



ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS DEL ÁREA DE PRICING DE LA EMPRESA PORTEX CARGO

Elaborado por:

ALEXANDRA RAMÍREZ BERMÚDEZ

Asesor: Gabriel Jaime Salazar Martínez

Negocios internacionales

Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Medellín

2023

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. **Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria**

Trabajo de Grado. Ciclos Profesionales

ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS DEL ÁREA DE PRICING DE LA EMPRESA PORTEX CARGO

Alexandra Ramírez Bermúdez

Estudiante de décimo semestre del programa Negocios Internacionales

Alexandra.ramirez@correo.tdea.edu.co

Asesor: Gabriel Jaime Salazar Martínez, Negociador Internacional, Magister en Finanzas.

gabriel.salazar@tdea.edu.co

Recibido (Mayo 27 / 2023)

Revisado (Junio 03 / 2023)

Aceptado (Junio 03 / 2023)

Resumen

El presente plan de mejora tiene como objetivo principal mostrar las estrategias de estandarización de procesos desarrolladas en el área de pricing de la empresa Portex Cargo. A lo largo del trabajo, se emplearon diversas herramientas para lograr este objetivo.

En primer lugar, se utilizó un análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) junto con el análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar). Estas herramientas permitieron identificar las debilidades y fortalezas de la empresa, así como las oportunidades y amenazas del entorno, con el fin de tomar decisiones estratégicas a corto, mediano y largo plazo. Además, se diseñó un cronograma que brindó control y organización a las cotizaciones, mejorando así los tiempos de respuesta. También se realizó una asignación de roles y tareas consciente, con el objetivo de aumentar la productividad del área.

Como resultado de estas estrategias, se lograron identificar oportunidades de mejora y se estableció una mayor conciencia sobre los procesos del área de pricing. Así mismo se destacó la importancia del área de pricing dentro de la empresa y las expectativas que se tienen de ella.

En resumen, el plan de mejora implementado en el área de pricing de Portex Cargo se basó en la estandarización de procesos, el diseño de un cronograma y la asignación de roles y tareas. Estas estrategias permitieron identificar oportunidades de mejora, mejorar la organización y productividad del área, y resaltar la importancia de pricing en la empresa.

Palabras clave: Estandarización de procesos, pricing, productividad, estrategias.

Abstract

The present improvement plan aims to show the process standardization of strategies developed for the pricing area in Portex Cargo company throughout the work, with the objective of enhancing the area. To achieve this, several tools were implemented, such as a SWOT analysis accompanied by a CAME analysis. The latter is a tool used to outline the company's strengths, weaknesses, opportunities, and threats, to make strategic decisions in the short, medium, and long term. Additionally, a schedule was established to provide control and organization to quotations, improving response times. Furthermore, a conscious allocation of roles and tasks was developed to increase the overall productivity of the area.

Ultimately, these efforts led to the identification of improvement opportunities, increased awareness regarding the area's processes, and highlighted the significance of the pricing function within the company.

In summary, the implemented improvement plan in the pricing area of Portex Cargo relied on process standardization, a schedule design, and a thoughtful allocation of roles and tasks. These strategies allowed for the identification of improvement opportunities, enhanced organization, and productivity, and underscored the importance of pricing within the company.

Keywords: Process standardization, pricing, productivity, strategies.

Contenido



.....	1
ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS DEL ÁREA DE PRICING DE LA EMPRESA PORTEX CARGO.....	1
Resumen.....	2
Abstract.....	3
1. Introducción.....	5
2. Antecedentes del problema	7
3. Planteamiento del Problema	8
4. Objetivo General	9
5. Objetivos específicos	10
6. Justificación.....	10
7. Marco legal y conceptual	11
7.1 Revisión de literatura	11
7.2 Marco conceptual	13
7.3 Marco Legal	15
8. Metodología.....	15
8.1 Descripción de la metodología	15
8.2 Identificación de los instrumentos.....	16
8.3 Encuesta.....	17

8.4 Recursos	20
9. Análisis y discusión de resultados	20
9.1. <i>Resultados</i>	20
9.2. Encuestas	20
9.2.1 Entrevista a profundidad.....	26
9.2.2 Desarrollo de observación directa	27
9.3 <i>Discusión de resultados</i>	29
9.3.1 <i>Matriz de identificación de fortalezas, oportunidades y amenazas considerando factores internos y externos de la organización</i>	29
9.3.2 Procesos actuales del área de pricing	31
9.3.3 Actividades que apoyan los procesos del área.....	31
9.3.4 Conclusión de las reuniones con algunas áreas de la empresa para identificar oportunidades de mejora.	32
9.3.5 Estudio comparativo de la situación actual del área de pricing en otra compañía con el fin de realizar mejores prácticas.....	33
9.3.6 Estrategias de estandarización de los procesos del área de pricing.....	35
9.3.7 Diseño de un cronograma del área de pricing	35
9.3.8 Diseño de un cronograma de actividades que apoyan los procesos de pricing	36
9.4 Diseñar un cronograma de actividades para la implementación los procesos del área. ...	37
10 Conclusiones, recomendaciones y limitaciones	38
11. Referencias.....	39

1. Introducción

La empresa Portex Cargo S.A.S es un operador logístico internacional con alta experiencia en comercio exterior. Apoya todos los procesos en la cadena logística, brindando servicios

como transporte internacional, almacenamiento, transporte terrestre y seguro de carga. La empresa opera en el mercado desde hace aproximadamente 5 años y cuenta con más de 150 clientes. Además, maneja un promedio de 150 TEUS al año.

En el presente plan de mejora se enfoca en diseñar una serie de estrategias que ayuden a fortalecer y potenciar la creación de un área que es relativamente nueva en la empresa teniendo como enfoque principal la optimización y estandarización de los diversos procesos del área de pricing, así como el refuerzo de los procesos existentes en esta área de la organización.

Durante el desarrollo de este trabajo, se establecieron una serie de objetivos que describen la labor a llevar a cabo durante su elaboración. Estos objetivos se basaron en los antecedentes del problema, que revelaron la falta de estandarización de los procesos existentes. Al considerar la importancia de un desarrollo óptimo del trabajo, se busca lograr la implementación de procesos de pricing estandarizados en la empresa Portex Cargo.

En este sentido, se emplearon diversas metodologías y herramientas para alcanzar los objetivos propuestos. Se utilizó la matriz DOFA y la matriz CAME para realizar un análisis profundo de las fortalezas, debilidades y estrategias de mejoramiento. Estas herramientas permitieron identificar áreas clave que requerían atención y proporcionaron una base sólida para la toma de decisiones. Además de las matrices, se llevaron a cabo encuestas y entrevistas con el fin de obtener una visión más amplia de la percepción externa del área en cuestión y las expectativas de los miembros de la empresa. Estas interacciones fueron fundamentales para comprender las necesidades y deseos de los diferentes actores involucrados, lo que contribuyó a diseñar estrategias adaptadas y efectivas.

Por último se recalca la importancia de contar con un área que funcione de manera óptima, ya que esto facilita las tareas de otras áreas de la empresa. Un área de pricing estandarizada y eficiente garantiza un correcto funcionamiento, lo que a su vez impacta positivamente en las operaciones comerciales, las ventas y la rentabilidad general de la organización

2. Antecedentes del problema

La empresa que se va a tomar como referencia para realizar el plan de mejora del área de pricing PORTEX CARGO SAS, es una compañía con 5 años en el mercado y fue constituida con el propósito de brindar facilidad, efectividad y confianza a los clientes y proveedores en las operaciones comerciales y logísticas del comercio internacional.

