

INFORME PRACTICAS PROFESIONALES EN LA EMPRESA DESTINY LOGISTICS S.A.



SANTIAGO NIÑO PÉREZ
MATTHEW MEDINA BASTIDAS



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
FACULTAD DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
VILLAVICENCIO – META
2023

INFORME PRACTICAS PROFESIONALES EN LA EMPRESA DESTINY LOGISTICS S.A.

SANTIAGO NIÑO PÉREZ
MATTHEW MEDINA BASTIDAS

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Profesional en Negocios
Internacionales

Asesor
Javier Humberto Trillos Celis
Profesional en Negocios Internacionales

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
FACULTAD DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
VILLAVICENCIO
2023

Autoridades Académicas

P. José Gabriel MESA ANGULO, O. P.

Rector General

P. Eduardo GONZALEZ GIL, O. P.

Vicerrector Académico General

P. José Antonio BALAGUERA CEPEDA, O. P.

Rector Sede Villavicencio

P. Rodrigo GARCIA JARA, O. P.

Vicerrector Académico Sede Villavicencio

JULIETH ANDREA SIERRA TOBÓN

Secretaria de División Sede Villavicencio

ERNESTO JOSÉ CAMARGO HERNÁNDEZ

Decano de la Facultad de Negocios Internacionales

Agradecimientos

Agradezco infinitamente a mis padres, que me apoyaron y motivaron ante situaciones difíciles inherentes en el proceso de aprendizaje. A mi pareja, que me comprendió, ayudó y soñó conmigo. A los docentes, que brindaron todo su conocimiento y experiencia, para enseñar, más que profesional, como ser persona.

Contenido

	Pág.
Resumen	8
Abstract.....	9
Glosario.....	10
Introducción.....	12
1. Adquisición de clientes	15
1.1. Estrategias para Contactar	16
1.2. Estrategias de persuasión	16
1.3. Set-up de Lead.....	17
2. Cotización de Flete.....	19
2.1. Factores que determinan el precio la carga.	19
2.2. Generar la Oferta Inicial.....	20
2.3. Procedimiento Regular.....	22
2.4. Procedimiento Veloz	23
3. Despacho de Carga.....	25
3.1. Revisión del Status del Carrier.....	25
3.1.1 Double Brokerage y Precauciones	26
3.2. Agendamiento de Carga.....	29
4. Seguimiento a la Carga.....	33
5. Plan de mejora	35
5.1. Identificación de metas y objetivos.....	37
5.2. Identificación de problemas	38
5.2.1 Capacitación o Training.....	38
5.2.2 Aliados Estratégicos.....	39
5.2.3 Rotación de empleados	40
5.2.4 Margen de rentabilidad	41
5.2.5 Competitividad en el Mercado.....	42
Conclusiones.....	45
Referencias bibliográficas	47
6. Bibliografía.....	47

Lista de Tablas

Pág.

Tabla 1. Tipo de transporte por toneladas en USA, 2015	14
Tabla 2. Tipo de transporte por toneladas, USA 2017, 2019 & 2022.....	37

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Modelo de dirección de la cadena de suministros	12
Figura 2. Procedimiento general de adquisición de clientes.....	15
Figura 3. Posibles respuestas a rechazos	17
Figura 4. Menú de Set-up de un Prospect.....	18
Figura 5. Ingreso de datos al loadboard	20
Figura 6. Cargas disponibles provenientes de Chicago, IL con destinos cercanos a Braselton, GA	21
Figura 7. Camiones alrededor de Chicago, IL con interés en viajar cerca a GA.....	22
Figura 8. Cotización recibida por cliente The Royal Group.....	23
Figura 9. Respuesta del cliente The Royal Group al rate cotizado.....	24
Figura 10. Menú de consulta de Carriers en McLeod.....	25
Figura 11. Consulta de carrier con MC 755564 en el sistema McLeod	26
Figura 12. SAFER de Colony Logistics, usada para hacer double brokerage.....	28
Figura 13. SAFER de CargoLink Logistics, carrier autorizado para contratar	29
Figura 14. Menú de McLeod para agregar una ubicación	30
Figura 15. Creación de la orden de carga	31
Figura 16. Asignación de carrier a carga	31
Figura 17. Rate Confirmation para una carga seca.....	32
Figura 18. BOL de carga realizada para Garland LLC.....	33
Figura 19. Rastreo satelital a través de TruckerTools	34
Figura 20. Organigrama Destiny Logistics Marzo 2023	36
Figura 21. Metas propuestas para Destiny	38
Figura 22. Base de datos camiones, para la costa Este de EE.UU.....	40
Figura 23. Matriz de Cargas para una cotización refrigerada de Miami a NJ	42
Figura 24. Estrategia de Entrada.....	43
Figura 25. Estrategia de Fidelización	44
Figura 26. Matriz ERIC para los agentes de carga en Destiny	46

Resumen

El presente informe condensa la experiencia adquirida como agente de carga en Destiny, subsidiaria de Pearce WorldWide Logistics¹, una compañía estadounidense dedicada a la intermediación de transporte terrestre en Norteamérica, es decir, a facilitar el movimiento de mercancía, enlazando un camión que desea transportar carga con un cliente que requiere el servicio, satisfaciendo, en lo posible, las necesidades de ambas partes.

Así mismo, se exponen los procesos y actividades requeridas a llevar a cabo para la prestación del servicio, evidenciando la necesidad de aplicar conocimientos técnicos y teóricos estudiados en la academia, que deben ser conjugados con habilidades blandas para lograr resultados positivos en estas actividades mencionadas.

Finalmente, se exhiben algunas estrategias que se implementaron en las diferentes áreas que se trabajan internamente, es decir, estrategias comerciales (para adquirir clientes, por ejemplo) u operacionales (optimizar la búsqueda del camión adecuado), con el fin de obtener mejores resultados económicos en un mercado altamente voluminoso y competitivo.

