Estrategia para la Estandarización de Procesos del Departamento LTL

Luisa Fernanda Guevara Posada

Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano

Facultad de Negocios, Gestión y Sostenibilidad

Opción de Grado

2020

**Tabla de Contenido**

[**Introducción** 5](#_Toc57543375)

[**Identificación de la empresa** 6](#_Toc57543376)

[Cargos y funciones a desempeñar 6](#_Toc57543377)

[Actividades de la empresa 6](#_Toc57543378)

[Estructura organizacional del área operativa 8](#_Toc57543379)

[**Planteamiento del problema** 9](#_Toc57543380)

[**Funciones para el mejoramiento** 12](#_Toc57543381)

[Objetivo general 12](#_Toc57543382)

[Objetivos específicos 12](#_Toc57543383)

[**Metodología** 13](#_Toc57543384)

[Análisis de las ventas y movimientos realizados en el departamento LTL 13](#_Toc57543385)

[Propuesta de Mejoramiento 13](#_Toc57543386)

[Implementación del plan de mejora 16](#_Toc57543387)

[Seguimiento de la estrategia implementada por medio un plan de inside sales para conocer las fallas y aciertos. 18](#_Toc57543388)

[Evaluación de resultados 19](#_Toc57543389)

[**Cronograma** 20](#_Toc57543390)

[**Actores Involucrados en el Proceso de Mejora** 20](#_Toc57543391)

[Supervisor de Operaciones 20](#_Toc57543392)

[Supervisor LTL 20](#_Toc57543393)

[Agentes operativos LTL 21](#_Toc57543394)

[**Resultados, análisis y discusión de la propuesta.** 22](#_Toc57543395)

[**Conclusiones y Recomendaciones** 26](#_Toc57543396)

[**Bibliografía** 28](#_Toc57543397)

[**Anexos** 30](#_Toc57543398)

**Lista de Figuras**

[**Figura 1** 8](#_Toc56954549)

[**Figura 2** 10](#_Toc56954550)

[**Figura 3** 11](#_Toc56954551)

[**Figura 4** 15](#_Toc56954552)

[**Figura 5** 22](#_Toc56954553)

[**Figura 6** 23](#_Toc56954554)

# **Introducción**

El sector logístico es un negocio bastante competitivo, hay una gran variedad de empresas compitiendo por los negocios como Carriers, Freight brokers y Freight Forwarders. Para cerrar un negocio o un embarque no solo es determinante el precio sino el tiempo de tránsito, la calidad del servicio y el seguimiento realizado durante el tránsito de la carga. Incluso si se presentan problemas o demoras, hecho que puede ser habitual en este negocio; el cliente siempre espera estar bien informado. Por lo tanto, es de suma importancia que todos los departamentos de la empresa estén bien estructurados y tengan un buen manejo de los procesos internos. De esta manera, podrán transmitir confianza y profesionalismo a los clientes para crear una relación comercial duradera.

Por esta razón es necesario estructurar los procesos internos de Dedicated Ground Logistics en cada uno de los departamentos de acuerdo con las funciones que tienen en la compañía.

Por medio de este proyecto, se plantea la implementación de una estrategia en el departamento LTL (Less than a Truckload) con el fin de estandarizar los procesos del mismo y a su vez poder cumplir con las metas propuestas para el equipo. Adicionalmente, se desarrollará un plan de mejora en el servicio al cliente por parte de los agentes operativos para así brindar una mejor experiencia a los clientes y fortalecer el departamento.

# **Identificación de la empresa**

Nombre de la empresa: Dedicated Ground Logistics

## Cargos y funciones a desempeñar

* Enviar tarifas de acuerdo a las necesidades del cliente.
* Apoyar trámites aduanales, procesos de cruces de mercancía y su respectiva documentación entre Estados Unidos, México y Canadá.
* Buscar y desarrollar nuevas estrategias y alianzas comerciales con transportistas y bodegas.
* Negociación de tarifas para el cierre de negociaciones con clientes y transportistas.
* Despacho y seguimiento de cargas.
* Supervisión y manejo del personal del departamento LTL.

## Actividades de la empresa

Dedicated Ground Logistics es un Third Party Logistics o también llamado Freight Broker que está especializado en el transporte de cargas al interior de Estados Unidos, México y Canadá: “Un Freight broker es un individuo o una empresa que conecta a un remitente que tiene mercancías para enviar con un transportista autorizado para brindar este servicio” ([Knichel Logistics](http://blog.knichellogistics.com/news/author/knichel-logistics), 2017). En pocas palabras, es un intermediario de transporte y servicios logísticos.

