá generar desarrollo social y económico, conocido como riqueza, para la sociedad en la que existen y se han soportado”, según expone Gutiérrez Ossa (2013, 130).

Las empresas manufactureras de Colombia necesitan el transporte logístico terrestre en sus fases de producción y comercialización de los productos; de ahí la importancia que hereda el transporte de carga masiva terrestre para el aporte a la competitividad, la eficiencia nacional e internacional y la ayuda al bienestar económico del país y sus consumidores.

Por dicha razón se inicia con la base de la cadena logística, los generadores, que son los que hacen uso de este medio de transporte de carga terrestre para sus procesos productivos y de comercialización de productos. Al conocer sus experiencias de servicio, el comportamiento de su negocio actual y sus tendencias y objetivos en el corto y el largo plazo se logrará identificar los atributos del servicio. El resultado final será generar valor al producto transportado por medio del aumento de su satisfacción y poner a pensar a los diferentes proveedores acerca de la forma de desarrollar atributos diferenciadores y estrategias que entreguen unos beneficios que superen a los de la competencia para crear una ventaja competitiva sostenible en el mercado (Baby Moreno y Londoño Jaramillo, 2005).

4.2 Identificación de atributos relevantes

Las empresas o proveedores del servicio de transporte están forzadas a competir en un mercado que en la actualidad cuenta con muchas barreras y problemática en cuanto a los costos de operación, la mala infraestructura vial y la poca regulación por parte del Estado (Gutiérrez Ossa, 2013). Cada uno de los actores convive con este tipo de dificultades comunes para el entorno en el que se desempeñan, así que las empresas oferentes del servicio de transporte de carretera deben buscar los atributos valorados por los clientes y decisores de los proveedores logísticos. Para ello es necesario entrar en el contexto de los generadores de carga con el fin de conocer sus experiencias y sus ideales de servicio. El encontrar dichos atributos se logró durante la fase exploratoria de las entrevistas, en las que participaron empresas de importancia en el sector económico de la región de Antioquia. En ella se recopilaron todos los atributos que emergieron acerca del proceso de contratación, la utilización del servicio de transporte de carga y los ideales de servicio de cada entrevistado.

Como resultado de un análisis cruzado al observar cuáles atributos fueron mencionados en forma simultánea por los diferentes entrevistados, se definió cada uno de los atributos para lograr una agrupación de experiencias de valor del servicio, preocupaciones y dificultades.

Para analizar, reforzar y validar si los atributos que se identificaron durante las entrevistas en profundidad fueran correctos se hizo una búsqueda interna en la empresa Transportes For por medio de fuentes primarias de información como fueron las encuestas de satisfacción, las quejas, los reclamos y las felicitaciones o los informes de visitas de fidelización al cliente durante la prestación del servicio. Se encontró que en varias ocasiones algunos ítems fueron mencionados por los clientes y ayudaron reforzaron más aun los atributos, en especial los básicos y de rendimiento.

Recopilados los atributos, posteriormente se agruparon y se obtuvieron como resultado final veintitrés atributos:

1. Condiciones higiénico-sanitarias
2. Limpieza y aseo del vehículo
3. Amabilidad y cortesía del conductor
4. Cumplimiento de los compromisos
5. Responsabilidad
6. Confianza
7. Legalidad y formalidad de la empresa

8. Cumplimiento de la normatividad del transporte
9. Condiciones óptimas de la flota y los equipos
10. Adecuación y acondicionamiento de vehículos para el transporte
11. Oportunidad y reacción en la solución de problemas durante el servicio
12. Bienestar y formación de los conductores
13. Contratación legal de los conductores
14. Fletes y costos de transporte
15. Capacidad y disponibilidad de vehículos
16. Seguridad del transporte y la mercancía
17. Certificaciones
18. Cuidado y manejo de la mercancía
19. Empresas con flota propia
20. Compromiso con el cliente: ayuda en situaciones difíciles o problemas de transporte
21. Oportunidad y puntualidad
22. Trazabilidad del servicio y comunicación de novedades
23. Reconocimiento, tradición y trayectoria

4.3 Categorización de atributos

En la primera identificación de atributos se indagó en qué consistía cada uno y en qué forma satisfacían al cliente; el siguiente paso fue la clasificación en diferentes categorías para facilitar su análisis.

Se empleó una categorización de atributos según el diagrama de Kano reflejado en el trabajo de Kuo *et al.*, (2012) en el que es importante tomar categorías que permitiesen conocer los atributos que los generadores de carga consideraron para maximizar su satisfacción. Dichos niveles de satisfacción estaban vinculados en forma estrecha con el valor percibido y con el que el consumidor estaba dispuesto a pagar.

- **Básicos:** son todos aquellos inherentes al servicio prestado. Es lo mínimo que el servicio debe contener y no tenerlo generaría el rechazo por parte de cualquier usuario (Torrecilla, 1999).
- **Imagen:** son aquellos que provienen de la oferta y que describen cómo es el servicio y cuáles son sus valores según la percepción del usuario. Se obtienen del proceso analítico de selección y evaluación del proveedor logístico y se van construyendo dichos atributos como lo menciona Torrecilla (1999, 108): “en base a aspectos como la permanencia en los mercados, la tradición de la empresa, su seriedad en los negocios, su reputación y prestigio, la calidad de sus productos, su capacidad de innovación, etcétera” y deja como consecuencia una imagen en el mercado.
- **Desempeño:** son aquellos que mejoran la utilización del servicio mediante el aporte de rendimientos y eficiencias al usuario tales como la puntualidad y el costo de los

fletes. Estos atributos impactan en sentido positivo la satisfacción del usuario de manera lineal.

- **Impacto:** son aquellos provenientes de los anhelos, deseos y necesidades insatisfechas de los clientes, de las experiencias ideales de servicio o de beneficios o rendimientos no esperados que sobrepasan la satisfacción del cliente. Pueden generar diferenciación e impactan de modo exponencial la satisfacción del cliente.

Los 23 atributos encontrados se agruparon según la categorización antes expuesta y se obtuvo como resultado lo siguiente:

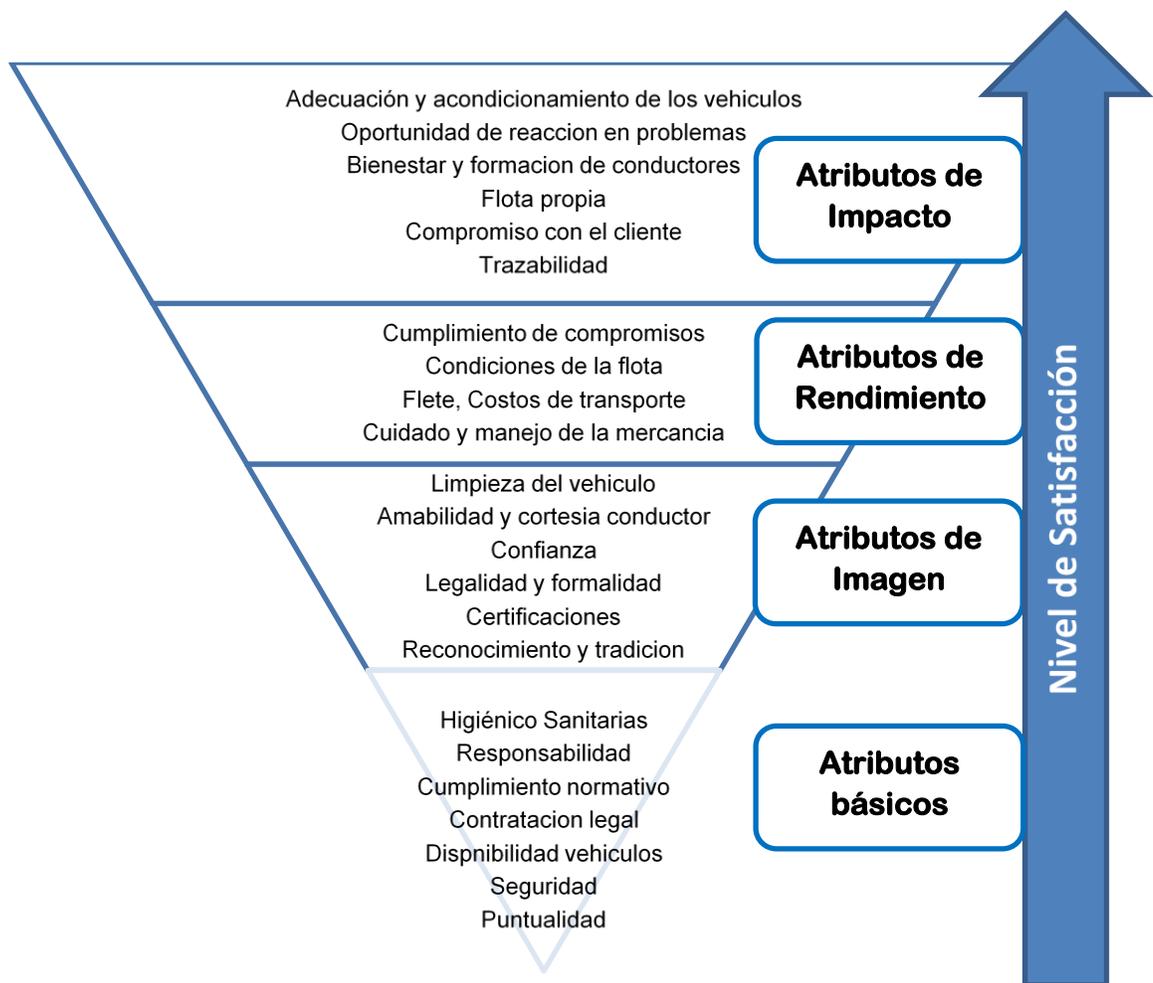


Ilustración 5. Categorización de atributos

Fuente: elaboración propia

4.4 Peso de valor sobre los atributos identificados

Luego de la identificación y la categorización de los atributos se diligenció una encuesta para analizar su peso de valor y el orden de importancia de acuerdo con la percepción de los generadores de carga o las empresas encuestadas. Para el efecto se aplicó una encuesta con preguntas en cuyas respuestas los encuestados valoraron en el sentido cuantitativo la

importancia de cada atributo y también escogieron los más fuertes en cada categoría. Las preguntas se plantearon por medio de puntuación y calificación de los atributos más importantes en cada categoría y al final se calculó el valor de cada atributo mediante la identificación de los más relevantes y los atributos diferenciadores.