Palabras Clave: Intermediario de carga, transportista, logística, tercerización, cargas

¹ Entiéndase Pearce WorldWide Logistics (Pearce) y Destiny como iguales, pues Destiny es una empresa offshore, que utiliza credenciales, recursos administrativos y financieros de Pearce WorldWideLogistics, empresa estadounidense de Brentwood, TN

Abstract

This report condenses the experience acquired as a freight broker at Destiny, a subsidiary of Pearce WorldWide Logistics, an American company dedicated to brokering land transportation in North America, this is, to facilitate the movement of merchandise, linking a truck that wishes hauling cargo with a client that requires the service, satisfying, as far as possible, the needs of both parties.

Likewise, the processes and activities required to be carried out for the provision of the service are exposed, evidencing the need to apply technical and theoretical knowledge, studied in the academy, which must be combined with soft skills to achieve positive results in the activities mentioned.

Finally, there are exhibited some strategies that were implemented in different areas that are worked on internally, it is to say, commercial strategies (to acquire clients, for example) or operational strategies (optimize the search for the right truck), in order to obtain better economic results in a highly voluminous and competitive market.

Key Word- *Freight broker, carrier, logistics, third party, shipments..*

Glosario

BOL: Bill of Lading, Es un documento que certifica el conocimiento por parte del transportista que ha recibido bienes para transportar, e incluye, implícitamente, un acuerdo de llevar esos bienes a un destino específico (Murray, 1982).

Carrier: Cualquiera que transporte gente o mercancías, dispuesto a ser contratado, que opere en cualquier medio, terrestre, aéreo, férreo o fluvial (Britannica, s.f.)

Carrier agreement: Es un contrato legal entre un cliente y un carrier, que resalta los términos y condiciones en los que un carrier provee ciertos servicios al cliente (Contracts Counsel, s.f.)

Claim: Una demanda por el remitente o receptor sobre un carrier, para solicitar reembolso de un sobrecargo o por pérdida o daño de los bienes aceptados a transportar (Merriam-Webster, s.f.)

Flatbed: Un camión o tráiler con cuerpo en forma de plataforma plana, o caja baja (Merriam-Webster, s.f.)

Freight Broker: Persona que, por compensación, organiza, u ofrece organizar, el transporte de mercancías por un transportista autorizado (Department of Transportation, 1992)

FTL: Full Truck Load. Indica que se contrata la totalidad del camión para realizar el movimiento de las cargas, indiferentemente si se ocupa, o no, todo el espacio disponible

Invoice: Una lista detallada de los bienes enviados que por lo general especifica el precio y las condiciones de venta (Merriam-Webster, s.f.)

Loadboard: Servicio de boletín online para la industria de transporte, shippers, carriers y sus intermediarios lo usan para anunciar sus servicios, bien sea ofrecer cargas que necesitan moverse o camiones que necesitan una carga (Dorf, 2018)

LTL: Less-Than-Truckload. Es un servicio de transporte para cargas pequeñas, es decir, que ocupan menos de la mitad de un camión completo (Segal, 2021)

MC Number: Se refiere al número de identificación que tienen los carriers, que los autoriza para operar interestatalmente, proveído por la Administración Federal de Seguridad para Auto Motores (FMCSA) (FMCSA, 2021)

POD: Proof Of Delivery. Es el mismo BOL pero firmado por el receiver, que certifica que la mercancía fue entregada adecuadamente.

Quote: Se entiende como la solicitud de un cliente de generar un costo estimado del transporte de la mercancía, de acuerdo con los lugares de entrega y recogida y especificaciones que requiera la carga.

Rate: Es el precio de transportar la mercancía de un lugar a otro.

Rate Confirmation: Documento con peso legal que establece un acuerdo de pago entre el bróker y el carrier que está brindando el servicio de transporte. El carrier debe firmar el documento para proceder a recoger la carga. (DAT, s.f.)

Receiver: Es la persona, o lugar, que recibe la carga, puede ser una bodega, un almacenamiento en frío, el comprador o el vendedor.

Reefer: Abreviación de refrigerado, se refiere a un camión usado para transportar mercancía que requiere mantenerse a determinada temperatura. (TruckStop, 2021)

SAFER: Registro Electrónico de Seguridad y Competencia (en español). Es un sistema que ofrece datos para determinar la seguridad al contratar un carrier, tales como identificación, tamaño, registro de seguridad de una empresa, incluida la calificación de seguridad (si corresponde), un resumen de inspecciones e información sobre accidentes.

Shipper: Quién se encarga de preparar la carga para su recogida, usualmente se refiere al lugar de origen de la carga.

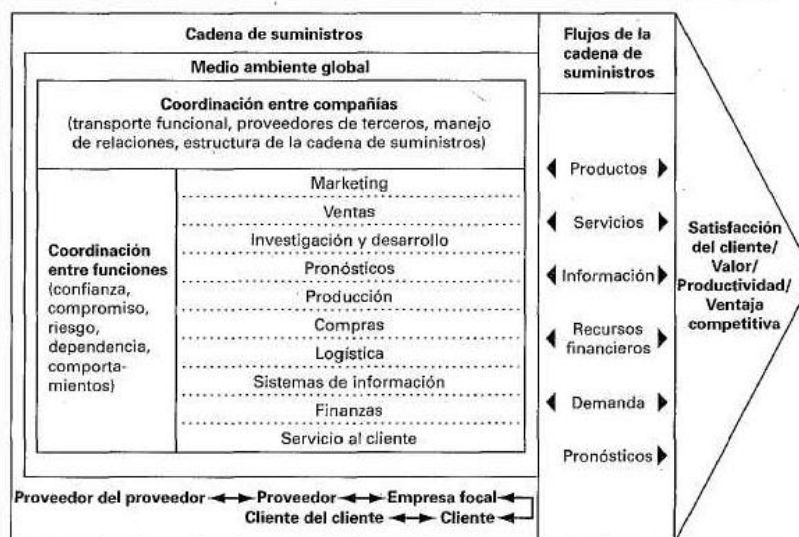
Van: El camión más usado, un tráiler para transportar carga seca, es decir, que no requiere temperatura específica.