Así mismo la empresa inició sus operaciones empleando únicamente a 5 personas las cuales se dividían en distintas áreas tal y como área comercial y/o pricing, área administrativa y aduanas.

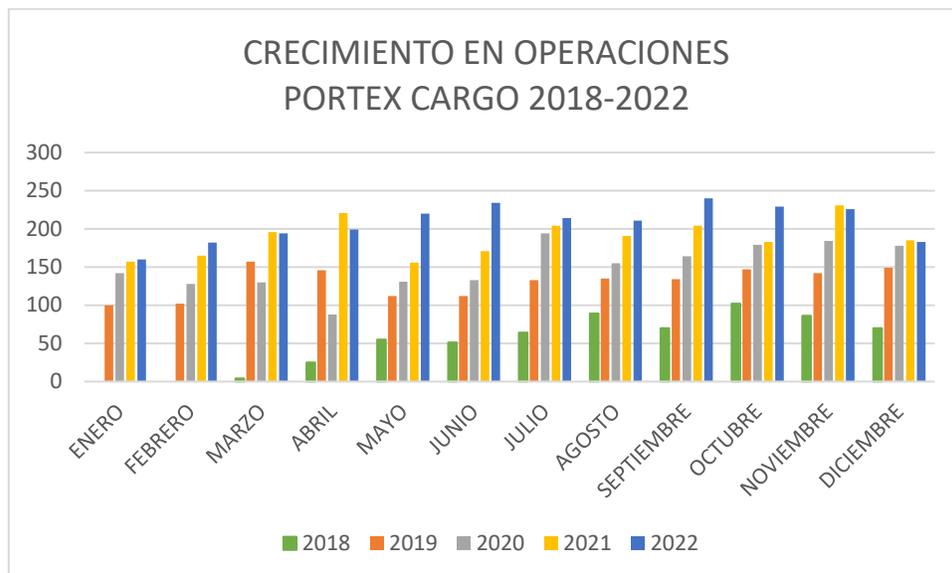
A través de los años se fue posicionando la empresa nacional e internacionalmente como un operador logístico confiable, teniendo anualmente un crecimiento bastante bueno en el incremento de sus clientes y operaciones, tal y como se puede observar en la tabla 1:

(Tabla 1) crecimiento en operaciones

MES	2018	2019	2020	2021	2022
ENERO	0	100	142	157	160
FEBRERO	0	102	128	165	182
MARZO	4	157	130	196	194
ABRIL	25	146	88	221	199
MAYO	55	112	131	156	220
JUNIO	51	112	133	171	234
JULIO	64	133	194	204	214
AGOSTO	89	135	155	191	211
SEPTIEMBRE	70	134	164	204	240
OCTUBRE	102	147	179	183	229
NOVIEMBRE	86	142	184	231	226
DICIEMBRE	70	149	178	185	183

Fuente: Área administrativa, Portex cargo S.A.S

(Grafica 1) Crecimiento en operaciones Portex cargo 2018-2022



Fuente: Área administrativa, Portex cargo S.A.S

Gracias a esto se iba disponiendo de más personal que brindara apoyo a las diferentes áreas iniciales y así mismo creando otras que ya eran necesarias para mejor estructuración y desarrollo de la empresa.

Del mismo modo crece el área comercial, crecen los clientes y nace la necesidad del área de pricing en la empresa para independizar funciones demás que estaban siendo ejecutadas por los comerciales.

3. Planteamiento del Problema

El área de pricing es parte esencial y primaria en cualquier compañía ya que es donde se crea el primer contacto directo con cliente interno y externo, de la rapidez para cotizar y de ofrecer una buena tarifa se puede iniciar o no una operación.

Siendo Portex cargo una empresa relativamente nueva en el mercado se empezó a crear necesidades de implementar nuevas áreas a la empresa para brindar soporte y facilidades, en este caso el área de pricing inicia sus actividades en la compañía hace un año y esta se crea con la necesidad de apoyar a los comerciales que en su momento además de ejercer su función

principal que es la de conquistar y conservar a los clientes, estaban siendo los encargados de cotizar las tarifas con navieras, consolidadores y agentes internacionales, y esto como consecuencia estaba trayendo menos efectividad y rapidez en respuesta a las cotizaciones además de más carga laboral para el equipo comercial.

Ahí nace la idea de proponer un plan de mejora para el área de pricing en la empresa porque al ser un área relativamente nueva hay varias actividades que aún no se han implementado ni desarrollado de la mejor manera o no han funcionado como se ha pretendido

Entonces empiezan a surgir preguntas de cómo:

- ¿Qué se puede hacer para mejorar y estructurar los tiempos en respuesta de las cotizaciones?
- ¿De qué manera se puede empezar a facilitar tarifas por medio del software de la empresa?
- ¿Cómo se va a llevar el control de todas las solicitudes de cotización que ingresan al área?
- ¿Cómo poder obtener una buena retroalimentación de parte de los comerciales y agentes internacionales sobre las tarifas cotizadas?

Dando como una generalidad a estos planteamientos buscaran responder la siguiente pregunta problematizadora: ¿Cómo la estandarización de los procesos del área de Pricing en Portex cargo, puede conllevar a una mejora de las actividades de cara al cliente?

4. Objetivo General

Diseñar un conjunto de estrategias, durante el primer semestre de 2023, a través de la estandarización de mejora de procesos que permitan contribuir al mejoramiento del área de pricing en la empresa Portex, con el fin de optimizar el proceso de cotización de solicitudes nacionales e internacionales.

5. Objetivos específicos

1. Elaborar una matriz donde se logre identificar oportunidades y amenazas, considerando factores internos y externos de la organización.
2. Analizar la situación actual de los procesos del área de pricing.
3. Realizar reuniones con algunas áreas de la empresa para identificar oportunidades de mejora.
4. Desarrollar un estudio comparativo de la situación actual del área de pricing en otra compañía con el fin de realizar mejores prácticas.
5. Diseñar un cronograma de actividades para la implementación procesos del área de pricing.

6. Justificación

El área de pricing es un aspecto de la empresa Portex que se le debe prestar especial atención ya que como el sitio web TRANSEOP¹, establece: que el área de pricing se plantea un reto sobre cómo establecer precios atractivos para los consumidores y los que realmente resulten rentables para nuestra empresa. No se debe olvidar que entre las funciones que tiene el área es tener en cuenta el mercado y su competencia y gracias a ello puede determinar cuál es el precio de venta en la importación o exportación. Esta medida es muy importante ya que ayuda a saber si una empresa puede ser rentable al exportar un producto, pero para ello hay que considerar tanto los costes directos como los indirectos.

De acuerdo con lo citado anteriormente, se ve la importancia de tener un área de pricing controlada y bien estandarizada por qué se sabe que es el primer contacto que tienen tanto clientes internos como clientes externos con la empresa y logrando lo propuesto esto traería beneficios para el área como:

1. Rapidez y efectividad para brindar una tarifa asertiva y oportuna
2. Control y fluidez del área para tener los procesos estructurados y así lograr el desarrollo adecuado del proceso del área.

¹Recuperado 11 de mar 2023: <https://www.transeop.com/blog/pricing/378/>

3. Optimización de procesos evitando duplicidad de labores
4. Crear una ventaja competitiva de parte del área de precio al brindar una respuesta eficaz.