Se seleccionó por conveniencia un listado de personas a cargo de la elección del proveedor logístico en compañías importantes en el sector con reconocimiento en el mercado, entre las cuales se encaban Madecentro, Pepsico, Premex, Stihl, Distrihogar, FiberGlass, Colanta, Avon, Almacenes Éxito, Ucayali, Bimbo, Creaciones Nadar, Finolino, Filmtex, Senco Latin America, Distribuciones Baru, C. I. iBlu y Rejiplas. A aquellos directores de área o responsables de elegir los proveedores de servicio logístico terrestre en cada una de las empresas se les aplicó una encuesta virtual (por medio de formularios de *Google*) para buscar identificar la importancia de aquellos atributos identificados en el proceso de entrevistas en profundidad.

Técnica:		Encuestas	
Número	Sujeto	Número	Sujeto
1	PREMEX S. A.	12	COLANTA
2	AVON COLOMBIA S. A. S.	13	FILMTEX S. A. S.
3	STIHL S. A. S.	14	SENCO LATIN AMERICA S. A. S.
4	MADECENTRO COLOMBIA S. A. S.	15	DISTRIBUCIONES BARU
5	AVON	16	C. I. IBLU
6	ALMACENES ÉXITO	17	REJIPLAS
7	UCAYALI S. A. S. MEDELLÍN	18	PEPSICO ALIMENTOS COLOMBIA LTDA.
8	BIMBO	19	FIBERGLASS COLOMBIA S. A.
9	CLIENTE OCULTO	20	C. I. DISTRIHOGAR S. A. S.
10	CREACIONES NADAR S. A.	21	FIBRAS BITUMEN Y POLIESTER S. A. S.
11	FINOLINO		

Ilustración 6. Ficha técnica encuestas

Fuente: elaboración propia

Como etapa inicial se hizo una segmentación de acuerdo con el tipo de mercancía transportada para lograr identificar como la principal el transporte de carga seca o general, con el 62% de los encuestados.

¿En cuál de las siguientes categorías se encuentra la compañía para la cual trabaja?

(21 respuestas)

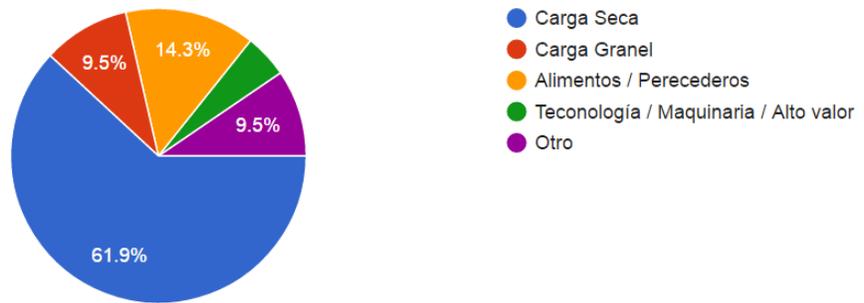


Ilustración 7. Categorías empresas

Fuente: formularios *Google*

4.5 Atributos por categorías

4.5.1 Análisis de atributos básicos

En la elección de aquellos atributos identificados como básicos para el sector, es decir, los que deben estar de modo intrínseco en el servicio de transporte, se observa que en el 50% de las respuestas se seleccionaron todos los atributos. Es un resultado esperado al encontrarse en la categoría de básicos para el servicio. Sin embargo, los que se identificaron como más relevantes en la categoría de los básicos fueron: seguridad del transporte y la mercancía, con el 95% en las elecciones, cumplimiento de la normatividad del transporte,

capacidad y disponibilidad de vehículos y oportunidad y puntualidad, con el 90% de las respuestas, lo que quiere decir que, fuera de lo mínimo esperado del servicio, la seguridad y los vehículos son atributos notorios en los proveedores logísticos. Los resultados señalan que un servicio de transporte debe satisfacer, como mínimo, dichos atributos y que los proveedores de servicio deben garantizar a cabalidad el cumplimiento o serán relegados del mercado.

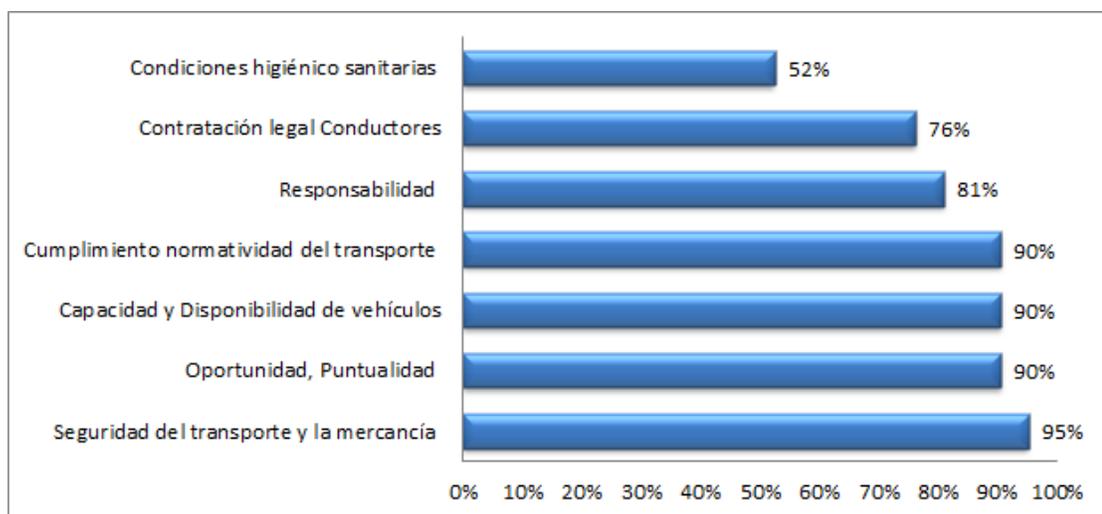


Ilustración 8. Atributos básicos

Fuente: elaboración propia

- **Seguridad del transporte y la mercancía**

El 95% de los encuestados identificaron este atributo como importante en la categoría de básicos. El empoderamiento, tanto de la empresa como el conductor del manejo de la mercancía para que llegue en buenas condiciones, es una preocupación en la experiencia del servicio. Tener cuidado en el manejo de la mercancía a las horas del cargue y del descargue y en carretera y el cumplimiento de los diferentes protocolos y procedimientos

de seguridad ayudarán a quitar un peso de encima en cuanto a las preocupaciones del cliente. Para ellos la mercancía es el fruto del esfuerzo de toda una compañía para su manufactura y por tal motivo se debe cuidar dicho activo que influye en el desarrollo y el funcionamiento de las empresas manufactureras; afirmó Efigenia Pérez, jefa de planta de la empresa Unilac:

"La empresa también se apodere de que lo que están transportado es una mercancía que es valiosa y que finalmente la empresa es la responsable que la mercancía llegue a su punto de entrega en buenas condiciones".

- **Oportunidad y puntualidad**

Seleccionado por el 90% de los encuestados, este atributo debe ser uno de los objetivos estratégicos de la empresa y su seguimiento y control debe ser el lema y la existencia fundamental de cada servicio. Es la base del transporte y por tal motivo las compañías que llegan con su propuesta de valor como “la más puntual del país” la están basando en un atributo básico que absolutamente todas las empresas deben cumplir a cabalidad para poder actuar en la cadena logística de transporte de carga terrestre. Es importante establecer políticas fuertes en cuanto a la puntualidad y la oportunidad, porque “el justo a tiempo” debe ser la premisa de todo el transporte puesto que la demora puede generar problemas en la eficiencia logística, afirmó Juan Fernando Calderón jefe de departamento de distribución y ventas de Enka de Colombia S. A.: "Los tiempos de entrega prometidos que realmente sí los cumplan...Nosotros programamos nuestro personal para esos cargues; muchas veces llegan dos o tres horas después de lo acordado y eso nos retrasa toda la operación"

- **Capacidad y disponibilidad de vehículos**

El 90% de los encuestados también eligieron este atributo entre los básicos. Las empresas de transportes o proveedores de servicio logístico deben cumplir lo más básico en cuanto a la oferta de sus vehículos y sus capacidades, es decir, que si ofrecen el servicio para las diferentes rutas o destinos es porque tienen la capacidad, en toneladas o en volumen, para cumplir con las necesidades y especificaciones del cliente. Esto sucede con alta frecuencia cuando las empresas ofrecen sus servicios por medio de sus comerciales, pero a la hora de prestarlos no cuentan con los vehículos o las capacidades para hacerlo.

"Nosotros no nos podemos quedar varados porque no tenemos harina y la empresa transportadora no puede salir con que no hay carros" aseveró Jorge Nieves Mejía, coordinador de logística y transporte Compañía de Galletas Noel.

- **Cumplimiento de la normatividad del transporte**

El 90% eligió este atributo según el que todos los actores de la cadena logística de transporte deben garantizar el cumplimiento de la normatividad del transporte por ser un requerimiento legal del Estado. Es algo básico que debe tener toda empresa para operar. No cumplirla puede afectar el transporte de la mercancía o a incurrir en sanciones que inciden en la seguridad del transporte, las finanzas y la imagen de las empresas.

- **Responsabilidad**

El 81% de los encuestados estuvo de acuerdo en que la responsabilidad es uno de los atributos básicos. Al apersonarse de la mercancía del cliente y de su proceso logístico se

crea una relación de confianza que se deja en las manos una operación que va influir en la generación de valor del producto para el cliente. Por eso lo referente a la responsabilidad debe percibirse por cada actor como el motor que moviliza el desarrollo económico de una empresa y, en conjunto, la del país. Como lo expresó un conductor de transportes FOR:

Estoy para servir, que soy útil, que le sirvo a una población porque estoy transportando un producto que es para utilizarlo en el consumo de mucha gente en el país y con este trabajo me siento útil para la humanidad (Darío Orozco, conductor de Transportes For, 2014).

- **Contratación legal de conductores**

76% de los encuestados dejaron ver su preocupación y su interés por una contratación que cumpla las normativas legales de los conductores como el pago de sus prestaciones sociales, de la ARL (administración de riesgos laborales) y el equipamiento o dotación de seguridad adecuada para un trabajo seguro.

"Yo me preocupo tanto por el conductor por la carga y por el tiempo de entrega...La parte humana, seguridad social, pago justo, descanso, Responsabilidad legal con el conductor", afirmó Efigenia Pérez, jefa de planta de la empresa Unilac.