Introducción

La cadena de suministro (Supply Chain, en inglés), se puede definir como “todas las actividades relacionadas con el flujo y la transformación de bienes, desde la etapa de materia prima hasta el usuario final” (Ballau, 2004), realizadas tanto por la empresa, como por terceros, y que son susceptibles a categorización, según su principal área funcional, tal como se ilustra en la figura 1

Así, si las compañías desean minimizar el costo del proceso total, mejorar la competitividad y superar los desafíos del comercio que supone un mundo globalizado y con altísimo acceso a la tecnología, requieren, inherentemente, administrar adecuadamente estas actividades, y las interacciones entre ellas, tal como proponen Bowersox, Closs y Cooper (2007).

Figura 1. Modelo de dirección de la cadena de suministros



Nota. Tomado de Mentzer Et al, *Defining Supply Chain Management*, Journal of Business Logistics Vol 22, Núm. 2 2001, pág 19

En este sentido, el departamento de Logística figura como uno de los más influyentes en los resultados de la cadena de suministros, dado su transversalidad y estrecha relación con las demás áreas de la empresa, pues, tal como explican Pau & Navascués “da a los negocios reglas que permiten seguir, valorar, priorizar y controlar todos los distintos elementos de aprovisionamiento y distribución que inciden en la satisfacción del cliente, en los costes y beneficios” (2001, pág. 2).

La logística, a su vez, comprende otro conjunto de actividades, como empaque, embalaje, almacenamiento, consolidación, y transporte. Algunas empresas deciden, bien sea por su modelo de negocios o insuficiencia de recursos financieros o tecnológicos, tercerizar algunas de estas operaciones y dedicarse exclusivamente a producir bienes o transformar materias primas, en estos casos, el aspecto más susceptible a subcontratación es el transporte de mercancías, pues el costo de sostener una flota y el personal dedicado a operarla supera el valor de pagar por el flete específico, mientras que se evitan un sinnúmero de problemas que surgirían si se hicieran cargo del movimiento de los bienes.

La tercerización de los fletes, entonces, permite aumentar la utilidad neta y la rentabilidad en las inversiones destinadas al transporte, al menos en empresas que tienen sus propios vehículos, pero también contratan externos, tal como expone Aguilar (2017, pág. 42) en su caso de estudio a una empresa de construcción peruana. Por otro lado, Islas, Jiménez y Vázquez (2003) informan que “las empresas que contratan el servicio no pretenden dejar de hacerlo. Sin embargo, quienes poseen su propia flota muestran una mayor tendencia a cambiar de modo de transporte, salvo excepciones como las embotelladoras” y que, cuando los precios de estos terceros aumentan, suponen que por un incremento en los costos que los transportistas tienen, por lo que si decidieran adquirir unidades propias enfrentarían, de igual manera, este aumento de precio.

Así las cosas, EE.UU. presenta un mercado perfecto para la tercerización de los fletes, pues, como se evidencia en la tabla 1, más de 11.500 millones de toneladas de mercancías son transportadas en camión anualmente, es decir, el 64% del total de bienes trasladados, incluyendo productos de consumo doméstico, exportaciones e importaciones, mientras que, según el Departamento de Transporte de Estados Unidos² (2018), 8,9 millones de personas trabajan en actividades relacionadas con logística, 3,5 millones de ellos conductores, distribuidos en los más de 996.894 *carriers* independientes y 813.440 privados, moviendo cerca de 50 millones de toneladas diarias.

Ahora, entre las empresas que necesitan los servicios de transporte y las empresas que los brindan hay un enlace, pues la dinámica del mercado norteamericano exige, en la mayoría de los casos, un intermediario que brinde las mejores opciones, tanto para el cliente como para los transportistas, pues mientras los primeros necesitan mover sus productos de un punto a otro, al

² Ahora en adelante USDOT, por sus siglas en inglés

menor costo posible y con equipos que cumplan las características requeridas, los segundos necesitan que sus camiones estén en constante movimiento, en rutas con altos volúmenes de carga y rentables para ellos.

Tabla 1. *Tipo de transporte por toneladas en USA, 2015*

Domestic Mode	Millions of Tons			
	Domestic Only	Export	Import	Total
Air (includes truck-air)	0%	0%	0%	0%
Multiple Modes & Mail	2%	5%	3%	2%
Other Modes and Unknown	0%	0%	0%	0%
Pipeline	19%	13%	16%	18%
Rail	9%	15%	9%	9%
Truck	66%	52%	35%	64%
Water	4%	15%	11%	5%
No Domestic Mode	0%	0%	25%	2%
Total	16,045	912	1,099	18,056

Nota. Tomado de USDOT, *Highway Freight Transportation - Report to Congress*, Status of the Nation's highways, bridges, and transit conditions and performance, 3ra edición, 2018