Adicionalmente, el generar confianza tanto en clientes internos y externos al momento de cotizar con el área le brindaría credibilidad al departamento al asegurar que la información que se ofrezca sea la más adecuada para llevar a cabo una operación, estableciendo mecanismos de acción para que el área de pricing lidere por completo los procesos de cotizaciones y el departamento comercial se limite solo a desarrollar sus funciones

De no cumplirse los objetivos propuestos no se podrá llegar a obtener la serie de beneficios planteados anteriormente, por lo cual no se podrá darle un valor agregado a la empresa desde el área en estudio y no se logrará optimizar la rentabilidad y cierre de operaciones en la organización, de allí se ve la importancia del buen funcionamiento del área dentro de la compañía.

7. Marco legal y conceptual

7.1 Revisión de literatura

A continuación, se encuentran los diferentes artículos y revistas que fueron utilizados como referencias para realizar el proyecto.

TITULO	AUTOR/ES	AÑO	IDEA PRINCIPAL
Pricing: Pricing methods	Transeop website	2023	How to calculate both export and import prices through pricing and highlight that it is an essential area in international trade
Plan de mejora DSV Air & Sea área de Pricing Energy and Project	Valentina Ríos Gutiérrez	2022	Mejorar diferentes procesos del área de

			pricing en el departamento de Proyectos de energía no renovable.
Pricing Strategy and Tactics A Guide to Making Profitable Decisions	Thomas T. Nagle Reed K. Holden	2020	This article aims to offer marketing strategies and practices, providing a guide to make profitable decisions.
Propuesta de implementación de un módulo de tarifas en el área de pricing de la agencia de carga internacional	Vásquez Loyola, Casey Antounette	2018	Proponer mejoras de los procesos del área de pricing con el fin de incrementar la productividad de la empresa incrementando ventas.
Estandarización de procesos asistenciales	Editorial Erreinus	2017	Brindar herramientas de estandarización de procesos asistenciales que permitan unificación y aplicabilidad
Pricing nuevas estrategias de precios	Jose de Jaime Slava	2012	La idea principal del escrito es demostrar la importancia del área de pricing en una compañía y presentar nuevas

			estrategias que aporten a su desarrollo
--	--	--	---

7.2 Marco conceptual

El área de pricing se refiere a la estrategia de fijación de precios de la empresa, que incluye la selección de precios óptimos para los productos o servicios que brinda la compañía. La estrategia de pricing debe estar en línea con los objetivos de la empresa, como aumentar las ventas, minimizar las ganancias o mejorar la participación de mercado.

Según la teoría de la estrategia de pricing que se centra en la estrategia para la fijación de precios en el mercado, donde Michael Porter Profesor de Harvard Business School y autor de numerosas obras sobre estrategia empresarial. En su obra "Estrategia competitiva" (1980), argumenta que la ventaja competitiva de una empresa se basa en su capacidad para crear y mantener una posición única en el mercado, dándole soporte a la importancia que tiene un área de pricing en cualquier compañía para brindar soporte de rentabilidad desde el inicio de su oferta comercial proporcionando firmeza en la fijación de precios ya que una adecuada estrategia de pricing puede aumentar las ventas, mejorar la percepción del valor de la marca y maximizar los beneficios de la empresa. "La estrategia de pricing es una de las herramientas más poderosas que tienen las empresas para aumentar sus ingresos y beneficios. Una estrategia de pricing efectiva puede mejorar la rentabilidad de la empresa, al mismo tiempo que la hace más competitiva en el mercado" (Nagle y Holden, 2020, p. 1).

Para darle soporte a lo anterior en el artículo "Pricing Strategy and Tactics A Guide to Making Profitable Decisions" se destaca la importancia del pricing como una herramienta estratégica para las empresas, ya que los precios influyen directamente en los ingresos y beneficios. Proporciona información sobre cómo analizar y entender el mercado, considerar factores como los costos, la demanda y la competencia, y establecer precios competitivos y rentables.

Al igual de la relevancia de un área de pricing efectiva en una empresa, también se destaca la importancia de la estandarización de procesos de esta para su correcto funcionamiento. La

teoría de la gestión de la calidad total (TQM) es una teoría que se centra en la mejora continua de los procesos empresariales para aumentar la eficiencia y la calidad de los productos o servicios. La estandarización de procesos es un componente clave de TQM y se utiliza para garantizar que los procesos sean uniformes y consistentes en toda la organización. "La estandarización es uno de los pilares fundamentales del sistema de calidad absoluto. En un libro sobre Lean Six Sigma, los autores describen la estandarización de procesos como "el proceso de crear un enfoque común y uniforme para realizar tareas específicas, lo que ayuda a reducir la variabilidad, eliminar los errores y mejorar la calidad" (Gupta y Starr, 2021).

Para garantizar la calidad en una organización, es necesario definir los procesos de manera clara y sencilla para que sean fácilmente entendidos, aplicados y mejorados, según Philip B. Crosby en su libro "Calidad sin lágrimas" (1984). Además, la teoría de la mejora continua (CI) también se menciona como una estrategia para identificar y eliminar desperdicios y procesos innecesarios en la empresa.

La mejora continua implica la identificación de oportunidades para mejorar los procesos empresariales existentes y la implementación de soluciones efectivas para maximizar la eficiencia y la calidad es importante destacar la relación estrecha existente entre estas dos teorías por que pueden trabajar de la mano para la contribución al logro del éxito en el desarrollo de los procesos de las compañías.

Por consiguiente, la mezcla de mercados da un gran soporte al tema y relación con el pricing ya que se refiere a las herramientas de marketing que una empresa utiliza para promocionar y vender sus productos o servicios en el mercado. La mezcla de mercados es una herramienta clave para las empresas, pero en la actualidad, es necesario ir más allá de las 4 P y adoptar un enfoque más amplio que incluya factores como la sostenibilidad, la responsabilidad social y la inclusión. Las empresas que logren incorporar estos valores en su mezcla de mercados tendrán más éxito en un mercado cada vez más exigente y consciente (Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, 2021).

Por último, dando una relación a lo dicho anteriormente lo que es el enfoque de procesos integra los elementos de la fijación de precios, la estandarización de procesos, la mejora de

procesos y el marketing mix para garantizar que la empresa esté siempre en busca de oportunidades para mejorar la eficiencia y la calidad de sus procesos empresariales.

7.3 Marco Legal

- En Colombia, la regulación del pricing y la estandarización de procesos en un operador logístico internacional se rige principalmente por la Ley 1480 de 2011, conocida como el Estatuto del Consumidor, y la Ley 336 de 1996, que regula el comercio electrónico en el país.
- La Ley 1480 de 2011 establece los derechos y deberes de los consumidores y de los proveedores en Colombia. En este sentido, el operador logístico internacional está obligado a ofrecer precios justos y equitativos a sus clientes, así como a garantizar la calidad de sus servicios. Además, la ley exige que los proveedores estén debidamente registrados y autorizados para ofrecer sus servicios en el país.
- Por otro lado, la Ley 336 de 1996 establece las normas para el comercio electrónico en Colombia. En este sentido, el operador logístico internacional debe cumplir con las disposiciones de esta ley en cuanto a la oferta y contratación de servicios a través de medios electrónicos.
- Norma ISO 9001: Esta norma internacional establece los requisitos para un sistema de gestión de la calidad en una organización y se enfoca en la mejora continua de los procesos.

8. Metodología

8.1 Descripción de la metodología

La estandarización de procesos es una práctica esencial en la gestión de la calidad y la eficiencia en las organizaciones. En el contexto de un operador de logística internacional, el área de pricing desempeña un papel fundamental en la determinación de tarifas y la

cotización de servicios, lo que puede tener un impacto significativo en la rentabilidad y competitividad de la empresa.