- **Condiciones higiénico-sanitarias**

Este atributo se presenta más que todo en empresas del sector de alimentos, para las que las exigencias de condiciones higiénico-sanitarias son fundamentales para la prestación del servicio. Se refieren a la limpieza, los olores, la fumigación contra insectos o plagas y la exigencia de no cargar otro tipo de mercancía.

Para el 52% de los encuestados fue importante identificar cuáles condiciones y especificaciones higiénico-sanitarias debe haber para el transporte de cada producto. Por ejemplo, para el transporte de leche cruda, la exigencia de un excelente sistema *spryball* y el lavado interno del tanque es fundamental para que no queden restos de leche o de grasa que pueden convertirse en contaminantes del producto, o la fumigación del vehículo para evitar plagas e insectos que pueden contaminar la mercancía.

Los atributos básicos deben ser cumplidos a cabalidad porque son el inicio en la etapa de construir una ventaja competitiva en el mercado. Si alguno de estos atributos presenta fallas consistentes, no se podrá llevar a cabo el servicio de transporte y no permitirá avanzar y desarrollar los beneficios únicos en el mercado porque la percepción que generará en el cliente será muy negativa. Empresa de transporte o transportista que no cumpla debe analizar y revisar sus procesos internos para corregir y garantizar en alto grado una exigencia plena en el cumplimiento de dichos atributos.

4.5.2 Análisis de atributos de imagen

Para este tipo de pregunta se calificó de acuerdo con una de escala de 1 a 5 para obtener una asignación numérica que llevara a una valoración promedio para identificar cuál atributo de imagen era el más representativo.

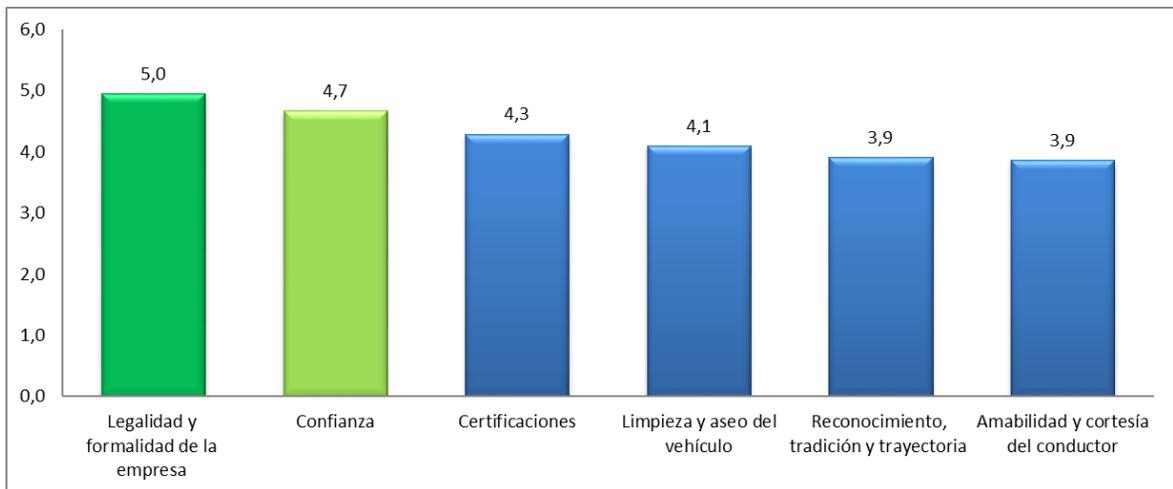


Ilustración 9. Atributos de imagen

Fuente: elaboración propia

La legalidad y la formalidad de la empresa encabezan la lista de atributos relevantes con una calificación promedio de 5, seguida por confianza, con un resultado de 4,7 puntos; el tercer atributo fue el de certificaciones, con una calificación de 4,3, el cuarto fue la limpieza de vehículos, con 4,1, y, por último, el reconocimiento y la trayectoria y la amabilidad de los conductores, con una calificación de 3,9. Estos atributos son relevantes a la hora de establecer las estrategias de comunicación y discurso de ventas si se consideran los altos niveles de informalidad del sector.

- **Legalidad y formalidad de la empresa**

Este atributo obtuvo un valor ponderado de 5 sobre 5. Este atributo debería ser básico para la prestación del servicio del transporte de carga, pero lamentablemente las cifras

demuestran la informalidad de los proveedores del servicio de transporte. La Superintendencia de Puertos y Transporte (2013) a principios de dicho año reveló que alrededor del 9% de las empresas están habilitadas ante el Ministerio de Transporte para la prestación del servicio. Con este estudio se evidencio la enorme informalidad que se presenta en el sector. Es importante que las empresas generadoras de carga analicen las empresas que se encuentren habilitadas y legalmente constituidas para garantizar un transporte seguro y responsable de tal modo que puedan responder y cumplir ante cualquier eventualidad. Comentó Juan Fernando Calderón, jefe de departamento de distribución y ventas de Enka de Colombia S. A.:

Nosotros lo que miramos es que la empresa esté legalmente constituida; entonces, siempre trabajamos con empresas de trayectoria o que llevan con Enka mucho tiempo; ya después es en el trato que le dan a la carga, en los tiempos de entrega prometidos.

Esta informalidad se refleja en empresas que no presentan propuestas de valor a la cadena y que tan solo son compañías de papel que prestan los vehículos de transporte y que no expresan o generan algún beneficio; afirmó al respecto Óscar Guillermo Vallejo, gerente de logística de la empresa Contegral: “Cuáles son los beneficios que tienes frente a la competencia, o sea, la gente viene como ofreciendo sus servicios simplemente sin mostrar ningún beneficio, entonces hay mucha informalidad”.

- **Confianza**

Atributo con un valor ponderado de 4,7 de 5; es algo difícil de definir, pero en la entrevista se estableció como la certeza firme de entregar la mercancía o el producto en las manos de

un proveedor logístico. Afirmó Jorge Nieves Mejía, coordinador de logística y transporte de la Compañía de Galletas Noel: “Porque nosotros aquí todo lo del transporte lo dejamos en manos de la empresa transportadora”.

- **Limpieza y aseo del vehículo**

Los encuestados le dieron un valor ponderado de 4,3 sobre 5. La percepción de la imagen de la administración y el cuidado de la flota se refleja en la limpieza y el aseo de los vehículos porque simplemente a la vista los vehículos son imagen de la empresa a la hora de cargar y descargar y presentarse en óptimas condiciones para el cargue es el reflejo de la organización y cuidado de la flota, aunque en algunas instalaciones de los clientes son requisitos para permitir la entrada de los vehículos.

- **Certificaciones**

Las empresas contratantes de servicios de transporte de carga analizan, en sus procesos de selección y de evaluación de un proveedor, las certificaciones de las empresas como las certificaciones en ISO 9001 en cuanto a la calidad, BASC que promueve el comercio seguro (Business Alliance for Secure Commerce) y en épocas recientes han encontrado gran interés en lo referente a responsabilidad social empresarial y certificaciones ambientales. Para los encuestados este atributo tuvo una calificación ponderada de 4,1 sobre 5. Por ejemplo: la empresa Noel y el Grupo Nutresa cuentan con el “Manual de transporte limpio” mediante el que se enfocan en la huella de carbono que genera el subsector del transporte terrestre de carga y capacita a los trabajadores y a las personas que

participan en la cadena logística de transporte para sensibilizarlos en los asuntos del medio ambiente.

Nosotros nos fijamos mucho en la parte de certificación que tenga vigentes o que estén en procesos; Enka es una empresa que actualmente es certificada BASC, certificada Icontec y estamos trabajando mucho en todo el tema de responsabilidad social empresarial, tanto con la comunidad como con el medio ambiente; entonces, nos fijamos mucho en la selección de un proveedor, en la calificación que hagamos posteriormente y que ese tipo de certificaciones tenga...con el fin de ir generando conciencia entre todos los factores de la cadena de la importancia que eso tiene (Juan Fernando Calderón, jefe del departamento de distribución y ventas de Enka de Colombia).

- **Reconocimiento, tradición y trayectoria**

Las empresas de transportes o proveedores del servicio de transporte de carga terrestre han desarrollado a lo largo de su existencia una percepción a medida que desarrollan y ejecutan el servicio de modo que han abierto un camino al reconocimiento por medio de dicha trayectoria y de su desempeño. Las empresas con tradición, es decir, con una larga trayectoria en años y experiencias del servicio y con un buen desempeño en el sector, son las que contarán con una mejor evaluación a la hora de selección o referencias en el mercado. Su calificación ponderada fue de 3,9 sobre 5.

El transporte digamos que se ha trabajado con unos transportadores históricos; siempre han estado y han respetado esa tradición, porque en cierto modo han prestado un buen servicio, conocen muy bien el producto, el manejo que hay que darle al producto y han ido

conociendo a los clientes (Juan Fernando Calderón, jefe del departamento de distribución y ventas de Enka de Colombia).

También las empresas generadoras de carga vieron dicha relación como duradera que se debe fortalecer cada día con el fin de que se funde un aprendizaje que genere valor a todos los actores del transporte logístico. Comentó Jorge Nieves Mejía, coordinador de logística y transporte de la Compañía de Galletas Noel: “Cuando estamos con un proveedor de transporte no lo abandonamos; lo hacemos crecer y somos constantes en el tiempo con él; es mejor irlos desarrollarlos que irlos cambiando”.

- **Amabilidad y cortesía del conductor**

Este atributo se refiere a la exigencia de un trato cortés entre los diferentes actores de la cadena con un simple trato respetuoso y educado. Existe una percepción del conductor maleducado en el gremio y por eso las empresas deben velar por educar, por “profesionalizar al conductor”, pues es la imagen directa en la experiencia de servicio y se debe esforzar y comprometer por la buena imagen de la empresa que lo contrata. Su calificación ponderada fue de 3,9 sobre 5, al igual que el anterior atributo. "Los conductores sean cultos, sean respetuosos, con cultura para interrelacionarse con las demás" (Efigenia Pérez, jefa de planta de Unilac). "Hay que profesionalizar más a los conductores para hacer que los conductores sean personas mucho más comprometidas, con la misma empresa de transporte y con los clientes que tiene la empresa de transporte" (Óscar Guillermo Vallejo, gerente de logística de Contegral).