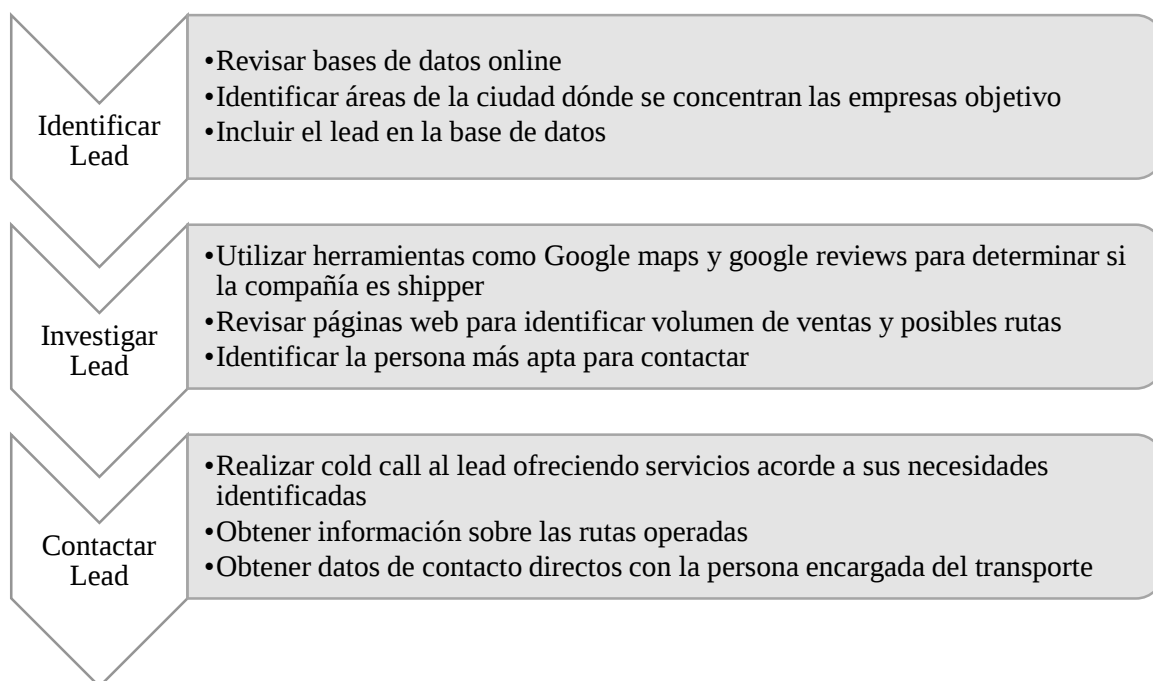
Es, finalmente, sobre esta labor de intermediación, conocida como *Freight Brokerage*, que se desarrollará este informe, dónde, a través de capítulos, se expondrán las funciones que se llevaron a cabo como agente de carga, desde la adquisición de clientes, hasta el proceso de entrega de la mercancía, y las actividades internas que se requieren en cada uno de estos pasos. En primer lugar, el proceso de contactar empresas que puedan requerir los servicios, seguidamente, recibir las solicitudes de cotizaciones, para posteriormente agendar el flete con la empresa transportista y finalmente, consolidar la documentación necesaria para la facturación del servicio.

1. Adquisición de clientes

La función de un agente de carga, como se mencionó anteriormente, es satisfacer las necesidades de las empresas y de los *carriers*, aunque estos últimos son vistos como herramientas, mientras que los primeros como clientes, pues son ellos quienes pagan por obtener el servicio de transporte, convirtiéndolos, entonces, en el eje fundamental de la compañía.

Para obtener un cliente, luego, se deben llevar a cabo una serie de procedimientos, condensados en la figura 2, que comienza con determinar que leads contactar, pues no todas las empresas en las bases de datos requieren servicios de transporte. Destiny y Pearce WorldWide se centran, aunque no exclusivamente, en compañías de produce, pues la gran mayoría de estos productos son year-round³ y las empresas de este tipo ya conocen el funcionamiento del sistema de intermediación.

Figura 2. Procedimiento general de adquisición de clientes



³ Entiéndase year-round como aquellos productos que presentan ventas a lo largo del año

1.1. Estrategias para Contactar

El tiempo es extremadamente valioso en la logística, por lo tanto, es fundamental saber en qué empresas destinarlo intentando contactar la persona indicada para ser incluido en la lista de difusión de las *quotes* (más adelante se ahondará en este tema), así que se identificaron una serie de estrategias para que los rechazos por llamada sean menores.

En primer lugar, Google es una herramienta bastante útil, pues su vista satelital permite identificar el tamaño de la compañía, si posee una bodega con muelles de carga, espacio suficiente para los camiones de 53' o incluso si tiene algunos camiones estacionados allí. Así mismo, gracias a las fotos que Google colecciona del lugar se puede determinar si paletizan sus productos y los cargan en los camiones, por lo que este primer filtro es bastante útil.

Debido al alto número de *brokers* presentes actualmente, las compañías muy grandes son difíciles de contactar, pues poseen un sinfín de opciones de transporte con quienes ya han trabajado bastante, minimizando su posibilidad de sustitución, y, por ende, necesidad de los servicios de Destiny. Por otro lado, las empresas muy pequeñas, aunque fáciles de alcanzar, no tienen mucho movimiento, por lo que probablemente prescindirán de los servicios. Así las cosas, las empresas objetivo para estas prácticas profesionales fueron de tamaño medio, que posean 2 o 3 muelles de carga, preferiblemente con página web que evidenciara que venden fuera del estado y que no sean tan reconocidas, lo suficiente para ser aprobadas por el departamento de crédito.

1.2. Estrategias de persuasión

Aunque sencillo, es un proceso que requiere bastante tiempo y perseverancia, pues gran cantidad de intermediarios se encuentran contactando leads, por lo que es bastante frecuente que las empresas nieguen interés en trabajar con Destiny, sin embargo, se identificaron ciertas formas de generar leve interés en el cliente, que en cerca del 40% de los casos concluye con la adquisición del e-mail del contacto. Así, a partir de una ligera investigación, como la mencionada anteriormente, se pueden realizar preguntas para abrir la conversación después de que niegan necesitar servicios de transporte, tal como se evidencia en la figura 3

Figura 3. Posibles respuestas a rechazos

El cliente se encarga del transporte	No tenemos mucho movimiento ahora mismo	Tenemos nuestra propia flota
• ¿Es así en todas las ocasiones o alguna vez tu cotizas el flete? • En caso de que el carrier cancele a última hora, ¿Como manejas esa situación?	• No hay problema, te puedo cotizar una ruta usual para que compares con tus opciones anteriores • En caso de que el carrier cancele a última hora, ¿Como manejas esa situación?	• ¿Es suficiente o te encuentras corto de camiones alguna vez?