Para lograr una mayor consistencia, precisión y eficiencia en los procesos de pricing, se puede aplicar una metodología deductiva descriptiva la cual se enfoca en describir y analizar los procesos existentes tal y como ocurren en la realidad. Esta metodología se utiliza porque permite establecer estándares y mejores prácticas basadas en la comprensión profunda de los procesos actuales, y facilita la implementación de mejoras concretas y medibles. A partir de esta información, se desarrollan estándares actividades que son aplicables y factibles en el contexto del operador de internacional, y se implementan en los procesos de pricing de la empresa. Es importante destacar que esta metodología incluye un enfoque de mejora continua, con ajustes y mejoras periódicas basadas en la retroalimentación y el monitoreo de la eficacia de los estándares implementados.

Según Alban, G.P.G., Arguello, A.E.V., & Molina, N.E.C.(2020), “la investigación descriptiva tiene como objetivo describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permiten establecer la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio, requiere información sistemática y comparable con la de otras fuentes”.

Mientras que el método deductivo consiste en extraer una conclusión con base en una premisa o a una serie de proposiciones que se asumen como verdaderas. Lo anterior quiere decir que se está usando la lógica para obtener un resultado, solo con base en un conjunto de afirmaciones que se dan por ciertas. Mediante este método, se va de lo general (como leyes o principios) a lo particular (la realidad de un caso concreto). Cabe señalar que la veracidad de la conclusión obtenida dependerá de la validez de las premisas tomadas como base o referencia. (Economipedia, 2020)

8.2 Identificación de los instrumentos

1. La observación directa: Para el desarrollo de este instrumento se utilizará un formato de Excel donde estará incluido una serie de ítems que permitirá la identificación,

descripción y análisis detallado de los procesos cotizaciones de pricing existentes en la empresa.

Esto puede incluir la documentación de los pasos del proceso, la identificación de los roles y responsabilidades de los integrantes del área comercial.

Análisis detallado de los procesos actuales de Pricing en portex cargo

Actividades de cotización area de pricing	1	2	3
Identificación de los roles principales (responsabilidades sobre participantes del área)			
Proceso de actualizaciones de tarifas			
Descripción de proceso del recibimiento solicitud de tarifas			
Descripción del proceso de cotización			
Entrega de cotización final			

(Tabla 2)

8.3 Encuesta

Esta encuesta tiene como objetivo recopilar información sobre la percepción y necesidades del área de pricing en su apoyo a las operaciones comerciales de la empresa.

- 1) En una escala del 1 al 5, ¿qué tan importante considera usted el área de pricing como apoyo con sus funciones comerciales?
 - a) 1 - Poco importante
 - b) 2 - Algo importante
 - c) 3 - Moderadamente importante
 - d) 4 - Muy importante
 - e) 5 - Extremadamente importante
- 2) ¿Cuál es el factor más importante que esperas del área de pricing en términos de apoyo a tus operaciones comerciales?
 - a) Precios competitivos
 - b) Flexibilidad en la estructuración de precios
 - c) Análisis de costos y márgenes
 - d) Respuesta rápida a las solicitudes de cotización
- 3) ¿Qué información consideras crucial que el área de pricing te brinde en una cotización para lograr la asignación de la carga?
 - a) Detalle de las tarifas más competitivas
 - b) Plazos de entrega y tiempos de tránsito
 - c) Informar días libres puntuales en origen y destino
 - d) Todas las anteriores
- 4) ¿Qué canales de comunicación preferirías utilizar para interactuar con el área de pricing y discutir propuestas de precios?
 - a) Reuniones presenciales
 - b) Llamadas telefónicas
 - c) Correo electrónico
 - d) Por medio de las bitácoras del FENIX
- 5) ¿Cuál es el tiempo de respuesta esperado del área de Pricing para cotizaciones relacionadas con América?

- a) Menos de 24 horas
 - b) De 24 a 48 horas
 - c) De 48 a 72 horas
 - d) Más de 72 horas
- 6) ¿Cuál es el tiempo de respuesta esperado del área de Pricing para cotizaciones relacionadas con Europa?
- a) Menos de 24 horas
 - b) De 24 a 48 horas
 - c) De 48 a 72 horas
 - d) Más de 72 horas
- 7) ¿Cuál es el tiempo de respuesta esperado del área de Pricing para cotizaciones relacionadas con Asia?
- a) Menos de 24 horas
 - b) De 24 a 48 horas
 - c) De 48 a 72 horas
 - d) Más de 72 horas
- 8) ¿Qué opción de cotización preferirá recibir de acuerdo con su experiencia?
- a) Varias opciones de cotizaciones neta
 - b) Solo la mejor opción considerada por el área de pricing neta
 - c) Varias opciones de cotizaciones con la venta sugerida pricing
 - d) Solo la mejor opción considerada por el área de pricing con la venta sugerida pricing
- 9) ¿Cuál considera usted que es la importancia de separación del rol del área comercial y el área de pricing?
- 10) ¿Cuál es tu percepción sobre la precisión y consistencia en la determinación de tarifas o precios en el proceso de pricing?
2. Entrevista: Se harán una serie de preguntas abiertas que van dirigidas especialmente personas integrantes del área de pricing en la empresa
- ¿Por qué consideras que es importante el área de pricing en la empresa?

- ¿Consideras que los procesos de pricing en la empresa son consistentes y estandarizados?
- ¿Qué herramientas o sistemas utilizas para llevar a cabo el proceso de pricing?
¿Consideras que son eficientes y adecuados?
- ¿Cuáles son los principales desafíos o dificultades que enfrentas en el proceso de pricing? ¿Qué oportunidades de mejora identificas?
- ¿Qué oportunidades de mejora identificas?

8.4 Recursos

Los recursos que se van para el desarrollo de esta metodología se apoyaran en equipos de computación, herramientas ofimáticas y acceso a internet.

9. Análisis y discusión de resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos con la aplicación de la metodología específica.

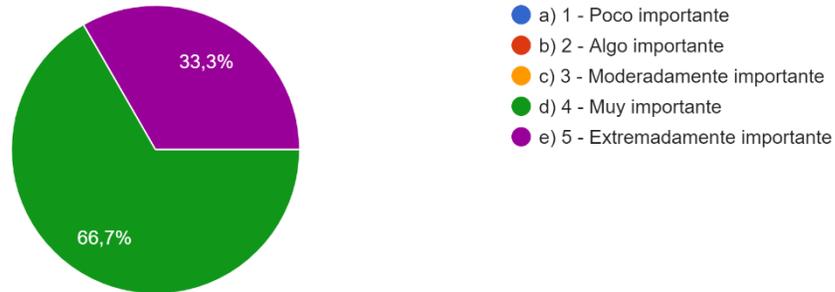
9.1. Resultados

9.2. Encuestas

Según los resultados de una encuesta realizada a los tres comerciales de la empresa, se obtuvieron los siguientes datos:

1. En una escala del 1 al 5, ¿qué tan importante considera usted el área de pricing como apoyo con sus funciones comerciales?

3 respuestas



(grafica)

Según los resultados arrojados por la gráfica anterior se puede observar que el 66,7% de los comerciales consideran el área de pricing muy importante como apoyo a sus funciones.

2) ¿Cuál es el factor más importante que esperas del área de pricing en términos de apoyo a tus operaciones comerciales?

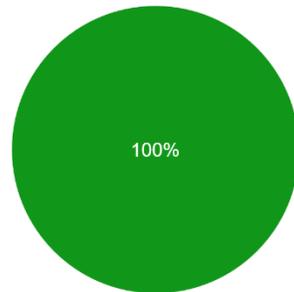
3 respuestas



Según la grafica anterior se puede observar que el 66,7% de los comerciales consideran que el factor mas importante que esperan como apoyo desde el área de pricing son los precios competitivos.