La empresa ofrece servicios de Drayage o arrastre de contenedores, FTL (Full Truckload) que significa “camión completo”, LTL (Less than a Truckload) que es carga parcial o consolidada, servicio intermodal en el cual se usan diferentes medios de transporte durante el trayecto de la carga y usualmente parte de este movimiento se realiza en ferrocarril, servicios expedited y Time Critical que son acelerados, traslado y almacenamiento de mercancías.

DGL comenzó sus operaciones en mayo del 2017 por lo que aún es considerada como una empresa emergente del sector logístico en Estados Unidos. Sin embargo, durante estos tres años ha logrado un gran reconocimiento en el sector, posicionándose como una empresa fuerte y competitiva enfocada en el servicio al cliente y el trabajo en equipo.

Inicialmente, DGL no tenía una división adecuada del área de operaciones ya que el personal tenía diferentes tareas y no se enfocaba en ninguna con éxito. Por lo anterior, se ha venido realizando paulatinamente la división por departamentos para que el personal se especialice en un área específica y de esta forma obtener mejores resultados. Inicialmente, se creó el departamento de Drayage que es el principal negocio de la empresa, luego el departamento de Customer Service para dar soporte a las cargas LTL y finalmente se hizo la separación de los departamentos LTL y FTL que fueron creados hace aproximadamente 10 meses por lo que aún no están completamente estructurados.

El departamento LTL maneja diferentes tipos de cargas como lo son LTL regular que son movimientos consolidados de 1 a 5 pallets, LTL Volume que son movimientos que debido a su volumen ocupan al menos una tercera parte de un camión , LTL reefer el cual hace referencia a movimientos consolidados para carga refrigerada o productos perecederos, Small package son movimientos de cajas pequeñas que se manejan con Couriers y finalmente, los servicios Expedited y Time Critical los cuales se caracterizan por tener un tiempo de entrega express. Los agentes operativos se encargan de recibir las cotizaciones e identificar qué tipo de servicio requiere el cliente para así cotizar por medio del TMS (Transportation Management System) de la empresa y enviar las tarifas al cliente para el cierre de negociaciones. Finalmente, deben despachar cada una de los embarques que fueron cerrados.

## Estructura organizacional del área operativa

La organización de la empresa en la parte operacional tiene una cadena bastante amplia como podemos ver en la figura 1. Por lo tanto, el cliente tiene contacto con diferentes departamentos a la vez y dependiendo del proceso en el que se encuentre es transferido al área encargada.

**Figura 1**

Organigrama del área operativa de Dedicated Ground Logistics



Elaboración: Propia

# **Planteamiento del problema**

Debido a la división de los departamentos de operaciones, el departamento LTL ha sufrido muchos cambios internos tanto en el personal como en los procesos operativos. Todo esto, se hizo sin tener en cuenta el crecimiento que ha tenido el departamento, ya que en comparación con el último trimestre del 2019 al segundo trimestre del 2020 ha habido un incremento aproximado del 47% en el número de cotizaciones (Ver detalle en el Anexo A y Anexo B) y el equipo no estaba preparado para afrontar un volumen tan alto.

Actualmente, se evidencian varias problemáticas que están afectando la operación como lo es la constante rotación de personal ya que en los últimos 6 meses han rotado dos personas de las tres que conforman el equipo. Esto hace que los empleados no tengan el conocimiento suficiente sobre la industria y el funcionamiento de la empresa. Adicionalmente, los procesos del agente operativo LTL no están bien definidos y no hay una guía para identificarlos. Esto ha generado múltiples errores al momento de cotizar y se ha evidenciado ya que en los últimos 3 meses 14 cargas tuvieron pérdidas de $4,063.02 USD (Ver anexo C) y 50 cargas con un margen neto inferior al 10% (Ver anexo D)[[1]](#footnote-1) lo cual es lo mínimo de ganancia para un embarque.

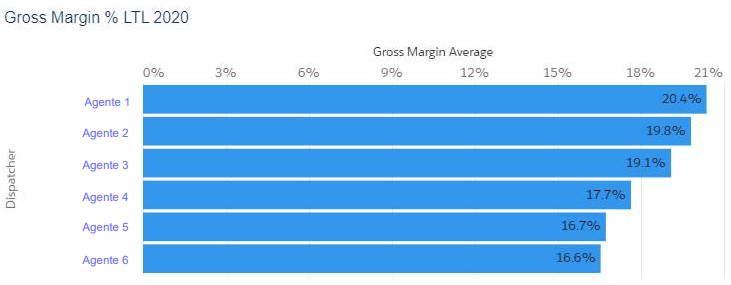
A esto se suma que los precios no están estandarizados por lo que cada agente operativo debe encargarse de calcularlos de acuerdo con unos márgenes de ganancia estimados. Debido a que el desempeño de los agentes operativos se mide por medio de las ganancias que dejan a la empresa y sobre esto mismo reciben comisiones; en ocasiones aumentan significativamente las tarifas y dejan de ser competitivas en el mercado. Esta situación está generando la pérdida de clientes que ha sido evidenciada al recibir retroalimentación de los mismos indicando que incluso con el mismo transportista, las tarifas de la empresa están alrededor de un 20 o 30% por encima de los precios del mercado. Así mismo, en los últimos 3 meses ha habido 79 cargas con un margen neto superior al 30% (Ver anexo E)cuando el margen promedio se sitúa en un 20%. Evidentemente en los casos que se cierra la negociación con alzas de este tipo hay un margen de ganancia mayor para la compañía. Sin embargo, el volumen de cargas disminuye y por ende las ventas mensuales.