1.3. Set-up de Lead

Una vez que el lead contactado haya presentado interés en adquirir el servicio, se ingresa la compañía al sistema, a través de un software llamado McLeod, ilustrado en la figura 4, para solicitar crédito, es decir, que el cliente pueda realizar el pago del flete hasta 30 días después de entregada la carga; En caso que el crédito no sea aprobado, el cliente tiene la opción de realizar el pago previa recogida de la carga, por lo que bajo crédito no significa que se deba evitar trabajar con el cliente, sino todo lo contrario, pues se observó que los clientes sin crédito, usualmente porque están empezando sus empresas, son quienes más refieren y menos *brokers* tienen, por lo que representan una buena oportunidad.

Figura 4. Menú de Set-up de un Prospect

Prospect - Pearce Worldwide Logistics, Inc

Abort

Exec

Market Plan

Add Order

Add Quote

Quote History

Find Near

Make Location

Delete

Print

Audit Log

@ Email

Sort

Totals

Exit

Code

Active

Active

Customer/Prospect

Prospect

Name

Conversion date

Address 1

Source

Address 2

Sales status

City/State/Zip

Broker team

Zone

Salesperson

Primary contact

Sales manager

Main phone

Assigned user

Market plan start

Bridge acct.

Website URL

Marketing plan

Orders

Upcoming Activities

History

Opportunities

Quote History

Reassignment Status

Map

Responsibility

Contacts

General

Comments

Receivables

Credit & Collections

Active

Payables

Name

Title

Phone number

Mobile number

Fax number

Email

2. Cotización de Flete

Cuando el cliente, ya registrado en McLeod, solicite cotizar un flete se deben tener en cuenta diversos aspectos para estimar, en primer lugar, el pago que se ofrecerá al *Carrier*, y por ende, la posición de poder en la negociación, y, a su vez, la tarifa que se debería cobrar al cliente para mantenerse competitivo frente a la competencia.

2.1. Factores que determinan el precio la carga

- **Distancia.** Varía desde 100 millas hasta 3.000 millas, usualmente se paga US\$2,5 por milla, sin embargo, en movimientos locales, es decir, dentro del mismo estado, o inferiores a 300 millas, se puede pagar hasta US\$4 por milla
- **Temperatura.** Los *Reefers*, evidentemente, cobrarán más que un *van* o *flatbed*, pues estos requieren más diésel para mantener su unidad de enfriamiento funcionando. En este sentido, si el producto va congelado (0F°) se cobrará ligeramente más que refrigerado (30F°+)
- **Cantidad.** Regularmente, el precio por pallet para un FTL, supóngase refrigerado, para un movimiento de 600 millas, se encuentra alrededor de \$80-\$150. Ahora, si el cliente cotiza un LTL, es decir, entre 1 o 10 pallets, para esta misma ruta con el mismo equipo, el precio por pallet asciende a \$350-\$400, con un comportamiento inversamente proporcional al número de pallets, pues si, por ejemplo, se envían 3 pallets en esta ruta supuesta, el *carrier* puede cobrar \$1.000, mientras que, si se envían 6, el costo ascendería a \$1.200, por lo tanto, el costo por pallet descendería de \$330 a \$200.
- **Línea.** Aunque la distancia es importante, la popularidad de la línea afecta el precio del flete, pues, siguiendo la norma básica de oferta y demanda, si se observa, por ejemplo, 50 camiones disponibles para hacer la línea A-B, y únicamente 3 disponibles para completar la ruta C-D, estos últimos tendrán mayor poder de negociación, por lo que podrán exigir un precio más alto, en comparación a los primeros
- **Peso.** Al igual que el número de pallets, peso determina el espacio a ocupar, pues, se analizó que, al cotizar 9 pallets, con un peso total de 27.000Lbs⁴, costaba el 85% del

⁴ La capacidad máxima de un camión de 53 pies son 43.000Lbs

valor de una carga completa, pues se debe equilibrar el peso en todo el tráiler, por lo que el espacio restante sería mínimo.

Finalmente, se debe conocer el horario en el que el *shipper* y *receiver* operan, y si es necesario agendar una cita para que sea cargado, o descargado, el camión, fundamental para evitar una serie de extra fees que pueden surgir por falta de coordinación.

2.2. Generar la Oferta Inicial

Después de obtener estos datos es necesario usar los *loadboards* a los que se tiene acceso para generar una apreciación acerca de los *rates* que se están manejando en aquella ruta, pues, en el 98% de los casos, el *bróker* es quién indica el precio al que está “vendiendo” esa carga, por lo tanto, es necesario que la oferta inicial sea justa, para satisfacer los intereses de las 3 partes.

Para facilitar la comprensión del proceso se explicará a través de un ejemplo, así: Un cliente ubicado en Chicago, IL solicita una cotización para 16 pallets de productos de panadería congelados, hacia Braselton, GA, con un peso total de 37.000Lbs. El primer paso, entonces es ingresar el origen, destino y equipo requerido en los *loadboard* a los que se tiene acceso, DAT y TruckStop, considerando los factores anteriormente mencionados, como se observa en la figura 5

Figura 5. Ingreso de datos al loadboard

Origin	Destination	Dock Hours	Truck	F/P	Length	Weight	Offer Rate
Chicago, IL	Braselton, GA	3p-5p	Reefer	Full	in feet	in lbs	in US\$
Trip miles: 751		Set audible alarm		Best TriHaul: \$3.85		Flat	
Also posted to DAT Extended Network		Complimentary with subscription		BROKER-TO-CARRIER SPOT		(incl. fuel: \$0.70 this week)	
				\$3.46		(\$3.06 - \$3.98)	
				\$2,598 per trip		751 ml trip	
				UPGRADE		Chicago X-Mkt Atlanta X-Mkt for past 90 days	

Como el producto es congelado, se requiere un *reefer*, y aunque no está en su límite de número de pallets (24-25), ni en su máxima capacidad de peso, la carga es lo suficientemente grande para ser considerada FTL. Así mismo, se indica la distancia a la que se encuentra el origen del destino y el precio por milla al que se ha agendado esta ruta, en promedio, en los últimos 90

días, es decir, se indica un valor base sobre el que debería rondar las ofertas y contra ofertas, para este ejemplo, US\$ 2.590.