3) ¿Qué información consideras crucial que el área de pricing te brinde en una cotización para lograr la asignación de la carga?

3 respuestas

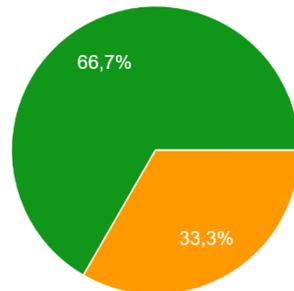


- a) Detalle de las tarifas más competitivas
- b) Plazos de entrega y tiempos de tránsito
- c) Informar días libres puntuales en origen y destino
- d) Todas las anteriores

Según los resultados arrojados por la gráfica anterior se puede observar que el 100% de los comerciales consideran que el área de pricing debe proporcionar todas las opciones brindadas en sus cotizaciones.

4) ¿Qué canales de comunicación preferirías utilizar para interactuar con el área de pricing y discutir propuestas de precios?

3 respuestas



- a) Reuniones presenciales
- b) Llamadas telefónicas
- c) Correo electrónico
- d) Por medio de las bitácoras del FENIX

Según los resultados arrojados por la gráfica anterior se puede observar que el 66,7% de los comerciales prefieren utilizar las bitácoras del Fenix como medio de comunicación con el área.

5) ¿Cuál es el tiempo de respuesta esperado del área de Pricing para cotizaciones relacionadas con América?

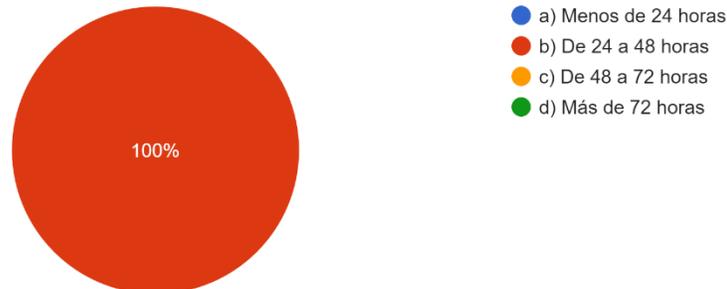
3 respuestas



Según los resultados arrojados por la gráfica anterior se puede observar que el 100% de los comerciales esperan menos de 24 horas de tiempo de respuesta de las cotizaciones desde América.

6) ¿Cuál es el tiempo de respuesta esperado del área de Pricing para cotizaciones relacionadas con Europa?

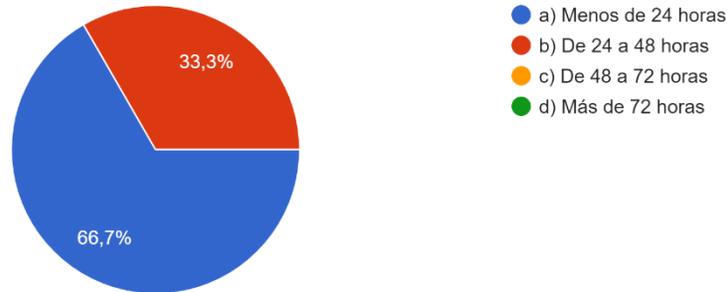
3 respuestas



Según los resultados arrojados por la gráfica anterior se puede observar que el 100% de los comerciales esperan de 24 a 48 horas de tiempo de respuesta de las cotizaciones desde Europa.

7) ¿Cuál es el tiempo de respuesta esperado del área de Pricing para cotizaciones relacionadas con Asia?

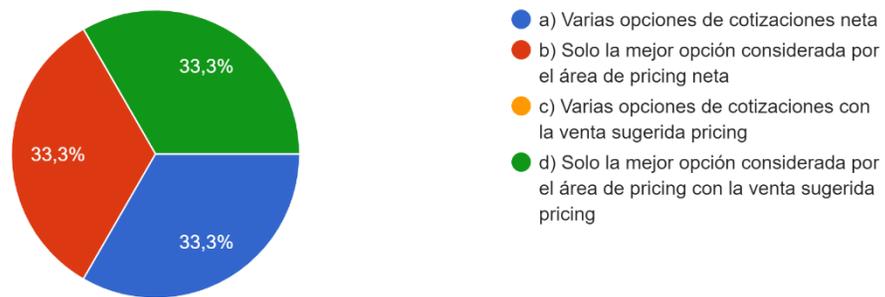
3 respuestas



Según los resultados arrojados por la gráfica anterior se puede observar que el 66,7% de los comerciales esperan menos de 24 horas de tiempo de respuesta de las cotizaciones desde Asia.

8) ¿Qué opción de cotización preferirá recibir de acuerdo con su experiencia?

3 respuestas



Según los resultados arrojados por la gráfica anterior se puede observar que se presenta una opinión dividida de parte de los comerciales de acuerdo con las opciones de cotizaciones que prefieren recibir desde el área de pricing.

9) ¿Cuál considera usted que es la importancia de separación del rol del área comercial y el área de pricing?

3 respuestas

El área comercial debe estar enfocada 100% en la venta y cierre de negocios. El área de Pricing es de vital importancia para lograr el cierre de los embarques con tarifas competitivas , buenas negociaciones y relaciones sólidas con los proveedores a largo plazo.

Tiempo y rapidez en la negociacion

La importancia para mi de pricing es que sea un aerea que brinde excelentes negociaciones con agentes, navieras etc. Logrando buenas cotizaciones con excelentes tarifas, buenos tiempos de tránsito, días libres en origen y destino, etc. Que sean excelentes oportunidades que podamos cerrar con los clientes.

De acuerdo con las respuestas proporcionadas por comerciales de la empresa, todos están de acuerdo en que el principal respaldo que necesitan del área de pricing incluye la capacidad de llevar a cabo negociaciones exitosas, ofrecer tarifas competitivas y responder con rapidez

10) ¿Cuál es tu percepción sobre la precisión y consistencia en la determinación de tarifas o precios en el proceso de pricing?

3 respuestas

La labor de pricing ha sido demasiado interesante hasta el momento, cada vez más nos acercamos al modelo de venta que requiere la compañía , considero que nos falta más comunicación y retroalimentación entre las áreas comercial y pricing para generar una mejor sinergia y crecer en número de embarques asignados. Es importante el análisis de las ST para cotizar al cliente con la mejor tarifa y la información más completa posible , pero vamos por muy buen camino.

Buena , la mayoría de estas estan dentro de los niveles del mercado

Si hablamos de Pricing Portex, me parece las chicas nos brindan todo su apoyo para que nosotros podamos tener las opciones con los clientes.
Yo tengo como idea de que podamos llegar con pricing a que pueda brindarnos tarifas especiales, buenas negociaciones no solo en tarifas si no tambien en condiciones que podamos ofrecerle al cliente y cerrar más negocios.

En general se observa una apreciación positiva del trabajo de pricing y se identifican áreas de mejora, como la comunicación interna y la capacidad de ofrecer tarifas y condiciones favorables a los clientes.

9.2.1 Entrevista a profundidad

A continuación, se presentan las respuestas obtenidas según la entrevista presencial realizada a la directora de pricing sobre su percepción del área.