De acuerdo con Tao Li, Yan Chen y Taoying Li (2018), “la fijación de precios en los servicios de distribución es un desafío debido a la pérdida de valor del producto durante su proceso de distribución” (p. 1) Por lo anterior se debe identificar correctamente que tipo de estrategia se debe usar con cada cliente y para el sector que se está abordando.

Adicionalmente, como se puede observar en la Figura 3 hay una gran diferencia en los porcentajes de ganancia que maneja cada agente operativo.

**Figura 2**

*Margen de Ganancia Neto por Agente Operativo*



Elaboración: Propia con base a reportes de ventas de enero a agosto del 2020.

Finalmente, como consecuencia de todos estos factores, no se están cumpliendo las metas mensuales del equipo que son mínimo un margen de beneficio de $12.000 USD y un 20% de margen neto. Como se observa en la Figura 3, durante este año en tres meses no se cumplió con la ganancia mínima requerida por la empresa y solo un mes se obtuvo el margen neto esperado.

**Figura 3**

Ventas Mensuales del Departamento LTL (2020)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Mes | Margen Bruto (USD) | Margen Neto % |
| Enero | $11,383.7 | 21.8% |
| Febrero | $14,123.6 | 17.6% |
| Marzo | $15,405.4 | 18.2 % |
| Abril | $10,130.3 | 17.8% |
| Mayo | $10,923.8 | 19.9% |
| Junio | $16,581.2 | 19.6% |
| Julio | $17,988.6 | 19.7% |
| Agosto | $13,859.5 | 19.7 % |

*Nota:* En la tabla se indica el margen bruto en USD y margen neto porcentual que ha tenido el departamento LTL mensualmente durante el año 2020. Elaboración: Propia con base en reportes de ventas mensuales DGL.

En conclusión, debido a que la alta variabilidad de precios puede afectar la competitividad de la compañía y resultar en la perdida de negocios, se requiere una estandarización de precios que contribuya al mejoramiento de los márgenes de ganancia y a su vez al cumplimiento de las metas establecidas por la compañía.

# **Funciones para el mejoramiento**

## Objetivo general

* Desarrollar una estrategia de mejoramiento para el departamento LTL, por medio de la estandarización de procesos, que permita el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas por la empresa tanto a nivel económico como operativo.

## Objetivos específicos

* Identificar y perfilar a los clientes para definir una estrategia de pricing para cada uno de ellos, de acuerdo al volumen que cada uno tiene y a los diferentes tipos de carga que se manejan en el departamento LTL.
* Implementar la visualización de precios de venta en el TMS (Transportation Management System) de la empresa para optimizar el tiempo de respuesta en cotizaciones y evitar las alzas indiscriminadas de las tarifas por parte de los agentes de operaciones.
* Ejecutar un plan de Inside Sales que permita evaluar el funcionamiento de la estrategia implementada y a su vez realizar correcciones de acuerdo a la retroalimentación de los clientes.

# **Metodología**

La metodología que se implementó fue mixta (cuantitativa y cualitativa), ya que por medio del método cuantitativo se realizó el estudio y análisis de datos y por el lado cualitativo se realizaron entrevistas a clientes específicos en una de las cinco fases en las que se ejecuta el estudio:

## Análisis de las ventas y movimientos realizados en el departamento LTL

Inicialmente, se realizó un análisis descriptivo por medio de la base de datos con la cuenta la empresa en su sistema interno; centrándose en la evaluación de las ventas mensuales, número de cotizaciones y número de despachos de los principales clientes. Lo anterior, con el fin de identificar el porcentaje de cierre de negociaciones y ver el por qué hay un gran número de clientes con los que se cierran muy pocas negociaciones en comparación con el número de cotizaciones. Adicionalmente, se analizaron los márgenes de ganancia en del equipo LTL en el periodo de enero a agosto del 2020 para verificar si el porcentaje de cierre de negociaciones está afectando los márgenes de ganancia de la empresa.

## Propuesta de Mejoramiento

Se planteó una propuesta de valor a la empresa para estandarizar los precios en el departamento LTL, dando cumplimiento al objetivo general. Esta propuesta, está enfocada en mejorar la calidad del servicio al cliente dando respuesta a los requerimientos con mayor rapidez y a su vez en la personalización de los perfiles de cada cliente basados en sus preferencias.