Por otro lado, este mismo *loadboard* permite buscar cargas, tal como se evidencia en la figura 6, y generar una estimación más acertada del precio al que, en tiempo real, se está empezando la negociación por otros brokers, en cargas similares, o incluso, sobre la misma carga, es decir, se puede conocer la oferta de la competencia directa.

Figura 6. Cargas disponibles provenientes de Chicago, IL con destinos cercanos a Braselton, GA

Truck	F/P	DH-O	Origin	Trip	Destination	DH-D	Company	Contact	Length	Weight	CS	DTP	Factor	Rate
VR	F	25	Homewood, IL	729	Buford, GA	21	Mid America Freig...	(636) 226-4770	53 ft	— lbs	97	20	✓	\$1,700.00
R	F	0	Chicago, IL	731	Forest Park, GA	60	Coyote Logistics Llc	(773) 799-2118	53 ft	43,500 lbs	97	20	✓	\$2,300.00
RA	F	149	Holland, MI	805	Gainesville, GA	18	Landstar Ranger Inc	(346) 321-5759	53 ft	40,000 lbs	95	22	✓	\$2,700.00
R	F	149	Holland, MI	805	Gainesville, GA	18	Landstar Ranger Inc	(405) 389-4575	53 ft	40,000 lbs	95	22	✓	\$2,700.00
RA	F	149	Holland, MI	805	Gainesville, GA	18	Landstar Ranger Inc	(346) 321-5759	53 ft	40,000 lbs	95	22	✓	—
R	F	149	Holland, MI	799	McDonough, GA	75	Surge Transportati...	(844) 591-6090	53 ft	41,472 lbs	97	19	✓	\$2,625.00
VR	F	80	Walworth, WI	824	Buford, GA	21	Amx Logistics/Alab...	loads@amx.mail.pa...	53 ft	30,000 lbs	—	—	✓	\$1,800.00
R	F	149	Holland, MI	799	McDonough, GA	75	Surge Transportati...	carriersales6@surg...	53 ft	41,472 lbs	97	19	✓	\$2,625.00

Así mismo, permite conocer la posición del *Carrier* en la negociación, pues, como se observa en la figura 7, había 16 camiones a menos de 70 millas, o una hora, de distancia, por lo que, posiblemente, van a aceptar pagos más bajos, pues ellos, a su vez, están compitiendo con otros *carriers* para agendar las cargas y mantener sus equipos en movimiento, pues un camión detenido no es bueno para una compañía de transporte, es decir, un alto número de camiones disponibles para cubrir la ruta ejemplificada, reduce el poder de negociación de los mismos.

Figura 7. Camiones alrededor de Chicago, IL con interés en viajar cerca a GA

DH-O	Origin	Trip	Destination	DH-D	Company	Contact
67	Kenosha, WI	—	FLGANCCTX	—	Curtis Patterson	pattersonsent@gmail.com
0	Chicago, IL	—	ALCTFLGAMAMDCNUN...	—	ROADLIGHT INC	George.roadlightinc@gmail.com
43	Joliet, IL	726	Atlanta, GA	49	Trx Express Inc	(815) 205-4060
33	W Chicago, IL	667	Dalton, GA	126	Franks Trucking/Load-It Lo...	chrisswells@frankstrucking.com
43	Joliet, IL	—	Z2Z3Z4Z5Z6Z7Z8	—	Easy & Quick Trans Inc	(773) 770-4470 (103)
43	Aurora, IL	—	CAORWAZ0Z1Z2Z3Z4Z5...	—	Smarten Transport Inc	(608) 400-6112
16	River Grove, IL	730	Atlanta, GA	49	Primex Transport Inc	(773) 337-7690 (103)
13	Bedford Park, IL	—	ALGAKYLAM5NCSCN	—	Arsalan Transport Service ...	(318) 232-0237
41	Mundelein, IL	—	Z0Z1Z3	—	US Plus Inc	(847) 393-8535
0	Chicago, IL	—	ARIAILLAMNMONCSCW...	—	Smarten Transport Inc	(608) 400-6112
60	Morris, IL	—	Z0Z1Z2Z3Z4Z5Z6Z7Z8Z9	—	Easy & Quick Trans Inc	(773) 770-4470 (601)
27	Bolingbrook, IL	732	Atlanta, GA	49	Hermes Nvc Corporation	vitale@hermesnvc.com
0	Chicago, IL	—	GANCSVA	—	Md Trans Services Llc	(708) 787-9070
37	Mokena, IL	—	ALARGALANCSCN	—	Kornel Transport Inc	(262) 299-5565

Finalmente, se identificaron dos estrategias que permiten cotizar el flete de manera complementaria, es decir, tanto el precio que se espera pagar al *Carrier* y cobrar al cliente, teniendo en cuenta el 10% de ganancia recomendado. Para efectos de este trabajo de grado, se identificarán como procedimiento regular y procedimiento veloz.

2.3. Procedimiento Regular

Esta es la manera “adecuada” de cotizar el flete, pues se eliminan riesgos y posibles errores de cálculo, asegurando que, de recibir la carga, hay uno o más camiones disponibles para realizar el movimiento de la mercancía.