4.5.3 Análisis de atributos de rendimiento

Para este tipo de pregunta se calificó de acuerdo con una de calificación de 1 a 5 para obtener una escala de calificación que llevara a una valoración promedio para identificar cuál atributo de rendimiento era el más representativo.

En los atributos de rendimiento, los que se consideraron más importantes en las escalas con la mayor puntuación surgió en primer lugar cuidado y manejo de la mercancía, con una calificación de 4,7 de 5 posibles, seguido de cumplimiento de los compromisos y el flete o costo del transporte, cada uno con una calificación promedio de 4,6 y, las condiciones óptimas de la flota y los equipos obtuvieron el último lugar, con 4,3.

Durante las entrevistas en profundidad se conoció el impacto que implica el incumplimiento de las citas puesto que genera retrasos de producción, excesos o faltantes de inventario, desacato de acuerdos comerciales y demás situaciones perjudiciales. Entró a ser un atributo relevante en la estrategia de diferenciación.

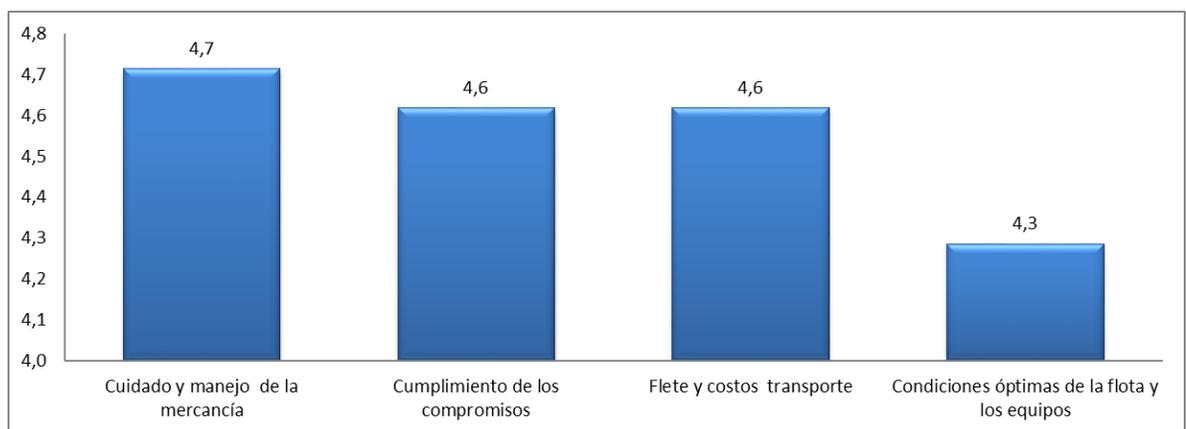


Ilustración 10. Atributos de rendimiento

Fuente: elaboración propia

▪ **Cuidado y manejo de la mercancía**

Como se observó en las entrevistas y se ratificó en las encuestas, el cuidado de la mercancía en cuanto a su manejo fue el atributo de rendimiento más importante, con una calificación ponderada de 4,7 sobre 5. En él se plasma todo el esfuerzo llevado a cabo por una compañía para la fabricación de un producto. Las empresas manufactureras valoran la entrega de la mercancía en un buen estado, sin faltantes o averías de su producto, y de ahí radica la importancia del compromiso del proveedor del transporte acerca del cuidado de la mercancía que es el bien máspreciado del cliente para su desempeño productivo y que impacta la rentabilidad del negocio.

Un producto que llegue en mal estado o en una mala presentación también es muy incómodo porque es la imagen de la empresa la que está en juego...Son productos que se utilizan para proceso de producción continua, entonces cualquier maltrato en la carga va a dañar el proceso productivo del cliente (Juan Fernando Calderón, jefe del departamento de distribución y ventas de Enka de Colombia S. A.).

▪ **Cumplimiento de los compromisos**

Se trata de un requisito ligado con la eficiencia logística en cuanto al cumplimiento de las fechas establecidas, tanto de cargue como descargue, las adecuadas características del vehículo para el transporte y la entrega completa del producto. Su calificación fue de 4,7. El cumplimiento por parte de los transportadores afecta los niveles de inventario, la

programación de personal y los planes de producción establecidos. Puede identificarse como la sumatoria de toda la oferta del servicio de transporte en cuanto a la calidad del servicio, es decir, la visión holística del desempeño del servicio de transporte suministrado. Comentó Óscar Guillermo Vallejo, gerente de logística de la empresa Contegral: "El más importante el atributo es el cumplimiento, digamos la garantía, del abastecimiento a las plantas de nosotros, independientemente del flete cómo está".

Son los eventos el hecho al que más temor le tienen las compañías porque en ocasiones son generados por factores externos no controlables por el transportador mismo. En tales situaciones no controlables priman los procesos de comunicación y trazabilidad oportuna que brinda el transportador para lograr establecer planes de acción y respuesta.

"No solo poner el vehículo, sino que el compromiso que se adquiere de que la entrega se cumpla" (Juan Fernando Calderón, jefe del departamento de distribución y ventas de Enka de Colombia S. A.)

- **Flete y costos de transporte**

Debido a la importancia del costo del transporte o flete para los diferentes actores de la cadena logística, y por la confrontación que existe en la actualidad en el sector, sobre las 21 respuestas este atributo tuvo una calificación ponderada de 4,6 sobre 5. Se presenta un análisis más detallado en un segmento aparte llamado "Costo versus atributos".

- **Condiciones óptimas de la flota y los equipos**

Con una calificación de 4,3 sobre 5, las empresas internamente en sus procesos deben contar con mantenimientos preventivos de la flota de camiones y equipos que no generen preocupaciones durante el tránsito por averías o fallas mecánicas. Estas revisiones de las condiciones óptimas del vehículo deben ser programadas antes de comprometerse con un servicio de transporte, aunque las empresas deben estar preparadas contra inconvenientes o imprevistos que se generen durante la ejecución del mismo.

4.5.4 Análisis de atributos de impacto

Para este tipo de pregunta se calificó de acuerdo con una de asignación de 1 a 5 para obtener una escala que llevara a una valoración promedio para identificar cuál atributo de impacto era el más representativo.

Los atributos considerados de alto impacto en cuanto a satisfacción son los que pueden generar valor o diferenciación en las empresas de transporte con lo que se disminuye la fuga de clientes para poder maximizar el valor percibido del usuario y, por ende, los márgenes de las empresas.

En las cinco entrevistas llevadas a cabo surgieron algunos atributos constantes en todas ellas que es importantes considerar en el análisis. Entre ellos se encontró, con una calificación de 4,8 sobre 5, la oportunidad y la reacción en la solución de problemas durante el servicio como el atributo que generó mayor impacto en el mismo, seguido del compromiso con la ayuda en situaciones difíciles o problemas de transporte, con una

calificación de 4,6; la trazabilidad del servicio y la comunicación de novedades presentaron una valoración de 4,5 de 5 puntos posibles. Los atributos adecuación y acondicionamiento de vehículos para el transporte, bienestar y formación de conductores y empresas con flota propias estuvieron por debajo de 4.0 puntos sobre 5 (3,8, 3,6 y 3,5, en su orden).

Ilustración 11. Atributos de impacto

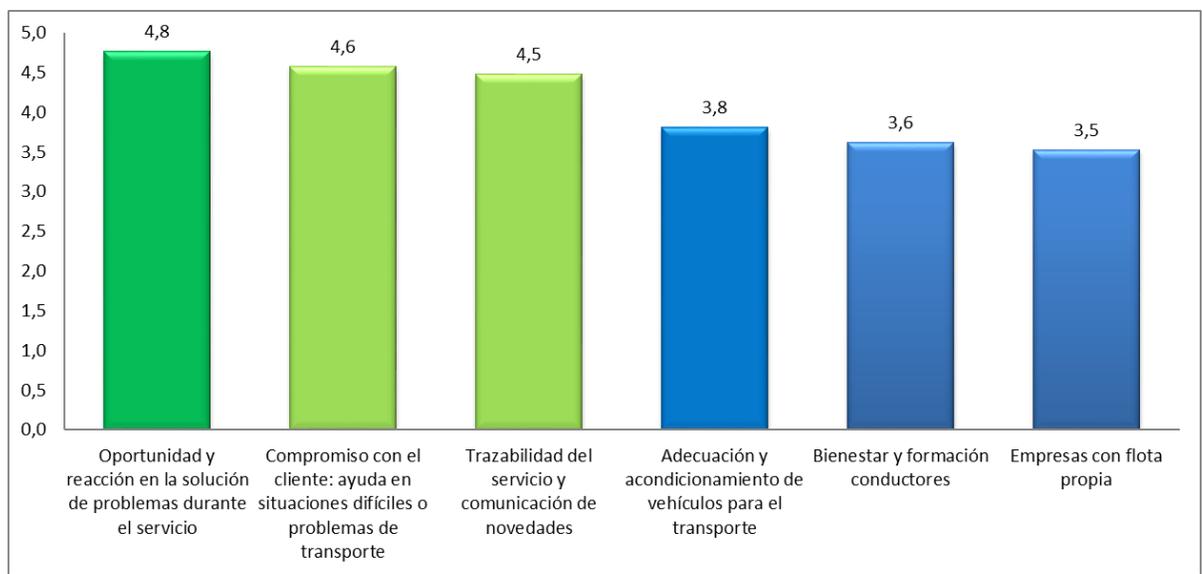


Ilustración 11. Atributos de impacto

Fuente: elaboración propia

- **Oportunidad y reacción en la solución de problemas durante el servicio**

Este atributo de impacto se genera por la necesidad en la prontitud en las soluciones de problemas que se presentan durante la prestación del servicio. Así mismo, la reacción y la

retroalimentación de novedades durante la presentación del inconveniente mediante la información tenida a la mano recibieron alta valoración por la capacidad que tenía la empresa en la búsqueda de una solución para tratar de no afectar el cumplimiento y la satisfacción del servicio. Fue el atributo con mayor calificación, con 4,8 puntos sobre 5.

"Que cuando se presente alguna urgencia, pues sepa responder positivamente a esa urgencia y no solo poner el vehículo, sino, que el compromiso que se adquiere de entrega se cumpla" (Juan Fernando Calderón, jefe del departamento de distribución y ventas de Enka de Colombia S. A.)