Debido a que DGL y su departamento LTL llevan poco tiempo en el sector logístico, aún no cuentan con buenos contratos o alianzas con los transportistas, principalmente en Estados Unidos y Canadá. Por tal motivo, se ha recurrido a trabajar con otros brokers o 3PL (Third Party Logistics) que a su vez son parte de la competencia. Ya que mueven mucha carga para Freight Forwarders que son unos de los principales clientes de la compañía.

Actualmente, DGL trabaja con 3 brokers y tiene cuentas directas con 35 transportistas alrededor de Estados Unidos, México y Canadá. No todas estas cuentas se han aprovechado al 100% ya que aún no se cuenta con un pricing suficientemente competitivo y los brokers ofrecen mejores tarifas.

Con los brokers se maneja un pricing fijo, es decir que las tarifas que ellos ofrecen son válidas por un mes. Sin embargo, con la mayoría de los transportistas se tiene un pricing dinámico que se refiere a “Una estrategia de presupuestación en la que el valor de la venta cambia en función de la oferta y la demanda en tiempo real” (Camuñas, 2017). Por lo tanto, la validez de estas tarifas puede ser de uno a siete días dependiendo del transportista.

Como uno de los objetivos del departamento LTL es fortalecer las cuentas directas con los transportistas y en un mediano plazo dejar de trabajar con otros brokers lo mejor es implementar una estrategia de precios dinámica de la misma forma que los transportistas directos la tienen con la empresa.

Los diferentes efectos de la intensa competencia de la industria y el aumento de los costos de transporte recalcan la importancia de estrategias rentables de precios de transporte y logística. En la mayoría de las empresas, las variaciones de una estructura de precios dinámica se encuentran entre las mejores opciones para desarrollar estrategias de precios con la flexibilidad de satisfacer las necesidades de los clientes individuales y las diferentes situaciones basadas en costos. (Lohrey, s.f, párr. 1)

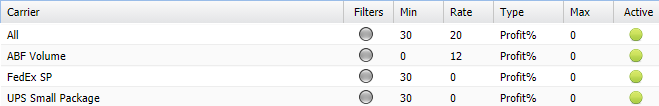
Esta estrategia de precios dinámica es utilizada en el sector logístico ya que se presta un servicio en el cual los precios dependen de factores como las medidas y peso de la carga, distancia, condiciones climáticas, de carreteras, peajes entre muchos otros factores externos que no se pueden controlar. Por tal motivo, se realiza una cotización específica para cada movimiento o embarque.

Usualmente, las tarifas se calculan entre un 10% que es el mínimo de ganancia para una carga y un 20% que es el margen ideal y aunque había unos clientes que tenían un margen fijo los agentes operativos tenían la posibilidad de cambiarlo por decisión propia.

En la propuesta planteada se estableció un rango de porcentajes del 10% al 20% basados en la experiencia adquirida por la empresa durante sus tres años de operación en la industria, ya que se ha identificado que estando en este rango son más competitivos en el mercado. A cada cliente se le dará un porcentaje específico para cada tipo de carga y un cargo mínimo como se puede observar en la siguiente figura.

**Figura 4**

Ejemplo de Implementación de Porcentajes de venta



Fuente: ShipPrimus Solutions (DGL). Noviembre 2020

La operación realizada por el sistema es la siguiente:

P= Costo del movimiento + porcentaje bruto de ganancia

Al poner estos porcentajes en el TMS el sistema los calcula automáticamente al momento de cotizar. Permitiendo a los agentes operativos la visualización de los precios de venta de cada cliente.

## Implementación del plan de mejora

La estrategia de precios dinámica implementada en DGL, se realizó fijando un porcentaje o margen de ganancia neto para cada cliente en los rangos anteriormente mencionados.

La empresa cuenta con una base de datos entre seis meses y un año aproximadamente dependiendo de cada cliente. Se seleccionaron únicamente los clientes vigentes, es decir, que han realizado movimientos o cotizaciones durante los últimos 3 meses. Para finales del mes de agosto del año en curso, se evaluaron 81 clientes a los cuales se les asigno un pricing basado en su comportamiento con la empresa. Ver detalle en anexo F. Pricing Clientes.

Dicho comportamiento se evaluó por medio de un análisis descriptivo de las siguientes variables: número de cotizaciones, número de despachos o embarques cerrados, tipo de movimientos, tipo de mercancía o producto que manejan, orígenes y destinos de las cargas, transportistas que usan, frecuencia de los embarques, porcentaje promedio de los movimientos realizados y los agentes operativos que han realizado los despachos. Todo esto permitió identificar a cada cliente y perfilarlo para asignarle un pricing adecuado tal y como se estableció en el primer objetivo específico.