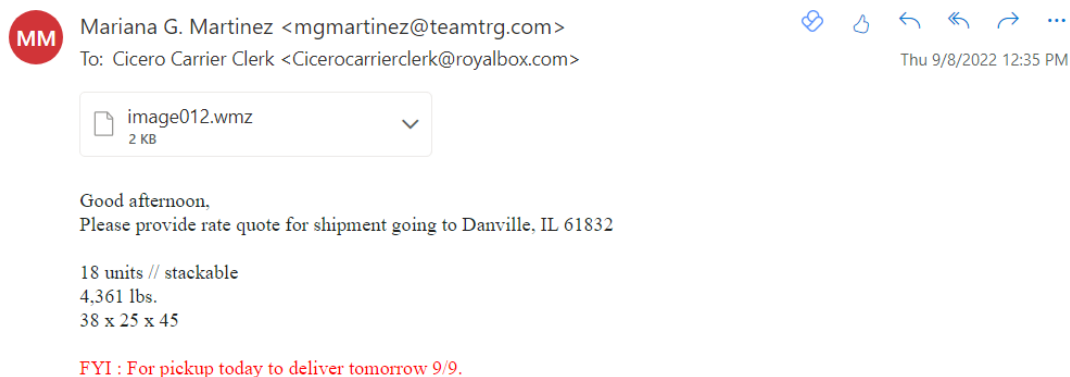
1. *Postear* la carga en los *loadboards* disponibles
2. Recibir las llamadas de los *carriers*
3. Proveer los detalles necesarios para determinar si el *carrier* puede cumplir las especificaciones y horas requeridas
4. Negociar el *rate* con los *carriers* adecuados
5. Determinar el *carrier* al que se le entregará la carga
6. Comunicar al cliente el *rate* del *carrier*, incluyendo la ganancia que se espera obtener

En caso de que el cliente acepte esta tarifa, se procede a despachar la carga con aquel *carrier* escogido previamente, sin embargo, este proceso toma bastante tiempo, y, nuevamente, es el recurso más valioso en el negocio, por lo que se podrían “perder” cargas por tomarse demasiado tiempo indicando el *rate* al cliente.

2.4. Procedimiento Veloz

Este procedimiento, entonces, requiere de experiencia en las líneas y especificaciones de la carga, pues consiste en generar una cotización estimada a partir de los datos de los *loadboards*, es decir, comunicarle al cliente un *rate* sin tener algún *carrier* que esté dispuesto a tomar la carga por el precio que se estima pagar, al momento de ofrecer la tarifa al cliente, sino buscarlo después de ganar⁵ la carga. Las ventajas de esta estrategia es la rapidez con la que se le provee una oferta al cliente, que, si es un precio adecuado, aumenta enormemente la posibilidad de obtener la carga, pues como se ve en la figura 8 y figura 9, se perdió una carga debido al tiempo que se tomó en realizar la oferta, que, como se evidencia, fue menor a 30 minutos.

Figura 8. Cotización recibida por cliente The Royal Group



⁵ Entiéndase ganar la carga como recibir autorización del cliente para enviar el camión a recoger la mercancía

Figura 9. *Respuesta del cliente The Royal Group al rate cotizado*

Por otro lado, el riesgo de usar estrategia son altos, pues, un error de cálculo puede hacer que se provea un *rate* demasiado costoso, por lo que el cliente no trabajará con este, o, peor aún, demasiado económico, por lo que el cliente tomará este *rate* y entregará la carga, pero ningún camión estará dispuesto a agendarla por ese monto de dinero, así que se puede contratar un *carrier* sin obtener ganancia, o, incluso, solicitar más dinero al cliente debido a que la oferta más económica de un *carrier* es inferior a la *rate* indicada al cliente; ambas, malas opciones.

En síntesis, la diferencia entre uno y otro procedimiento es el orden de los pasos, la experiencia en las rutas, y el riesgo que se está dispuesto a tomar para agendar la carga.

3. Despacho de Carga

Cuando se obtiene la autorización del cliente para enviar el camión cotizado, es decir, se gana la carga, se procede a agendar el camión, para lo cual, de igual manera, hay un procedimiento asignado.

3.1. Revisión del Status del Carrier

Para poder contratar un *Carrier* es necesario que esté en el sistema de la compañía, por lo que el primer paso, posterior a la negociación del precio, es introducir el MC del *Carrier* interesado a McLeod, tal como se observa en la figura 10.

Figura 10. Menú de consulta de Carriers en McLeod

Si el *Carrier* está registrado con Pearce, automáticamente aparecerá la información completa de este, como evidencia la figura 11, pero si, por el contrario, aparece un mensaje de error, indica que el *Carrier* no está registrado con la compañía, por lo que deberá hacer un registro a través de un link, enviado al correo electrónico de la empresa, proceso conocido como *set-up*, dónde el *Carrier* se encarga de subir diversos certificados y acepta las condiciones que Pearce propone en el *Carrier agreement*.

Figura 11. Consulta de carrier con MC 755564 en el sistema McLeod

Carrier - Pearce Worldwide Logistics, Inc

Code: TWINRILL | Last, First, Middle: TWIN LOGISTICS EXPRESS INC | Status: Active

☐ No dispatch | Legal name: TWIN LOGISTICS EXPRESS INC | MC number: 755564 | DOT number: 2131437 | ☐ Onboarded

☐ Advance | Address: 2515 FOREST VIEW AVE | Intrastate code: | State: | ☐ Intrastate only

☐ Quick pay | City/State/Zip: RIVER GROVE, IL 60171 | SS # or ID #: | Days to pay: 30

☐ W-9 / TIN | Search city/st/zip: RIVER GROVE, IL 60171 | Activity status:

Phone number: 847-388-0788 | Carrier plan: | Start date:

Recurring Tractors | **Offers** | **Responsibility** | **Drivers** | **Lanes & PNN** | **Upcoming Activities** | **Activity History** | **Images(3)** | **eForm OnBoarding Process**

General | **CSA** | **Insurance** | **Authority** | **Operations** | **Trailer Types** | **Comments(0)** | **Contacts** | **Profile** | **Callins** | **History** | **Available Tractors**

☐ Out of service | ☒ Monitor carrier | Monitor date: 09/21/2022 1154

☒ Contract | Contract date: 09/21/2022 | Category:

☒ Credit approved | Credit check date: 09/21/2022 | Salesperson:

Performance rating: | Performance rating date: | SCAC:

DOT safety rating: None | Safety rating date: | Location radius:

Safety review type: | Safety rating review date: | Load to radius:

Hazmat cert #: | Hazmat expiration date: | Last contacted: | by: | Update

Safety reg status: | Safety reg date: | Nonenforcement cutoff: | Override reason:

☐ Always require manual dispatch override

☐ Do not automate tracking

☒ Freight matching override

☒ Smartway Member

Así mismo, los *carriers* deben superar una serie de filtros para que puedan ser considerados aptos para agendar, como inspecciones por parte del USDOT, resultados en análisis de seguridad, y, aunque suene ilógico, verdadera existencia de equipos, pues, últimamente, se ha presentado un aumento de un fenómeno ilegal conocido como *double brokerage*, que se puede evitar con ciertas precauciones.