- Pregunta 1: ¿Por qué consideras que es importante el área de pricing en la empresa?
 - Respuesta obtenida: “El área de pricing es importante en la empresa porque representa el punto de entrada de nuevos negocios”
- Pregunta 2: ¿Consideras que los procesos de pricing en la empresa son consistentes y estandarizados?
 - Respuesta obtenida: “Teniendo en cuenta que es una rea que está iniciando en la empresa los procesos son conscientes y se están estandarizando”
- Pregunta 3: ¿Qué herramientas o sistemas utilizas para llevar a cabo el proceso de pricing? ¿Consideras que son eficientes y adecuados?
 1. Respuesta obtenida: “Las herramientas que mas se utilizan en el momento son las páginas de internet Excel y fénix, son eficientes si adecuados no podrían tener una mejora y ser más sistematizado.”
- Pregunta 4: ¿Cuáles son los principales desaffos o dificultades que enfrentas en el proceso de pricing?
 - Respuesta obtenida: “Los desaffos del mercado actual ya que la negociación no se limita únicamente a la tarifa, sino que también involucra aspectos relacionados con el servicio. Estos aspectos pueden salirse del control del área de pricing, ya que el mercado no está bajo nuestro control directo”
- Pregunta 5: ¿Qué oportunidades de mejora identificas?
 - Respuesta obtenida: “En cuanto a las oportunidades de mejora se pueden identificar la oportunidad de expandir la residencia de la empresa, es decir, ampliar su presencia en diferentes ubicaciones geográficas para aprovechar

nuevos mercados y clientes potenciales. Además, también la importancia de establecer relaciones sólidas con empresas que son fundamentales en el ámbito de importación y exportación.

9.2.2 Desarrollo de observación directa

A continuación se observa el desarrollo específico propuesto del instrumento de observación directa apoyado en los procesos de pricing de la empresa.

Análisis detallado de los procesos actuales de Pricing en portex cargo

Actividades de cotización área de pricing	1	2	3
Identificación de los roles principales (responsabilidades sobre participantes del área)	Análisis general de las necesidades del área	Asignación de tareas y responsabilidades	Cumplimiento oportuno de lo cometido

Proceso de actualizaciones de tarifas	Identificar tarifas próximas a vencerse	Actualización de tarifas de importación y exportación con navieras y agentes internacionales en el archivo plano de Excel	Actualización de tarifas de exportación en el sistema Fénix de la empresa
Descripción de proceso del recibimiento solicitud de tarifas	Se reciben solicitudes vía Gmail y por medio del sistema fénix de la empresa	Se analizan requerimientos solicitados en las solicitudes	Se organizan solicitudes en orden de prioridad, dependiendo el tipo de requerimiento
Descripción del proceso de cotización	Se analiza el tipo de cotización	Se arma la cotización con especificaciones claras y entendibles para los proveedores	Se procede a cotizar el requerimiento con agentes y navieras
Entrega de cotización final	Se reciben las opciones de tarifas enviadas por proveedores	Se analizan las tarifas y se elige la mejor opción	Por último, se procede a enviar la mejor tarifa obtenida al solicitante principal

9.3 Discusión de resultados

9.3.1 Matriz de identificación de fortalezas, oportunidades y amenazas considerando factores internos y externos de la organización

Con base a esta matriz DAFO se pudo identificar los factores internos y externos e la empresa donde se detallaron las debilidades, amenazas fortalezas y oportunidades, estos factores apoyados de la matriz CAME, en donde se reconocieron métodos para corregir las debilidades y explorar las oportunidades encontradas así mismo estrategias para mantener las fortalezas del área y corregir debilidades detectadas.



MATRIZ CAME

CORREGIR



-Establecer un equipo sólido que ejecute medidas de desarrollo para lograr el cumplimiento de los objetivos de estandarización.

-Establecer relaciones más cercanas y colaborativas con las navieras y los agentes internacionales, para asegurarse de que los objetivos sean compartidos y alineados.

-Ofrecer una capacitación informativa sobre las responsabilidades del área para los comerciales, de manera que se sientan más cómodos y confiados al delegar tareas de pricing

AFRONTAR



-Enfocarse en generar una buena calidad de servicio para agregar valor a los clientes y justificar precios ligeramente más altos.

-Asegurarse de tener una buena estrategia de cobertura de riesgos cambiarios para reducir las consecuencias a las fluctuaciones en el tipo de cambio.

-Mantener una posición financiera sólida y un control eficiente de gastos para así enfrentar tiempos económicos difíciles

MANTENER



-Fomentar oportunidades de capacitación y desarrollo profesional para que el equipo de pricing se mantenga actualizado y altamente capacitado en su área de trabajo.

-Monitorear constantemente las necesidades y demandas del mercado para asegurarse de que la gama de servicios ofrecidos siga siendo relevante y actualizada.

-Impulsar la comunicación abierta y la retroalimentación, para que los miembros del equipo puedan discutir ideas y sugerencias para mejorar los procesos y la toma de decisiones.

EXPLORAR

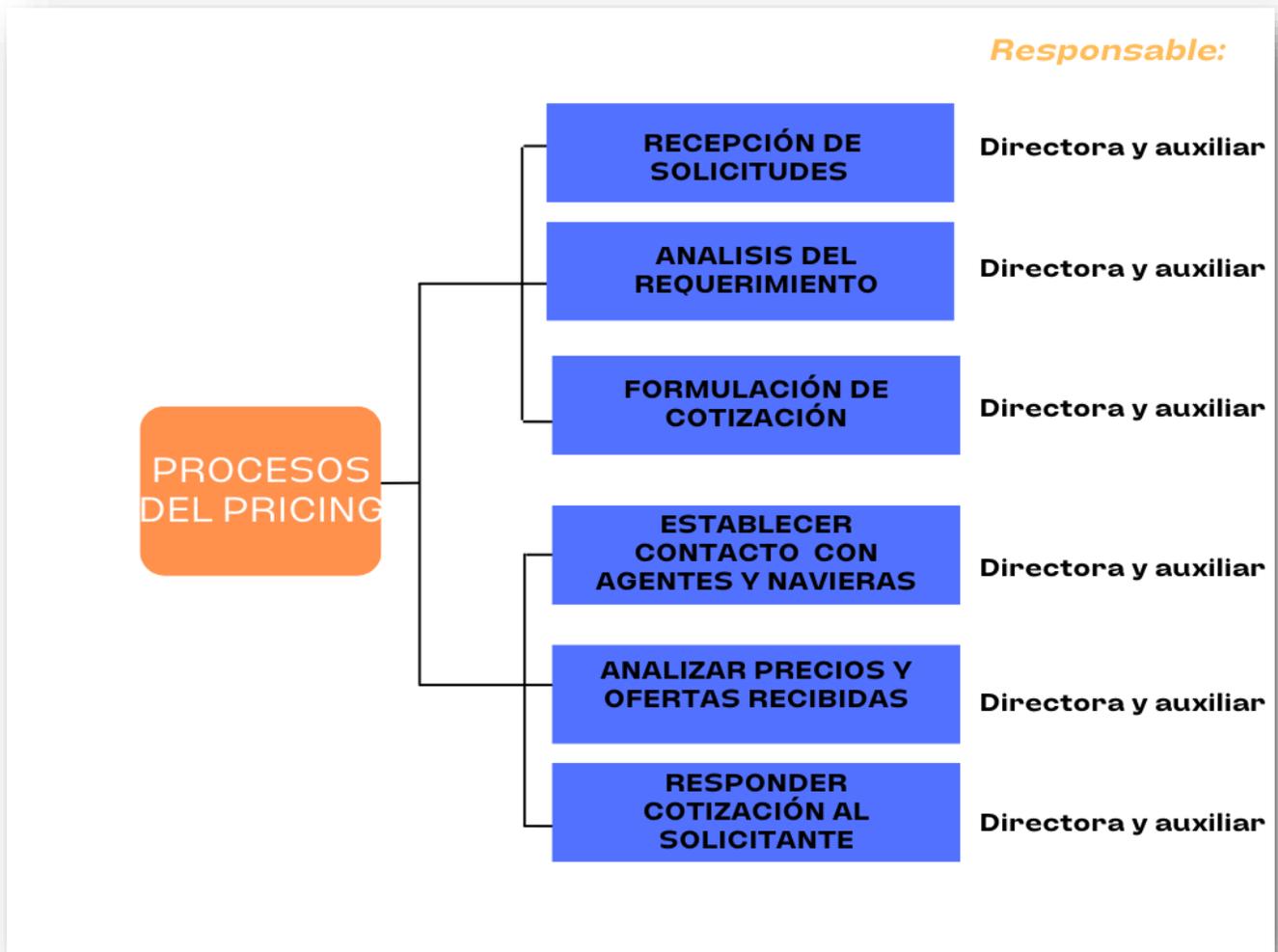


-Desarrollar estrategias desde el área con precios que permitan a la empresa diferenciarse de la competencia apoyado de un buen servicio para posicionarse como líder en el mercado.