- **Compromiso con el cliente: ayuda en situaciones difíciles o problemas de transporte**

Con 4,6 puntos, en este atributo las empresas generadoras de carga expresaron en las entrevistas y en las encuestas la alta valoración del compromiso ante el servicio y la ayuda en situaciones difíciles como, por ejemplo, las mercancías de último momento, la solidaridad que se presenta frente a la necesidades de vehículos para cubrir una emergencia, los reemplazos de último minuto frente a situaciones que se salen de las manos, como averías o siniestros, la devolución de mercancía por parte de los clientes destinatarios, o la paciencia y la espera en el proceso de descargue por falta de espacio en bodega. Esa ayuda y la solidaridad reflejan una alta disposición hacia el servicio y desencadenan una relación fuerte y estable entre proveedor de servicio de transporte terrestre y su cliente o generador de carga, comentó Efigenia Pérez, jefa de planta de Unilac. Ella misma agregó: "Es muy

gratificante que se solidarizan con la empresa, saber que uno cuenta con gente que en el momento en que la empresa necesita".

- **Trazabilidad del servicio y comunicación de novedades**

Fue quizás el atributo más presente durante las entrevistas, con 4.5 puntos. En esencia, con comunicación y trazabilidad oportuna se pueden reducir impactos negativos en los procesos de la compañía causados quizás por agentes no controlables por el transportador. Se evidenció que los procesos actuales carecían de desarrollos tecnológicos puesto que eran reportes en *Excel* enviados cada día o accesos a las páginas de GPS de los vehículos. Se identificó una necesidad de trabajar con orientación hacia el cumplimiento de citas y no a saber la ubicación en la que se encontraba el vehículo, que es lo tradicional con el GPS. Se identificó como un atributo de impacto que puede generar diferenciación ligado en forma estrecha con opciones tecnológicas como *apps* e indicadores basados en cumplimientos.

Según Jorge Iván Nieves Mejía, coordinador de logística y transporte de la Compañía de Galletas Noel,

El seguimiento... nosotros pedimos un vehículo y la empresa se desentiende de ese vehículo. No da retroalimentación de que si se varó en el camino, si no va a llegar a tiempo, si tuvo averías o no. Si uno encuentra una empresa de esas es muy ganador. Que le retroalimenten y que no esté uno atrás de ellos... ya llego, no llego, qué pasa.

Por su parte, Óscar Guillermo Vallejo, gerente de logística de la empresa Contegral, adujo lo siguiente:

Pero quisiera uno más, tener información en línea que yo me pudiera meter en la página de la compañía de transporte, poner Contegral planta Neiva y me saliera todo el listado de vehículos, mapa dónde está cada uno en este momento, o sea mucha más tecnología mucha más información.

▪ **Adecuación y acondicionamiento de vehículos para el transporte**

Es un atributo de impacto que puede generar valor al cliente e innovación en el mercado mediante la satisfacción y la creación de las condiciones únicas para el manejo de cada tipo de carga. Acondicionar un vehículo para las necesidades de la mercancía de cada uno de los clientes puede hasta generar patentes internas en el servicio de transporte. El ejemplo más claro es transformar un vehículo tráiler o furgón para que un producto sea transportado en las condiciones que necesita el cliente. Hace cinco años era difícil de pensar el acondicionamiento de un vehículo para el transporte de carga de mercancía delicada, con un sistema de suspensión neumática que ayude a que el vehículo sea menos rígido y permita amortiguar mejor todo el camión y en el que la mercancía no se averíe o maltrate con facilidad, genera un cuidado y menor cantidad de bajas o mercancía averiada. Su valor ponderado fue de 3,8.

- **Bienestar y formación de conductores**

Con 3,6 puntos, este atributo es otro campo de interés mediante el que se busca trabajar en el tema de los conductores para profesionalizar su labor, con la finalidad de dejar atrás la percepción del típico conductor mal educado, y más bien darle un estatus mayor a un oficio que merece ser capacitado puesto que es la imagen de las empresas y la primera cara en la experiencia del servicio del transporte por carretera. Además, son los mayores conocedores de información acerca de las tendencias en el servicio del transporte por su interacción directa con clientes y otros conductores del sector; por eso, escucharlos puede ser una gran fuente de información para la construcción de estrategias competitivas.

"Profesionalización de los conductores, que el conductor sepa qué es la logística, cómo gana más flete, qué es lo que tiene que estudiar él para hacerse un profesional de la conducción" (Jorge Nieves Mejía, coordinador de logística y transporte de la Compañía de Galletas Noel).

Para Óscar Guillermo Vallejo, gerente de logística de la empresa Contegral,

Deberían sentarlos más, hablarles más de servicio al cliente, hablarles más de una cantidad de valores y no solo comerciales, sino como temas de la operación, de productividad de los camiones, para hacer que los conductores sean personas mucho más comprometidas con la misma empresa de transporte y con los clientes que tiene la empresa de transporte.

- **Empresas con flota propia**

Las empresas de transporte muchas veces no cuentan con flota propia y lo que hacen es buscar conductores o propietarios independientes que estén disponibles en el mercado, lo que lleva a que los propietarios y conductores de los vehículos puedan adquirir servicios en diferentes empresas de transporte dependiendo de su necesidad o muchas veces atraídos por el valor del flete pagado por la compañía. Esta situación genera falta de fidelización, de control y de sentido de pertenencia en las empresas de transporte y dificulta la creación de una propuesta diferenciadora en el mercado. En la escalada de 1 a 5, su calificación fue de 3,5.

"Todavía se maneja, a pesar de que se trabaja con empresas se maneja como cierta informalidad cuando son asociados (terceros) ya que estos no tienen el mismo sentido de pertenencia ni de fidelización" (Juan Fernando Calderón, jefe del departamento de distribución y ventas de Enka de Colombia S. A.).

Las empresas con flota propia o que se organicen con propietarios o vehículos fidelizados son más fáciles en el control y en la negociación y ayudan a fortalecer las relaciones con los diferentes actores de la cadena, en especial con el generador de carga y en una relación de largo plazo.

Las siguientes preguntas ayudaron a reforzar los diferentes atributos por medio de la elección de aquellas situaciones no deseables que las empresas de transporte deberían

atacar de manera directa puesto que generan impacto negativo fuerte en la percepción de imagen del servicio en los usuarios.

Ilustración 1212. Situaciones no deseables

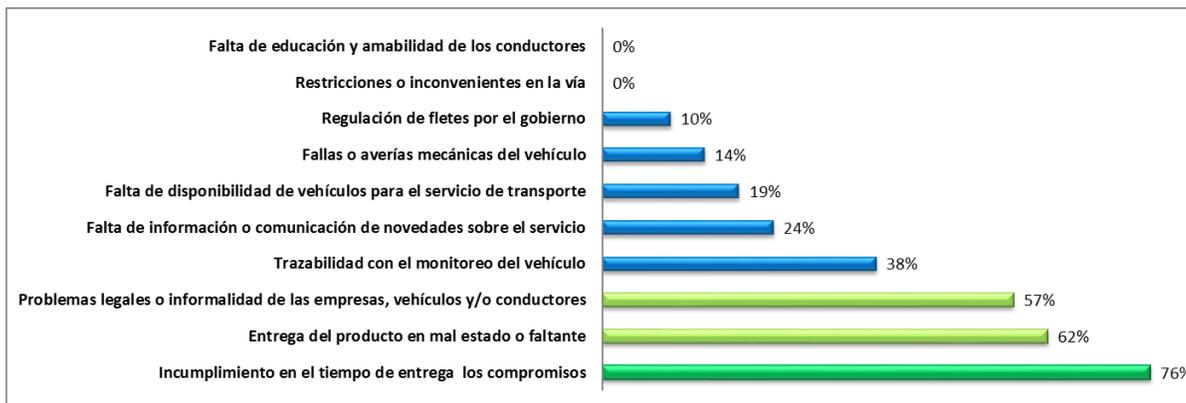


Ilustración 13. Situaciones no deseables

Fuente: elaboración propia

Las situaciones que más temían afrontar los encuestados fueron **incumplimiento en el tiempo de entrega y compromisos**, elegida por el 76% de los encuestados, seguida por **entregas de producto en mal estado o faltantes**, con el 62%, y **problemas legales o informalidad de las empresas, vehículos o conductores**, con el 57%. Estos atributos, al ser identificados por las empresas de transporte, podrán ser utilizados en las estrategias de comunicación y serán efectivas siempre y cuando las promesas de servicio ayuden a combatir los temores. Si los argumentos de ventas se direccionan hacia combatir los temores del usuario, captará toda la atención y será el momento de sacar a relucir la variable costo del discurso.

Es importante, en cuanto a de la creación de una estrategia de diferenciación, observar los ideales de los usuarios. Para este análisis se preguntó por la elección del servicio ideal entre cinco propuestas de mercado y se pidió calificarlas con una escala de 10 a 100, con el último valor como el más alto.

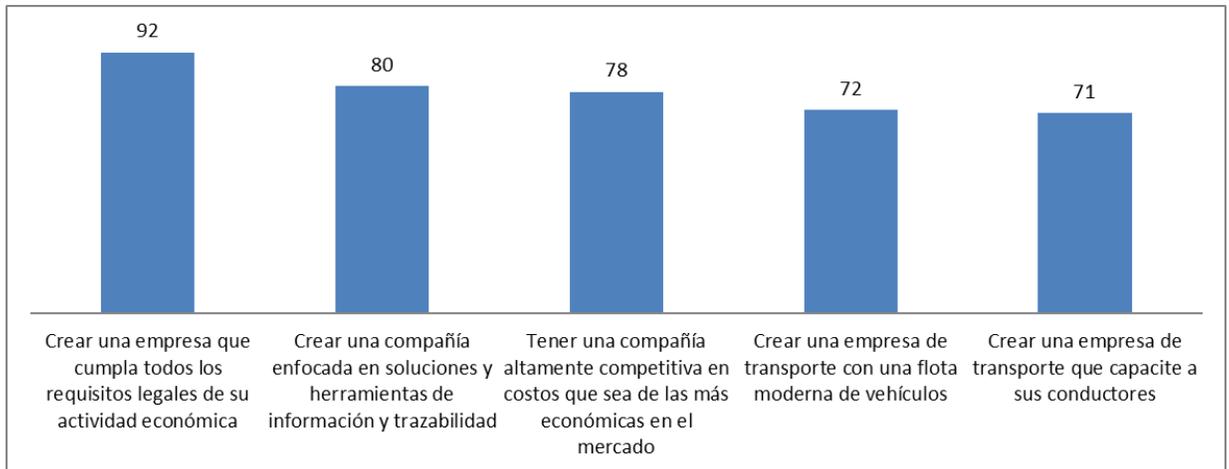


Ilustración 14. Ideales del generador de carga

Fuente: elaboración propia

Como resultado se obtuvo que los encuestados desearían empresas que en lo primordial **cumplan los requisitos legales de la actividad económica**, que fue el atributo con mayor puntaje, 92 de 100 posibles, debido a los altos controles por parte de las autoridades y los impactos de imagen que pueden originar en los mismos generadores de carga el trabajar con compañías que no cumplan los estándares básicos del mercado. En segundo lugar estuvo el atributo **soluciones y herramientas de información y trazabilidad**, con una valoración de 80 puntos. Tal como se corroboró en las entrevistas, se evidenció un alto potencial con carencia notable en el mercado de ofrecer soluciones innovadoras de control

y trazabilidad que permitan de manera más interactiva y eficiente conocer el estado real de los vehículos al saber si lograrán un cumplimiento del servicio o si presentara retrasos que deben atacarse en forma anticipada por parte de la empresa.