Adicionalmente, se ha recibido retroalimentación por parte de algunos clientes sobre con qué otras empresas cotizan. Lo cual ha ayudado a conocer la competencia y así mismo permitió adaptar una estrategia de pricing mucho más adecuada para estos clientes en específico.

Por otra parte, hay que tener en cuenta los diferentes tipos de carga LTL que se manejan en la compañía, ya que al ser movimientos distintos se requiere un pricing diferente para los mismos. Es decir, se establecerá un porcentaje de ganancia específico para cada cliente dependiendo el servicio que se cotice.

Los porcentajes se establecerán de la siguiente manera:

* **Servicios Ground:** Las tarifas oscilan de $10 a $90 USD por lo cual se establece un margen de ganancia de $20 a $30 USD.
* **Servicios LTL**: Se establece un margen de ganancia de $20 a $40 USD cuando el movimiento tiene un costo inferior o igual a $200.00 USD. De $200.00 a $1,000.00 USD se trabajará con un margen de ganancia entre el 10% y el 20%.
* **Servicios Volume:** Las tarifas están entre los $1,000.00 y $2,000.00 USD. Por lo tanto, el margen de ganancia esta entre un 10 y 14%.
* **Servicios Expedited y Time-Critical:** Generalmente son servicios con un costo superior a los $2,000.00 USD y el porcentaje de ganancia es del 10% al 12%.

Los porcentajes anteriormente mencionados están basados en los rangos que maneja la empresa. Sin embargo, con los estudios y análisis realizados se identificó que no todos los movimientos pueden tener el mismo porcentaje o margen de ganancia ya que los costos fluctúan. Por lo tanto, se planteó e implementó un porcentaje de ganancia o una tarifa fija dependiendo el tipo de servicio y su costo. Como se puede evidenciar, entre más costoso sea el servicio el porcentaje de ganancia es menor ya que hay costos fijos que se mantienen y la ganancia en cuestiones de dinero aumenta. Por otro lado, la empresa ya tenía establecido que las cargas que tienen un valor inferior a 200 USD tengan una tarifa fija (Entre $20 y $30 USD) ya que se están teniendo en cuenta los costos fijos para realizar un movimiento.

Al momento de fijar los márgenes también se tuvo en cuenta que la empresa cuenta con mejores acuerdos de pricing con algunos transportistas y por ende las tarifas son más competitivas en el mercado. Los transportistas con los que se tienen estos acuerdos son ABF y Edi Express por lo tanto se fijó un margen de ganancia superior ya que este pricing especial lo permite.

Continuando con la ejecución del segundo objetivo específico; la información del anexo F. Pricing Clientes se incluyó en el TMS (Transportación Managment System) o sistema de cotizaciones interno de la empresa y se creó un perfil para los clientes donde se especifica el pricing diseñado para cada uno de ellos. También, se programó con las preferencias que tienen como lo son los accesorios usados en los embarques y tipo de embalaje de la carga.

De acuerdo a Zeke Ziliak (2020) “Fijar precios de forma rápida e inteligente es fundamental para el éxito de una empresa en el sector del transporte y la logística” (Párr. 9)este es uno de los propósitos de programar el sistema con el perfil de cada cliente ya que permite que los agentes operativos del departamento puedan visualizar los precios de venta de manera fácil y rápida mejorando el tiempo de respuesta y a su vez evitando la discrepancia en las tarifas enviadas por diferentes agentes operativos.

## Seguimiento de la estrategia implementada por medio un plan de inside sales para conocer las fallas y aciertos.

Para verificar el funcionamiento de la estrategia de precios implementada, se realizó un plan de inside sales como se indicó en el tercer objetivo específico. Este plan se llevó a cabo identificando a los clientes que aún siguen cotizando y no están moviendo carga o que el volumen de carga que mueven no es proporcional al volumen de cotizaciones que realizan. Todo este proceso fue realizado por medio de entrevistas realizadas mediante llamadas telefónicas y correos electrónicos realizando preguntas como:

* ¿Cómo están las tarifas de DGL frente a la competencia?
* ¿Qué les parece el tiempo de respuesta?
* ¿Cuáles son los transportistas de preferencia?
* ¿Cómo les ha parecido el servicio general de DGL?

Lo anterior, con el fin de recibir retroalimentación y poder mejorar la estrategia de precios establecida para estos clientes en específico.

## Evaluación de resultados

Por último, se realizó la evaluación de resultados por medio de los mismos informes de las ventas del departamento LTL que fueron estudiados para la implementación de la estrategia.

También, se verificó el número de clientes nuevos que ingresaron a la compañía durante el periodo de implementación. De esta manera, se podrá evidenciar si fue eficiente para cumplir con las metas de la empresa.