-Analizar los precios y las estrategias de la competencia para determinar cómo la empresa puede ajustar su propia estrategia de precios para mantenerse competitiva.

-Identificar posibles sinergias entre el área de pricing y otros departamentos y así mismo trabajar en estrecha colaboración

9.3.2 Procesos actuales del área de pricing.



9.3.3 Actividades que apoyan los procesos del área

El área de pricing apoya las siguientes actividades de la empresa:

- Actualización en el sistema Fenix de tarifas puerto a puerto FCL mes a mes

- Estar al pendiente de actualizaciones sobre variaciones del BAF y costos en origen y destino de cada naviera
- Actualizaciones de contratos con las navieras de las rutas más comerciales
- Atender solicitudes de cotización LCL y AEREO de comerciales y agentes internacionales
- Análisis de datos para determinar precios óptimos y rentables.
- Control de estado de solicitudes de cotizaciones y retroalimentación de estas.
- Reporte trimestral del total de operaciones asignadas.

Actualmente, se están llevando a cabo diversos procesos con el objetivo de mejorarlos continuamente. Teniendo en cuenta que se trata de procesos nuevos por lo cual se enfrentan retos diariamente, los cuales impulsan la búsqueda de estrategias de mejora o la implementación de nuevos procesos, en caso de ser necesario. Todo esto se realiza con la finalidad de asegurar una mejora constante y garantizar una operación más eficiente y efectiva.

9.3.4 Conclusión de las reuniones con algunas áreas de la empresa para identificar oportunidades de mejora.

Inicialmente, se llevaron a cabo reuniones con los departamentos de operaciones, aduanas y administración, donde se discutió lo siguiente:

En primer lugar, se mantuvo una reunión con el departamento de operaciones, ya que este departamento tiene una estrecha relación con el área de fijación de precios. Durante la reunión, el equipo de operaciones informó que, en general, se están realizando correctamente las tareas del área. Sin embargo, solicita que se brinde más claridad en las tarifas cotizadas para evitar cualquier tipo de inconveniente con variaciones de precios y costos adicionales en el momento operativo.

En las reuniones posteriores con los departamentos de Aduanas y Administración, se obtuvieron comentarios similares. Cabe destacar que estos departamentos no tienen una relación directa con el área de precios.

En el caso del departamento de Aduanas, se solicita su apoyo en cuestiones muy específicas, como información detallada de partidas arancelarias, entre otros temas puntuales. Por su parte, el departamento administrativo tiene poco contacto con el área de tarificación y se enfoca en sus propias tareas. A pesar de esto, se concluyó que se debe mantener una actitud de apoyo mutuo entre las áreas, para ayudarse en caso de que sea necesario.

En conclusión, tras las reuniones realizadas con los departamentos de operaciones, aduanas y administración, se identificaron oportunidades de mejora como mejorar la comunicación entre todos y el reforzar el apoyo colectivo. Aunque en general se encontró que las tareas del área se realizan correctamente, estas reuniones permitieron obtener valiosos comentarios y sugerencias para mejorar la eficiencia y eficacia del proceso de pricing en la empresa.

9.3.5 Estudio comparativo de la situación actual del área de pricing en otra compañía con el fin de realizar mejores prácticas.

Para este análisis se llevó a cabo un estudio comparativo entre los procesos de pricing en la empresa Portex Cargo y los de las compañías DSV y TCC. El objetivo fue evaluar las similitudes y diferencias en los procedimientos de ambas empresas y determinar oportunidades de mejora.

A continuación, se presentan respectivamente los resultados obtenidos de este análisis comparativo:

ASPECTO	EMPRESA PORTEX CARGO	EMPRESA TCC	EMPRESA DSV
----------------	---------------------------------	------------------------	------------------------

División del área	Procesos de pricing	Procesos de pricing	Operaciones y comerciales
Responsabilidades	-Actualización de tarifas mes a mes -Actualización de contratos con navieras -Atención de cotizaciones de agentes y comerciales FCL, LCL, Aéreo y Marítimo.	-Cálculo de precio adecuado -Suma de costos variables por producto -Adición de margen de beneficio - Consideración de costos fijos -Prueba y ajuste según necesidades del cliente	-Operaciones: Coordinación de entrega de mercancía -Comerciales: Cotización de tarifas y cierre de negocios
Saporte	Enfoque en estrategia de precios competitiva y rentable	Enfoque en estrategia de precios competitiva y rentable	Apoyo en operaciones y comerciales
Enfoque principal	Mejora continua de procesos	Estrategia de precios para organización competitiva	Entrega de mercancía y tarifas para clientes
Procesos	Actualización de tarifas, monitoreo, cotización y análisis de datos	Cálculo de precios, suma de costos, margen y ajustes	Cotización de tarifas y soporte a clientes

En la empresa DSV, el área de pricing se divide en dos campos principales: operaciones y comerciales. El departamento de operaciones es responsable de coordinar la entrega de la mercancía desde el origen hasta el destino. Mientras que el departamento comercial se enfoca

en ofrecer tarifas según las solicitudes de los clientes y cerrar negocios. El cargo de Pricing and Customer Service Trainee recibe apoyo en ambos campos. Dentro del departamento comercial, el Pricing and Customer Service Trainee tiene la responsabilidad de cotizar tarifas de flete internacional y otros servicios según los términos de negociación requeridos por el cliente. Además, se encarga de brindar soporte comercial a dos clientes específicos.

En cuanto a los procesos de pricing en Portex Cargo, el departamento sigue una metodología compuesta mencionada anteriormente, en la empresa TCC, la estrategia de fijación de precios se basa en calcular el precio adecuado mediante la suma de costos variables por producto, la adición de un margen de beneficio, la consideración de los costos fijos y la prueba y ajuste de acuerdo con las necesidades del cliente, resumido en los siguientes pasos:

1. Sumar los costos variables por producto.
2. Añadir un margen de beneficio.
3. Tener en cuenta los costos fijos.
4. Probar y ajustar en consecuencia.

En términos generales, mientras que los procesos de Portex Cargo se enfocan en la cotización de tarifas para servicios de transporte internacional, los de TCC se centran en la creación de una estrategia de precios para lograr una organización competitiva y rentable. Ambas empresas tienen en cuenta la importancia de la fijación de precios adecuados para el éxito empresarial, pero utilizan diferentes enfoques para lograrlo.

9.3.6 Estrategias de estandarización de los procesos del área de pricing

9.3.7 Diseño de un cronograma del área de pricing

Para garantizar la eficiencia y la coherencia en la toma de decisiones de todas las actividades del área, es esencial establecer procesos sólidos y estandarizados. Con este objetivo en mente, se ha desarrollado el siguiente cronograma estratégico, diseñado para abordar las necesidades del área de pricing y mejorar su funcionamiento.