4.6 Costo versus atributos

El costo del transporte se caracteriza por los costos que generan la prestación del servicio, el flete o precio negociado entre las empresas de transportes y los generadores de carga, las utilidades por comisión y la ganancia que obtienen las empresas de transporte y los propietarios de vehículos y el salario devengado por los conductores durante la ejecución de su labor. Sin embargo, en la actualidad existe una confrontación entre los diferentes integrantes de la cadena de transporte que ha afectado las relaciones comerciales y lo que ha llevado al Estado a la intervenir en la regulación de la relación económica (Gutiérrez Ossa, 2013). Por esta razón, las empresas de transporte de carga deben conocer e identificar con claridad los costos que genera la movilización de la mercancía y lograr una mezcla óptima entre los mismos y el cumplimiento de los precios estándar del mercado.

En su empresa, ¿la decisión de elegir el proveedor de servicios de transporte terrestre de carga se basa principalmente en el precio (valor del servicio)?

(21 respuestas)

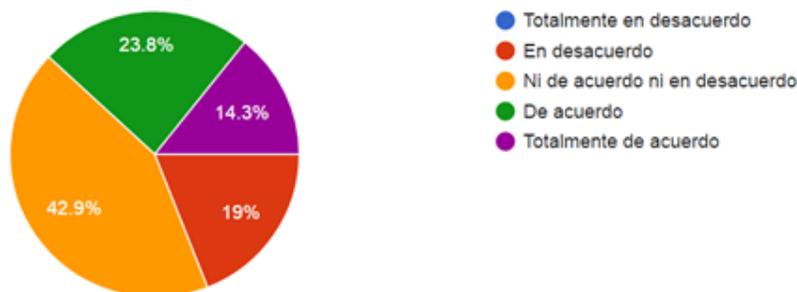


Ilustración 15. Costo versus atributo

Fuente: formulario *Google*

La variable precio durante las entrevistas en profundidad no se mostró como un atributo relevante puesto que consideraron en conjunto todos los atributos. Se estableció en las respuestas a dicha pregunta que el 43% de los encuestados no estaba ni de acuerdo ni en desacuerdo en que su elección se basase únicamente en precio. Es aquí donde entran a jugar los otros atributos que ponderan la decisión final del proveedor. No se descartó el costo como importante puesto que siguió tomando una participación relevante en el proceso de decisión, pero unido con los demás atributos relevantes ayudará a disminuir el impacto del precio en la decisión final. Entender qué tanto impacta lo anterior en el producto final les permitirá a las empresas, como aliados generador-transportador, buscar estrategias para mitigar el impacto en costos. Será entonces necesario conocer a fondo el negocio del cliente de la empresa de transporte por parte de los coordinadores logísticos que atienden al cliente.

Por un lado, las empresas de transporte deben conocer sus costos logísticos y generar la habilidad de optimizarlos, reducirlos y minimizar el costo en que se incurre para incrementar su margen de ingresos operativos y, por otro, las empresas de transporte deben incrementar el valor de sus servicios por medio de la diferenciación y de claras ventajas competitivas que conduzcan al cliente a pagar más por el servicio (Torrecilla, 1999).

De igual manera, las condiciones no ayudan para generar una competitividad en el sector debido a que transportar una tonelada métrica de carga, por ejemplo, desde Bogotá hasta Buenaventura, tenía un costo en 2007 de 32 dólares y llevar la misma cantidad desde puerto hasta Tokio valía 16 dólares (Gutiérrez Ossa, 2013).

No obstante, en el presente no se ahondó en asuntos como la deficiente infraestructura vial, la sobreoferta de vehículos ni la informalidad, que implican aumento en los costos logísticos, sino, más bien, en la búsqueda de la construcción de atributos diferenciadores del servicio de transporte de carga que conduzca a la oferta de propuestas innovadoras en el mercado para lograr la competitividad que requiere el sector.

Los valores y la calificación son determinados por la percepción del cliente, que selecciona y paga un precio más alto por el servicio cuando encuentra un valor diferencial en el mercado (Christensen, 2010).

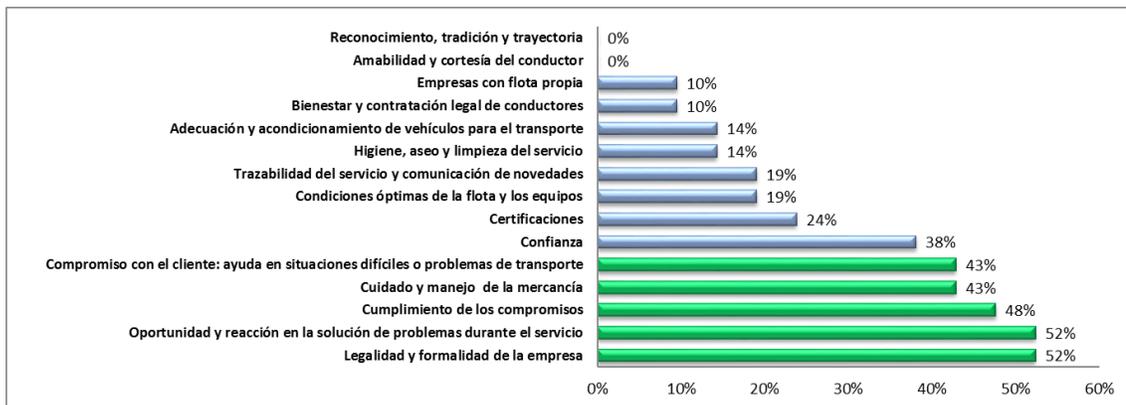


Ilustración 16. Atributos y precio

Fuente: elaboración propia

Legalidad, formalidad de la empresa y oportunidad y reacción en la solución de problemas durante el servicio, elegidos por el 52% de los encuestados, fueron los atributos que comenzaron a distanciar la variable precio como determinante de la decisión final. Luego le siguen el atributo de cumplimiento de los compromisos, con el 48%, el cuidado y el manejo de la mercancía y compromiso con el cliente. Ayuda en situaciones difíciles o problemas de transporte obtuvieron el 43% en la elección de los encuestados. También se identificó que los atributos (de imagen) reconocimiento, tradición y trayectoria y amabilidad y cortesía del conductor y los atributos (de impacto) bienestar y contratación legal de conductores y empresas con flota propia fueron los que tuvieron una participación nula o muy baja en la elección por pagar un precio más alto y en particular tuvieron un desempeño o calificación más baja entre las categorías.

Con referencia al atributo del costo o valor del transporte, considerado como de rendimiento, en la parte inicial se planteaba como hipótesis que sería el de mayor

relevancia y el motivador de la elección del proveedor (atributo de impacto), pero se evidenció, como resultado de las entrevistas, que no fue de alta relevancia en la toma de decisiones. Se consideró puesto que está vinculado en forma estrecha con el costo de la mercancía y por su incidencia en el costo logístico y, por ende, en el costo del producto final, que afecta los márgenes de utilidad. Este atributo puede ser superado al encontrar otros adicionales más relevantes que ganen la ponderación de peso en la decisión.

En concepto de Juan Fernando Calderón, jefe del departamento de distribución y ventas de Enka de Colombia S. A.:

aunque el precio es un elemento diferenciador en el transporte cuando tú tienes un mal servicio a un bajo costo, no tiene sentido tenerlo. Muchas veces es mejor pagar más pero que vos sepás que tu carga va a llegar en óptimas condiciones, que los tiempos se están cumpliendo y que la información está fluyendo.

En este sector tan altamente competitivo es posible tener una ventaja competitiva con una clara diferenciación en costo y otra por diferentes atributos, es decir, puede existir una combinación de ambos (Christensen 2010). Para la empresa que encuentra su eficiencia en los costos logísticos no significa que debe vender al precio más bajo; los precios del servicio también deben estar basados en la percepción del cliente, de acuerdo con la propuesta de valor presentada por cada empresa y al precio de referencia del mercado.

4.7 Atributos de valor y diferenciación del servicio de transporte

Para esta categorización se deben tener varios puntos claros: primero, que se forman por la percepción de los generadores de carga o clientes que solicitan o hacen uso del servicio de transporte. Segundo, las estrategias y los movimientos de los competidores del servicio de transporte pueden cambiar las reglas de juego y un atributo que era de impacto en alguna situación en la que un competidor contaba con una ventaja competitiva, muchos competidores pueden igualarla o imitarla y convertirse en un atributo de desempeño o básico (Torrecilla, 1999).

Algunas definiciones de ventaja competitiva afirman que es hacer algo mejor que la competencia, que ofrece motivadores para la adquisición o selección de un servicio o producto que no lo encuentra en los competidores; no obstante, todas estas diferenciaciones tienen que ser percibidas y deben ser valoradas por los clientes o los que utilizan o necesitan un servicio (Christensen, 2010.). Con los atributos identificados, categorizados y valorados en las encuestas se busca que las empresas empiecen a identificar en qué y para qué son buenos y dar inicio a la planeación de estrategias que los diferencien en el mercado para luego fortificarlas e ingeniar y crear ventajas competitivas fuertes con respecto a sus competidores.

De acuerdo con los resultados de las entrevistas, la identificación, la categorización y la asignación o calificación que los diferentes sujetos de investigación (generadores de carga) brindaron durante todo el desarrollo de la investigación se generaron los siguientes atributos que recibieron mayor valoración y que pueden ser una fuente para la creación de una diferenciación en el mercado.