Finalmente, como el método cuantitativo “se centra en una causa y en un efecto” (Universidad de Alcalá, 2020) se podrá evidenciar si la estandarización de precios tuvo un efecto positivo sobre las ventas de la compañía comparando las ventas de meses anteriores con las ventas del periodo de la implementación.

# **Cronograma**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Actividad | Septiembre | | | | Octubre | | | | Noviembre | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 |
| Estructuración de la propuesta de Pricing |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Levantamiento de información para el plan de mejoramiento |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Sistematización de información |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Ejecución de la propuesta |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Realización de Ajustes al plan implementado |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Análisis de resultados |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Elaboración del reporte final |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

# **Actores Involucrados en el Proceso de Mejora**

## Supervisor de Operaciones

El Supervisor del área de operaciones se encarga de que todos los equipos operativos de la empresa funcionen correctamente. En este caso, para la estrategia implementada fue el encargado de verificar, modificar y finalmente aprobar el pricing establecido para cada uno de los clientes.

## Supervisor LTL

El supervisor del equipo LTL, tiene acceso preferencial al sistema de cotizaciones por lo tanto es el encargado de establecer la estrategia de pricing para los clientes y así mismo de crear los perfiles de cada uno de ellos en el sistema de cotizaciones. También, está a cargo de realizar informes para evaluar el funcionamiento de la estrategia e identificar a los clientes con los cuales está siendo efectiva y con los que no para finalmente realizar el proceso de inside sales.

Adicionalmente, cumple con las mismas funciones del Agente operativo LTL.

## Agentes operativos LTL

Hay dos agentes operativos LTL que son quienes se encargan de recibir las solicitudes de los clientes, cotizar y realizar los despachos. Son la parte más importante para el funcionamiento de la estrategia a implementada ya que ellos tienen el contacto directo con los clientes y al ser las personas que cotizan son quienes utilizarán el sistema de cotizaciones de la empresa haciendo uso del pricing implementado para cada uno de los clientes. Finalmente, harán parte del plan de inside sales que se tiene planeado para verificar el funcionamiento de la estrategia.

# **Resultados, análisis y discusión de la propuesta.**

Los resultados reportados son de carácter parcial pues la implementación de la estrategia se ha observado durante un mes. Esto debido a que los agentes operativos se deben acoplar a una nueva manera de cotizar y así mismo se continúa revisando la estrategia de pricing implementada con algunos clientes.

Los resultados generales en cuanto a ventas fueron positivos, como se puede ver en la Figura 5 se obtuvo un margen de ganancia superior a $20.000.00 USD una cifra que hasta la fecha no se había alcanzado en el departamento LTL. Sin embargo, el margen porcentual no llego al 20% como se esperaba.

**Figura 5**

Ventas octubre 2020 del Departamento LTL

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Mes | Margen Bruto (USD) | Margen Neto % |
| Enero | $11,383.7 | 21.8% |
| Febrero | $14,123.6 | 17.6% |
| Marzo | $15,405.4 | 18.2 % |
| Abril | $10,130.3 | 17.8% |
| Mayo | $10,923.8 | 19.9% |
| Junio | $16,581.2 | 19.6% |
| Julio | $17,988.6 | 19.7% |
| Agosto | $13,859.5 | 19.7 % |
| Septiembre | $13,840.5 | 17.7% |
| Octubre | **$21,194.3** | **19.6%** |

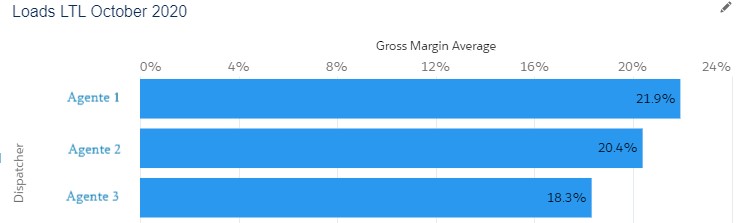
*Nota:* En la tabla se indica el margen bruto en USD y margen neto porcentual que tuvo el departamento LTL en los meses de enero a octubre 2020. Elaboración: Propia con base en reportes de ventas mensuales DGL.

Realizando la evaluación de los factores que llevaron a implementar la propuesta se observan los siguientes resultados:

Referente a los márgenes de ganancia neta que manejan los agentes operativos, como se puede observar en la Figura 6 los agentes 1 y 2 están por encima del 20% y el agente 3 está un 1.7% por debajo del margen esperado, lo cual sigue siendo una diferencia notable.

**Figura 6**

*Margen de Ganancia Neto por Agente Operativo octubre 2020*



Elaboración: Propia en base a reportes de ventas de octubre en DGL.