CRONOGRAMA DE LOS PROCESOS DEL ÁREA



Recepción de solicitudes	Se recibirán cotizaciones todos los días hábiles
Análisis del requerimiento	1 día hábil
Formulación de cotización	1 día hábil
Establecer contacto con agentes y navieras	2 días hábiles
Analizar precios y ofertas recibidas	1 día hábil después de recibir la oferta
Responder cotización al solicitante	1 día hábil si la cotización es para América, 2 días hábiles si la cotización es para Europa y Asia

9.3.8 Diseño de un cronograma de actividades que apoyan los procesos de pricing

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES QUE APOYAN LOS PROCESOS DE PRICING



Actualización en el sistema Fénix de tarifas puerto a puerto FCL mes a mes	2 semanas hábiles al final de cada mes
Estar al pendiente de actualizaciones sobre variaciones del BAF y costos en origen y destino de cada naviera	1 semana hábil por mes
Actualizaciones de contratos con las navieras de las rutas más comerciales	3 días hábiles por trimestre
Atender solicitudes de cotización LCL y AEREO de comerciales y agentes internacionales	2 días hábiles por solicitud
Análisis de variaciones de tarifas	1 semana hábil por mes

Control de estado de solicitudes de cotizaciones y retroalimentación de estas	1 día hábil por semana
Reporte trimestral del total de operaciones asignadas	1 día hábil al final de cada trimestre

9.3.8.1 Optimización del flujo de trabajo: Establecer un sistema de gestión de solicitudes que permita recibir cotizaciones de manera eficiente, asegurando su registro y seguimiento apoyado de herramientas ofimáticas como Excel y software de la compañía.

9.3.8.2 Establecimiento de plazos y tiempos límite: Monitorear de cerca el tiempo empleado en cada etapa y analizar los datos recopilados para identificar posibles oportunidades de mejora en la eficiencia del proceso teniendo como soporte herramientas como el sistema Fenix que permite llevar un registro de este tiempo y de allí observar el informe detallado y establecer estrategias.

9.3.8.3 Priorización y asignación de recursos: Establecer criterios claros para priorizar las solicitudes de cotización según su importancia y urgencia; tarea correspondiente a los directores y desarrolladores del área.

9.4 Diseñar un cronograma de actividades para la implementación los procesos del área.

	Actividad	Fecha	Responsable
1	Presentación del trabajo estratégico	Agosto - septiembre 2023	Alexandra Ramírez
2	Revisión de procesos	Octubre - noviembre 2023	Katherine Salazar
3	Retroalimentación y opiniones	Diciembre 2023	Katherine Salazar
4	Socialización de estrategias a miembros de la empresa	Enero 2024	Katherine Salazar / Alexandra Ramírez
5	Implementación de las estrategias	Febrero - marzo 2024	Katherine Salazar / Alexandra Ramírez

10 Conclusiones, recomendaciones y limitaciones

En conclusión, el presente trabajo se han encontrado diferentes hallazgos significativos que permitieron identificar mejoras e implementarlas de manera efectiva. Para lograr esto, se empleó una metodología deductiva descriptiva que involucró la recopilación de datos y análisis de los procesos actuales del área.

Entre los principales hallazgos se han identificado diversos puntos de mejora en los procesos de pricing. Para lograr una ejecución eficiente y consciente de las tareas requeridas, es fundamental establecer una asignación coherente de roles y responsabilidades para cada miembro del equipo. Así mismo, se ha destacado la necesidad de fortalecer y mejorar los procesos existentes, como la recepción de solicitudes, el proceso de cotizaciones, los tiempos de respuesta y la organización general.

Estos aspectos clave permitirán alcanzar resultados óptimos y generar una sólida confianza tanto en la empresa como en los clientes. Además, se resalta la importancia de aprovechar plenamente las herramientas tecnológicas y el sistema Fenix, que posee un gran potencial para facilitar todas las mejoras mencionadas anteriormente.

Además de la metodología implementada, se han obtenido perspectivas valiosas a través de las opiniones de personas externas. Estas contribuciones refuerzan aún más la importancia del área de pricing dentro de la empresa y expresan claramente las expectativas en cuanto al apoyo que brinda en diversas tareas, en particular se resalta la necesidad de un mayor fortalecimiento en la negociación de tarifas con el objetivo de lograr acuerdos comerciales favorables. Los integrantes del área comercial enfatizan en la importancia de contar con precios competitivos y flexibles que maximicen las oportunidades de negocio. Además, también destacan la importancia de contar con tiempos de respuesta rápidos en el proceso de

cotización, lo cual consideran fundamental para mantener una ventaja competitiva y satisfacer las demandas del mercado.

Durante el desarrollo de este trabajo, se encontró que no hubo limitaciones significativas, aunque la compañía es relativamente pequeña y los procesos internos de conocimiento y el apoyo de los involucrados fueron favorables para llevar a cabo el estudio de manera efectiva. Sin embargo, es importante tener en cuenta una limitación en relación con la duración del estudio, al tratarse de un análisis puntual, es posible que algunas conclusiones y recomendaciones no aborden completamente los desafíos a largo plazo. Por lo tanto, como recomendación sería beneficioso realizar un seguimiento continuo de los procesos de pricing y evaluar su efectividad a lo largo del tiempo. De esta manera, se podrá asegurar una mejora continua y una adaptación a los cambios del entorno.

En general, el estudio realizado ha sido efectivo para responder al objetivo general del trabajo. La metodología empleada y los resultados obtenidos han sido consistentes con la lógica del plan de mejora establecido. Los hallazgos obtenidos han demostrado coherencia con las expectativas y los objetivos planteados en el estudio. No obstante, es importante tener en cuenta que la implementación de las mejoras propuestas puede requerir un período de ajuste y adaptación por parte del equipo y la organización. Es posible que los cambios implementados no se reflejen de manera inmediata en los resultados finales. Sin embargo, es importante mantener una perspectiva a largo plazo, ya que se espera que las mejoras contribuyan gradualmente a una gestión más eficiente de los procesos de pricing.

11. Referencias

Valentín Arias, R. A. (2022). Plan de mejora DSV Air & Sea área de Pricing Energy and Project [Tesis de pregrado, Universidad Santo Tomás]. Repositorio Institucional USTA. pp.3.

Sánchez-Fernández, R., Iniesta-Bonillo, M. Á., & Holbrook, M. B. (2009). Pricing: nuevas estrategias de precios. Esic Editorial. Pp.35,36.

Transeop. (2021, April 12). Dynamic Pricing: Definition, Importance, Types & Strategies. Transeop Web site.

Vásquez Loyola, T. C. A. (2016). El impacto de las prácticas culturales en los negocios internacionales: el caso de Perú [Tesis de maestría, Universidad Ricardo Palma]. Repositorio Institucional URP.

Erreius. (2017, October 5). Definiciones de estandarización de procesos asistenciales. Erreius Blog. <https://blog.erreius.com/2017/10/05/definiciones-de-estandarizacion-de-procesos-asistenciales/>

Medina, J. (2021). How to Price Your Product: A Step-by-Step Calculation. US Chamber. <https://www.uschamber.com/co/start/strategy/how-to-price-your-product>

*Yang, M., & Xia, E. (2021). A systematic literature review on pricing strategies in the sharing economy. *Sustainability*, 13(17), 9762.*

*Phillips, R. L. (2021). *Pricing and revenue optimization*. Stanford university press.*