Atributo	Categoría	Calificación
Legalidad y formalidad de la empresa	Imagen	5,0
Oportunidad y reacción en la solución de problemas durante el servicio	Impacto	4,8
Cuidado y manejo de la mercancía	Desempeño	4,7
Confianza	imagen	4,7
Cumplimiento de los compromisos	Desempeño	4,6
Flete y costos transporte	Desempeño	4,6
Compromiso con el cliente: ayuda en situaciones difíciles o problemas de transporte	Impacto	4,6
Trazabilidad del servicio y comunicación de novedades	Impacto	4,5
Certificaciones	Imagen	4,3
Condiciones óptimas de la flota y los equipos	Desempeño	4,3
Limpieza y aseo del vehículo	Imagen	4,1
Reconocimiento, tradición y trayectoria	Imagen	3,9
Amabilidad y cortesía del conductor	Imagen	3,9
Adecuación y acondicionamiento de vehículos para el transporte	Impacto	3,8
Bienestar y formación de conductores	Impacto	3,6
Empresas con flota propia	Impacto	3,5

Ilustración 17. Clasificación de atributos

Fuente: elaboración propia

La importancia del presente estudio es ayudar a las empresas a conocer su mercado, sus competidores, las especificaciones de lo que necesita el cliente o generador de carga, lo que valora y cómo percibe el servicio de transporte de carga terrestre, todo ello con el propósito de que lleven a fidelizar, a generar valor al producto que transportan y, a su vez, a maximizar sus ingresos.

Se debe tener claro que los atributos básicos deben estar plenamente cumplidos y satisfechos para poder operar el siguiente nivel de valor en cuanto a la creación de un servicio diferenciado en el mercado puesto que ellos son la base para la prestación del servicio y debe ser lo mínimo que deben cumplir a la hora de un servicio de transporte de carga terrestre.

Por último, las empresas que creen una ventaja competitiva en el mercado deben defenderla y fortalecerla porque las demás compañías querrán llegar a dicho nivel e imitarla para así poder participar en el mercado, lo que convierte un atributo de ventaja competitiva en básico, que todo el mercado debe cumplir para poder operar.



5 Conclusiones

Se ilustra con las cifras y datos presentados un mercado bastante competido y difícil. Las variables económicas y la fuga de clientes, variables estrechamente ligadas con la situación misma del mercado como resultado de la baja diferenciación y la poca fidelización, intensifican la movilidad de los clientes de una a otra compañía de transporte oferente. Se argumentó que solo el 10% de la pérdida de clientes corresponde a factores comerciales (precio), así que gran responsabilidad de dicha problemática corresponde a experiencias de servicio, incumplimiento de las necesidades y reducida diferenciación (González Muñoz, 2009).

En busca de las mencionadas satisfacción y diferenciación como posibles estrategias para afrontar la problemática de fuga de clientes es necesario enfocar los esfuerzos hacia el entendimiento de los atributos que los clientes valoran y direccionarlos hacia los derroteros del negocio para lograr así impacto positivo en los clientes y disminuir la movilidad entre competidores (Neuschel y Russell, 1998).

Para aportar al fortalecimiento del transporte terrestre de carga y disminuir fuga de clientes como resultado de estrategias de fidelización y propuestas de valor, por medio de la metodología planteada se identificaron los 23 atributos que los generadores de carga valoraron durante los procesos de selección de sus proveedores logísticos. Todos esos atributos se determinaron durante las experiencias de servicio discutidas en las entrevistas en profundidad, lo que refleja tanto las experiencias como los ideales de servicio. Dichos atributos deberán ser el foco para el desarrollo de las estrategias una vez conocido lo que perciben los clientes como características relevantes del sector.

Entre los atributos identificados se concluye que el de precio (flete o costo del transporte) no marcó una posición principal, lo que permite dar respuesta a la hipótesis planteada al inicio del trabajo. Por medio de la ponderación de cada uno de los atributos, uno de los objetivos trazados en la investigación, se estableció que la variable precio ocupa la posición 6 en la clasificación. Existe entonces aquí una oportunidad para desarrollar otros atributos más valorados y diferentes al precio.

Con la clasificación, resultado de la ponderación de las encuestas, con un resultado máximo de 5 sobre 5, los cinco atributos más destacados valorados por los generadores de carga

fueron: a) legalidad y formalidad de la empresa, con 5 puntos, b) oportunidad y reacción a soluciones, con 4,8, c) cuidado y manejo de mercancía, con 4,7 d) confianza, con 4,7, y e) cumplimiento de compromisos, con 4,6.

Uno de los atributos que, aunque no estuvo presente entre los más destacados, fue percibido en elevado grado en las entrevistas en profundidad como diferenciador y valorado en alta medida por los generadores de carga fue trazabilidad del servicio y comunicación de novedades. El verdadero compromiso y la oferta de valor para transportar la mercancía es que llegue a su destino con una continua comunicación, que fue un atributo relevante con calificación de 4,5 sobre 5 en la clasificación. Se reflejó en la categoría de impacto, con lo que se dio una importante valoración puesto que cierra la brecha de la incertidumbre que genera una emoción de preocupación frente a las novedades del servicio y les permite a los coordinadores logísticos reaccionar a tiempo frente a contingencias para no afectar los procesos al interior de la compañía. Las empresas que sepan informar y comunicar las novedades y procedan mediante una adecuada trazabilidad del servicio de transporte ayudarán a que el cliente se sienta tranquilo porque sabe que su mercancía se encuentra en buenas manos y se elimina posiblemente un peso de encima referente a una preocupación de los generadores de carga.

Muchos atributos quizás podían quedar en el aire respecto a su significado en el sector de transporte, pero para lograr entrar en contexto y entender la definición de los mismos según el valor percibido de los encuestados se definieron los principales que se emplearon en

ocasiones en algunos *verbatim*s. Por ejemplo, respecto al atributo del precio (flete o costo del transporte), uno de los entrevistados mencionó:

Aunque el precio es un elemento diferenciador en el transporte, cuando tú tienes un mal servicio a un bajo costo no tiene sentido tenerlo. Muchas veces es mejor pagar más pero que vos sepás que tu carga va a llegar en óptimas condiciones, que los tiempos se están cumpliendo y que la información está fluyendo.

De manera similar se procedió con los otros atributos relevantes para dar repuesta a otro de los objetivos de la investigación.

Al analizar las empresas seleccionadas por conveniencia, tanto para las entrevistas como para las encuestas, como característica general se identificaron empresas con alto reconocimiento en el mercado y elevados volúmenes de carga. Este perfil de empresas pudo incidir en los atributos valorados porque el precio para ellos no jugó un papel preponderante en la jerarquía. Es importante entender este comportamiento puesto que para otros perfiles de generadores de carga la jerarquía de los atributos podría modificarse con lo que tomarían una mejor posición otros atributos que en los casos estudiados no fueron tan relevantes.

Los criterios de evaluación de los proveedores logísticos se encuentran en una especie de jerarquía de factores de acuerdo con las necesidades del usuario. Dichos factores se traducen como beneficios para el usuario, que ponderarán a la hora de elegir el proveedor logístico. Es importante considerar que en lo referente a los atributos que un usuario valora, hay otros muchos usuarios en el mercado que también lo hacen, lo que da a lugar a

establecer una segmentación por atributos y beneficios en la que lo importante será identificar quiénes son sus clientes que valoran tales atributos iniciales de la clasificación para focalizar las estrategias hacia ellos (Matear y Gray, 1995).

Para el entendimiento de la funcionalidad y el impacto de los atributos, como resultado de la metodología establecida, se logró categorizar cada uno de los 23 atributos ubicándolos en cuatro categorías importantes: de impacto, de rendimiento, de imagen y básicos. Cada una de estas categorías tiene una connotación en el proceso de decisión del generador de carga y primará una u otra, un atributo u otro, dependiendo del momento de la experiencia de servicio que se afronte. Por ejemplo, en los procesos de licitación e invitación de proveedores, los atributos en la categoría de imagen juegan un papel relevante. Durante la experiencia del servicio aquellos atributos categorizados de rendimiento posicionan la eficiencia de la compañía en su prestación del servicio. Por último, aquellos atributos clasificados como de impacto, que pueden estar presentes tanto desde el inicio de la experiencia hasta los procesos de postservicio, como reclamación, facturación o trazabilidad, fueron los que mostraron gran interés por parte de los generadores de carga y podrán originar una diferenciación.

Las empresas de transporte que basen sus estrategias en los atributos básicos, como responsabilidad, disponibilidad de vehículos, contratación legal y demás, deben tener procesos internos muy fuertes con un excelente desempeño puesto que son atributos que deben ser inherentes, como mínimo, en el servicio de transporte y son replicables con facilidad por los competidores. Atribuir una estrategia de diferenciación en dichos atributos debe ser planteada con gran cuidado porque que han de ser muy bien percibidos por los

clientes debido a que una empresa de transporte para operar debe garantizar, como mínimo, los siguientes atributos básicos: puntualidad, oportunidad, seguridad, cumplimiento normativo y disponibilidad del servicio de transporte.

6 Recomendaciones

El conocimiento de los generadores de carga como clientes y la identificación de los atributos que más ellos valoraron a la hora de solicitar un servicio de transporte pueden ser la base para crear estrategias de fidelización e innovación con el objetivo de establecer lazos de cooperación a largo plazo con servicios diseñados a la medida de los clientes de modo que se cumplan sus ideales y expectativas. La identificación y la adaptación de dichos servicios de transporte de carga pueden generar una evolución del sector puesto que se cambia el paradigma de ofrecer un servicio básico de transporte por el de la prestación de servicios con el cumplimiento de las necesidades y especificaciones del cliente, lo que, a su vez, establece unos niveles de diferenciación aun no muy fuertes en el sector.

La falta de estudios e investigaciones específicos del sector sobre servicios logísticos desde la óptica de las decisiones de usuario como generador de carga genera un vacío en el conocimiento de los clientes y usuarios del servicio de transporte de carga masiva, lo que conlleva a un desconocimiento de las necesidades y especificaciones que se necesitan a la hora de ofrecer un servicio diferencial de transporte de carga.

Es importante, para las empresas de transporte que tengan acceso a los hallazgos presentes, hacer una autoevaluación del nivel de cumplimiento y posicionamiento de estos atributos que permita tomar acciones tendientes a reforzar aquellos en los que no se es tan fuerte y

enfatar en aquellos en los que se evidenció la valoración de sus clientes y en los que la compañía sí es fuerte.