Se concluyó que los márgenes entre agentes no se pueden igualar debido a que la estrategia de precios implementada es dinámica y adicional a esto se manejan muchos clientes con los cuales se tienen fijados diferentes porcentajes. Esto afecta lo márgenes individuales ya que el proceso de cotización es aleatorio y los agentes no tienen control de las cargas que despachan. Sin embargo, sin importar la variación de estos márgenes, en el equipo se debe lograr llegar como mínimo al 20% del margen neto esperado por la empresa.

Otro factor relevante son las cargas con un margen neto inferior al 10% como se evidencia en el Anexo G, hay 23 cargas con un margen neto inferior al 10% que es el mínimo vital requerido por la empresa para un movimiento. De estas cargas se evaluó que 11 tienen un margen neto de entre el 9% y el 10% esto sucede debido a que el pricing implementado se realizó sobre el margen de beneficio y no sobre el margen neto que es la manera en que la empresa evalúa los resultados. Por lo tanto, los clientes que dentro de su pricing tienen un margen de beneficio del 10% al llevarlo a los reportes de margen neto se ve reflejado en un 8% o 9% que es justo lo que sucedió con estos movimientos, por lo cual, se toma la anotación para realizar cambios a la propuesta que el mínimo vital para una carga debe ser un margen de beneficio del 12% para así cumplir con los estándares de la empresa de que todos los movimientos deban tener como mínimo el 10% de margen neto.

Respecto a las otras 12 cargas, 6 corresponden a cargas que se encuentran en disputas con los transportistas por cambios injustificados de tarifas. Esto es común y normalmente se logra tener un estado real de estas cargas un mes después ya que es el tiempo límite de respuesta por parte de los transportistas. Finalmente, las 6 cargas restantes se deben a errores operacionales, ya que también se evidencia una carga con pérdidas.

Referente a las cargas con un margen neto superior al 30%. Ver detalle en Anexo H. De las 27 cargas que se encuentran en el reporte podemos evidenciar lo siguiente:

11 cargas corresponden a los transportistas ground que como se mencionó en la metodología en ocasiones se duplica el valor de la carga ya que se tiene en cuenta el mínimo vital para un movimiento. 10 cargas son debido al pricing dinámico que se tiene con el transportista ABF ya que las tarifas que ellos ofrecen son válidas por 7 días y esto mismo se transmite a los clientes, pero debido a que el pricing dinámico que DGL tiene con el transportista si la carga se despacha un día diferente al cotizado se puede acceder a una tarifa más económica. Las otras 6 cargas corresponden a alzas injustificadas por parte de los agentes operativos o en ocasiones se sube el margen por un costo de oportunidad[[2]](#footnote-2)

Por otra parte, el resultado más positivo es que el número de clientes nuevos incrementó notablemente en el mes de octubre. Como se evidencia en el Anexo I, durante los primeros 9 meses del año hubo un total de 77 clientes nuevos, en promedio 9 clientes mensuales y durante octubre, el mes que se implementó la estrategia fueron 23 los clientes nuevos. Ver detalle en Anexo J. Lo que quiere decir, que los clientes nuevos aumentaron en un 155 % lo cual podría, estar relacionado directamente con la implementación de la estrategia de pricing ya que el incremento es bastante alto y uno de los fines de la estrategia era cerrar negociaciones con los clientes que llevaban un proceso previo de cotizaciones con la empresa y no habían realizado ningún movimiento.

Finalmente, el plan de inside sales se realizó con 6 clientes los cuales no realizaron movimientos durante el mes de la implementación de la estrategia. Cada agente operativo tuvo a cargo dos clientes y se solicitó retroalimentación basados en el comportamiento de cada uno de ellos. Se obtuvieron las siguientes respuestas:

* ¿Cómo están las tarifas de DGL frente a la competencia?

En este punto en particular, una parte de los clientes entrevistados indicaron que la mayoría de veces las tarifas de la empresa quedan en segundo o tercer lugar frente a la competencia. Sin embargo, dos de los clientes entrevistados dijeron que las tarifas eran competitivas pero que aún no se había dado la oportunidad de cerrar embarques por otros factores externos.

* ¿Qué les parece el tiempo de respuesta y el servicio de DGL?

Referente al tiempo de respuesta, todos los clientes indicaron que era oportuno que el servicio en general de la empresa y de los agentes de operaciones LTL era bueno.

También, se utilizó la llamada para obtener más información sobre las preferencias de los clientes como los transportistas que usan, las líneas que más trabajan y el tipo de movimientos que realizan. Toda esta información es muy útil ya que hace que el cliente tenga un manejo más personalizado y facilita el proceso de cotización.

Con lo anterior, se logra tener información mucho más detallada de estos clientes y se mejoran los porcentajes de beneficio para lograr cerrar más embarques.

# **Conclusiones y Recomendaciones**

Si bien la estrategia de estandarización de precios contribuyó a llegar a una ganancia bastante alta y a superar la meta propuesta por la empresa ($12.000 USD) no se atribuyen los resultados 100% a la misma. Ya que también se ha venido trabajando en la capacitación de los agentes operativos y se ha hecho un trabajo previo con los clientes, lo que también influye en los resultados obtenidos durante el mes de octubre. Sin embargo, se evidencia que una gran parte de los clientes nuevos y de los clientes antiguos que incrementaron la cantidad de movimientos podría estar relacionado directamente a la estrategia de pricing que se implementó para cada uno de ellos.

Durante la implementación de la estrategia se identificaron algunas fallas, por lo tanto, se recomienda continuar con el desarrollo y mejora de la estrategia realizando los siguientes cambios:

* El rango de márgenes de beneficio debe estar entre el 12% y el 22% ya que la evaluación de resultados se hace en base a un margen neto, que normalmente fluctúa entre el 1% y el 2% en comparación al margen de beneficio o margen bruto. De esta manera, se evitará tener cargas con un margen neto inferior al 10% y posiblemente se logré tener un promedio mensual superior al 20%.
* Unificar los márgenes de la estrategia de pricing (margen bruto) con los márgenes que usa la empresa (margen neto) para la evaluación de resultados.

Por otra parte, es importante verificar que los agentes operativos estén haciendo uso correcto de la estrategia de pricing y que no se observen alzas injustificadas en las tarifas enviadas a los clientes.

Finalmente, referente al plan de inside sales se sugiere continuar con él, para hacer seguimiento mensual a los clientes que no están realizando movimientos. Los resultados a largo plazo de este plan junto con la estrategia de pricing pueden ser positivos para la empresa ya que se está conociendo más a fondo el perfil de cada cliente, más allá de los reportes de ventas, de esta manera se puede crear un pricing más adecuado para los mismos. Adicionalmente, es importante crear un contacto con el cliente diferente a correos electrónicos ya que se entabla una relación comercial más estrecha y duradera.

# **Bibliografía**

Bin Qiao, S. P. (2016). *HAL archives-ouvertes.fr.* Obtenido de https://hal-mines-paristech.archives-ouvertes.fr/hal-01326416/document

Camuñas, E. (2017). *UNIR. Estrategias de fijación de precios dinámicos basados en el cliente.* Obtenido de https://www.unir.net/empresa/revista/estrategias-de-fijacion-de-precios-dinamicos-basados-en-el-cliente/

Joe Lynch, Z. Z. (2020). *The Logistics of Logistics.* Obtenido de https://www.thelogisticsoflogistics.com/dynamic-pricing-is-transforming-logistics-with-zeke-ziliak/

Logistics, K. (2017). *What is a Freight Broker and what do they do?* Obtenido de http://blog.knichellogistics.com/news/what-is-a-freight-broker-and-what-do-they-do

Lohrey, J. (s.f.). *Chron. Freight & Logistic Services Pricing Strategies*. Obtenido de https://smallbusiness.chron.com/freight-logistic-services-pricing-strategies-80931.html

Pettinger, T. (2019). *Economics. Pricing Strategies*. Obtenido de https://www.economicshelp.org/blog/1021/business/pricing-strategies/

Tao Li, Y. C. (2018). *Algorithms. Pricing Strategies of Logistics Distribution Services for Perishable Commodities*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/329111921\_Pricing\_Strategies\_of\_Logistics\_Distribution\_Services\_for\_Perishable\_Commodities

*Universidad de Alcalá*. (29 de Abril de 2020). Obtenido de https://www.master-finanzas-cuantitativas.com/caracter%C3%ADsticas-m%C3%A9todo-cuantitativo/

Zhang, J. (2015). *ResearchGate.* Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/282562330\_A\_Dynamic\_Pricing\_Strategy\_for\_a\_3PL\_Provider\_with\_Heterogeneous\_Customers

# **Anexos**

Anexo A. Cotizaciones de octubre a diciembre 2019

Anexo B. Cotizaciones de abril a junio 2020

Anexo C. Loads en Pérdidas

Anexo D. Loads con Margen Neto Inferior al 10%

Anexo E. Loads con Margen Neto superior al 30%

Anexo F. Pricing Clientes

Anexo G. Loads con Margen Neto inferior al 10% - octubre 2020

Anexo H. Loads con Margen Neto superior al 30% - octubre 2020

Anexo I. New clients LTL January to September

Anexo J. New clients LTL October 2020

1. Los reportes de la empresa están expresados en términos de margen bruto, pero realmente es el margen neto. [↑](#footnote-ref-1)
2. Se presenta cuando por disponibilidad o tiempo de entrega es posible realizar un cobro adicional o aumento en la tarifa. [↑](#footnote-ref-2)