Se rescató la importancia de escuchar al cliente en contextos fuera de la prestación del servicio, con lo que se invita a las empresas a invertir parte de sus recursos en investigaciones de mercado puesto que se evidenció poca incursión en este tipo de acciones. Sumergirse en el mercado, ponerse en el lado del cliente y proponer servicios diferentes al básico de movilización de mercancía fueron situaciones en las que se encontró el vacío del mercado. Hay muchos más servicios que sus clientes piden o que aún no saben que necesitan y acerca de los cuales las empresas de transporte están en la facilidad de proporcionarlos si modifican quizás un poco su estrategia comercial pero siempre con enfoque hacia la satisfacción del cliente.

Pensar en empresas de transporte que controlen inventarios de sus clientes, que trabajen en razón del cumplimiento de indicadores, que proporcionen herramientas tecnológicas de trazabilidad, e, incluso, que conozcan de modo profundo la tipología de la mercancía de sus clientes y la incidencia de sus costos, así como sus estrategias y objetivos corporativos, a tal punto que logren “personalizar” sus servicios y equipos para incrementar en forma exponencial la satisfacción del cliente en términos de valor percibido, será lo que les permitirá a las empresas eliminar una lucha por eficiencia en costos y proporcionar en realidad una ventaja competitiva en el mercado.

Al considerar los altos niveles de informalidad del sector, como se ilustró con las cifras presentadas, las empresas generadoras de carga analizan atributos de imagen a la hora de

elegir un proveedor de transporte. La recolección de información en el mercado sobre el reconocimiento, la tradición, la trayectoria, la legalidad, el nivel de formalidad de la empresa y las certificaciones de sus procesos juega un papel importante en la evaluación de los proveedores de transporte y genera confianza a la hora de entregar la mercancía. Tener buena imagen y reconocimiento en el mercado son aspectos muy favorables a la hora de ofrecer un servicio de transporte y por esta razón es importante construir una imagen fuerte en el mercado y defenderla con un excelente desempeño en la prestación del servicio.

La mercancía transportable es el esfuerzo de toda una empresa para la satisfacción de las necesidades de los consumidores; por tal motivo son muy importantes el cuidado y el manejo adecuado de la misma; de igual manera, el cumplimiento de todos los compromisos adquiridos con el cliente es indispensable para la generación de valor en el servicio de transporte.

Es importante tener presente que los atributos que en el trabajo se identificaron como relevantes podrían cambiar con el paso del tiempo o por las dinámicas propias del mercado, lo que conduciría a que los mismos se conviertan básicos y no generen diferenciación. Un ejemplo claro es el sistema de rastreo satelital o GPS que proporciona al cliente una información de dónde se encuentra su mercancía. Alrededor de 15 años atrás quizás se habría considerado un atributo de alto impacto y generaba diferenciación en el mercado; sin embargo, ahora, con el avance de la tecnología de tal tipo de sistemas y su implementación masiva en el sistema de transporte en Colombia, el mencionado atributo, que antes era de impacto, hoy se ha convertido en un requerimiento indispensable a la hora de contratar un servicio de transporte (básico). Con lo anterior se invita a las empresas a monitorear de

manera permanente el mercado y entender las necesidades cambiantes de los usuarios y las acciones que están tomando sus competidores que conduzcan a reconfigurar los atributos diferenciadores en el mercado que valoran los generadores en sus procesos de selección.

Durante el proceso investigativo, y fuera de los atributos identificados, se evidenció como tendencia del mercado la utilización de plataformas web por medio de las cuales se hacen las asignaciones de los servicios a las empresas de transporte. Mediante una de ellas el generador de carga publica la disponibilidad de un viaje con todos sus requerimientos técnicos, a la que la empresa de transporte se presentaría y se asigna al primer oferente. Estas dinámicas podrán cambiar en muy alta medida los atributos percibidos de los clientes puesto que las decisiones no se tomarán con base en el valor percibido, sino por aquel más eficiente en “dar clic” en la plataforma o por el cumplimiento de los indicadores establecidos para permitir el ingreso a dicha plataforma.

Las plataformas evitan los contactos directos con los encargados de despachos y generan eficiencias, reducciones de costos y mejores políticas de transparencia y asignación justa de los viajes por lo cual se identificaría como una tendencia certera del gremio. Anticiparse a la implementación de tendencias de dicho tipo del mercado y saber implementar atributos diferenciadores en los nuevos canales de comunicación y contacto con las empresas deberán ser los objetivos de las empresas de transporte en el corto plazo.

Es momento, con fundamento en todo lo hasta acá expuesto, de comenzar a direccionar las compañías hacia escuchar de manera permanente al cliente, ofrecer servicios diferenciales y conocer qué valoran el mismo en los procesos de selección para así establecer ventajas

competitivas que pongan un alto a sangrientas luchas en costos más bajos que canibalizan el sector y el patrimonio de los conductores tradicionales, de alto aprecio en el país.

Referencias

- Baby Moreno, J., y Londoño Jaramillo, J. G. (2005). Valor percibido por el cliente (VPC), como una herramienta para el análisis competitivo. *Ad-minister*, 6, 96-113. Recuperado el 20 de mayo de 2015, de: <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/view/666>
- Barroso Castro, C., Martín Ruiz, D., y Martín Armario, E. (2004). El valor percibido de un servicio. *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 8(1), 47-73. Recuperado el 20 de mayo de 2015, de: http://www.esic.edu/documentos/revistas/reim/060306_139576_E.pdf

- Christensen, H. K. (2010). Defining customer value as the driver of competitive advantage. *Strategy & Leadership*, 38(5), 20-25. Recuperado el 20 de mayo de 2015, de: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/10878571011072048>
- Chen, Y.-H., & Su, C.-T. (2006). A Kano-CKM model for customer knowledge discovery. *Total Quality Management & Business Excellence*, 17(5), 589-608. Recuperado el 20 de mayo de 2015, de: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14783360600588158?journalCode=ctqm20>
- Colfecar (2014). *Transportadores de cargas se declaran en crisis*. Recuperado el 20 de mayo de 2015, de: <http://www.colfecar.org.co/index.php/89-comunicaciones/213-transportadores-de-carga-se-declaran-en-crisis-colfe44>
- Colfecar (2015). *Estudios económicos. Facturación*. Bogotá: Colfecar. Recuperado el 16 de febrero de 2016, de: <http://www.colfecar.org.co/index.php/90-estudios-economicos/158-indi>
- Dutka, A., y Mazia, A. S. (1998). *Manual de AMA para la satisfacción del cliente*. Buenos Aires: Granica.
- Eslava Mejía, M., y Lozano Rodríguez, E. (1999). El transporte terrestre de carga por carretera en Colombia. *Serie Archivos de Macroeconomía*, 105. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación.
- González Muñoz, P. (2009, septiembre). Retención vs fidelización vs lealtad. *MK Marketing+Ventas*, 249, 14-26. Recuperado el 20 de mayo de 2015, de: <http://pdfs.wke.es/9/8/3/9/pd0000049839.pdf>
- Gutiérrez Ossa, J. A. (2013). El ciclo económico del transporte de carga terrestre carretero en Colombia. *Criterio Libre*, 11(18), 126-53. Recuperado el 20 de mayo de 2015, de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4333938.pdf>
- Kuo, Y.-F., Chen, J.-Y., y Deng, W.-J. (2012). IPA–Kano model: a new tool for categorizing and diagnosing service quality attributes. *Total Quality Management*, 23(7), 731-748.

Recuperado el 16 de febrero de 2016, de:
http://ir.nuk.edu.tw:8080/ir/bitstream/310360000Q/10730/2/IPA_Kano+model.pdf

Londoño, A. P., y Álvarez Hincapié, H. (2012). Las 500 empresas más grandes de Antioquia, 2012. *Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo*, 7, 53-120. Recuperado el 16 de febrero de 2016, de:
http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/2013/Revista_RAED_7.pdf?utm_source=RAED6_home&utm_medium=web&utm_campaign=RAED6

Matear, S., y Gray, R. (1995). Benefit segments in a freight transport market. *European Journal of Marketing*, 29(12), 43-58. Recuperado el 20 de mayo de 2015, de:
<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/03090569510102522>

Ministerio de Transporte (2011). *Diagnóstico del transporte*. Recuperado el 20 de mayo de 2015, de: https://www.mintransporte.gov.co/Documentos/documentos_del_ministerio/Estadisticas

Ministerio de Transporte (2013). Supertransporte con más “dientes” para combatir transporte terrestre de carga que opera de manera ilegal. Recuperado el 20 de mayo de 2015, de: https://www.mintransporte.gov.co/Publicaciones/supertransporte_con_mas_dientes_para_combatir_transporte_terrestre_de_carga_que_operade_manera_ilegal

Ministerio de Transporte (2015). *Transporte en cifras: estadísticas 2014*. Bogotá: Ministerio de Transporte. Recuperado el 16 de febrero de 2016, de: https://www.mintransporte.gov.co/Documentos/documentos_del_ministerio/Estadisticas

Neuschel, R. P., y Russell, D. M. (1998). Customer driven marketing in the transportation/logistics industry. *International Journal of Logistics Management*; 9(2), 99-105. el 20 de mayo de 2015, de:
<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09574099810805799?journalCode=ijlm>

Servera-Francés, D. (2010). Concepto y evolución de la función logística. *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 20(38), 217-234. Recuperado el 20 de mayo de 2015, de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81819024018>

- Swaddling, D. C, y Miller, C. (2002). Don't measure customer satisfaction. *Quality Progress*, 35(5), 62-67. Recuperado el 20 de mayo de 2015, de: <http://asq.org/qic/display-item/index.pl?item=18028>
- Tolentino, J. (2011). Branding: personalidad e identidad propia (trad.: Campell, L.). Revista *Leadership: Magazine for managers*. 8(28), 44-53. Recuperado el 20 de mayo de 2015, de: <http://ezproxy.eafit.edu.co:2117/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=d3952956-620c-40c2-9ee5-348d13ece569%40sessionmgr4007&vid=5&hid=4109>
- Torrecilla, J. M. (1999). Identificar la necesidad del cliente. Su satisfacción como centro de los objetivos de la empresa. *Economía Industrial*, 330, 112. Recuperado el 16 de febrero de 2016, de: <http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/330/14jmto.pdf>

Anexos

- Guía de la entrevista
- Preguntas de las encuestas