3.1.1 Double Brokerage y Precauciones

Double brokerage se refiere al evento en que un *Carrier* acepta una carga con un *MC Number* diferente al del camión que realmente realizará el movimiento de la mercancía, sin que el *shipper*, el cliente, o el *bróker* tengan conocimiento de ello. Funciona de la siguiente manera,

1. Una compañía (A) de camiones fachada acepta una carga utilizando un *MC* permitido para usar, puede ser porque consiguieron acceso a las credenciales de esta empresa o porqué es una compañía nueva, que se excusa en que recientemente inició operaciones

2. Esta compañía A no usa un camión ni conductor propios, sino que, haciéndose pasar como *brokers* con un *mc number* autorizado como *bróker*, contratan a otra compañía (B) para que sea quién, realmente, mueva la mercancía del *shipper* al *receiver*.
3. La compañía B recogerá y entregará la carga, y, pensando que trabajó para el *brokerage* fachada de A, enviará POD⁶ e *invoice* al contacto en A.
4. La compañía A, entonces, usa el POD para cobrar al verdadero *bróker*, quién realizará el pago del flete en menos de 25 días (en promedio, varía de acuerdo a la empresa)
5. Cuando la compañía B, 45 días después de haber realizado la carga y aún no recibir el pago del flete, se comuniquen con la compañía A, esta habrá desaparecido
6. La compañía B se comunicará con el *shipper*, éste, con el verdadero *bróker* y allí se darán cuenta que fueron víctimas de una estafa

El riesgo, entonces, es enorme, pues la compañía del verdadero bróker será quién, legalmente, debe hacer el pago a la compañía B, por lo que el agente puede incurrir en deudas desde los US\$500 hasta los US\$8.000. Sin embargo, existen una serie de medidas que permitirán identificar si el *Carrier* que está interesado en mover la carga es una empresa real.

El primer filtro, entonces, es revisar las bases de datos de las compañías, en el caso de Pearce, se realiza a través de un listado actualizado semanalmente, dónde se puede buscar por nombre, dirección, *MC number*, y nombres de contacto.

Si no está en la lista no significa que sea real, pues, como se mencionó antes, pueden usar *MC's* de empresas verdaderas o ser relativamente nuevos, por lo que se debe revisar el *SAFER*, es decir, el informe que el USDOT realiza sobre el *MC* en cuestión, y permite identificar cuántos camiones y conductores tiene, cuántas millas recorrieron sus equipos en el último año, cuántas inspecciones ha realizado el USDOT y que accidentes o incidentes están registrados. Se observa, en la figura 12, por ejemplo, que el carrier posee 7 camiones, pero únicamente 1 conductor, lo que es ilógico, así mismo, el número de millas recorridas es elevado para la capacidad de este único empleado, pero, principalmente, se observa que no ha sido inspeccionado siquiera una vez por parte del USDOT, lo que, en conclusión, indica que no es una compañía confiable.

⁶ Proof of Delivery, que es el mismo BOL pero con la firma del encargado en el *receiver*, indicando que la carga fue entregada satisfactoriamente.

Figura 12. SAFER de Colony Logistics, usada para hacer double brokerage

Entity Type:	CARRIER		
Operating Status:	AUTHORIZED FOR Property	Out of Service Date:	None
Legal Name:	COLONY LOGISTICS		
DBA Name:			
Physical Address:	631 E PROVIDENCIA AVE # F BURBANK, CA 91501		
Phone:	(818) 238-7546		
Mailing Address:	631 E PROVIDENCIA AVE # F BURBANK, CA 91501		
USDOT Number:	2562538	State Carrier ID Number:	
MC/MX/FF Number(s):	MC-894291	DUNS Number:	--
Power Units:	7	Drivers:	1
MCS-150 Form Date:	05/13/2022	MCS-150 Mileage (Year):	107,964 (2021)
Operation Classification:			
☒ Auth. For Hire Priv. Pass.(Non-business) State Gov't ☐ Exempt For Hire Migrant Local Gov't ☐ Private(Property) U.S. Mail Indian Nation ☐ Priv. Pass. (Business) Fed. Gov't			
Carrier Operation:			
☒ Interstate Intrastate Only (HM) Intrastate Only (Non-HM)			

[ID/Operations](#) | [Inspections/Crashes In US](#) | [Inspections/Crashes In Canada](#) | [Safety Rating](#)

US Inspection results for 24 months prior to: 09/20/2022

Total Inspections: 0

Total IEP Inspections: 0

Note: Total inspections may be less than the sum of vehicle, driver, and hazmat inspections. Go to [Inspections Help](#) for further information.

Inspections:				
Inspection Type	Vehicle	Driver	Hazmat	IEP
Inspections	0	0	0	0
Out of Service	0	0	0	0
Out of Service %	0%	0%	0%	0%
Nat'l Average % as of DATE 08/26/2022*	21.66%	6.27%	4.46%	N/A

*OOS rates calculated based on the most recent 24 months of inspection data per the latest monthly SAFER Snapshot.

Por otro lado, si se observa el SAFER en la figura 13, se puede ver que los datos son coherentes, pues el número de conductores y unidades coincide con las millas que han realizado, teniendo en cuenta su capacidad, mientras que presentan un número considerable de inspecciones, que indica que, en efecto, existe y cuenta con equipos para realizar el movimiento de la carga.

Figura 13. SAFER de CargoLink Logistics, carrier autorizado para contratar

Entity Type:	CARRIER		
Operating Status:	AUTHORIZED FOR Property	Out of Service Date:	None
Legal Name:	CARGOLINK GLOBAL LOGISTICS INC		
DBA Name:			
Physical Address:	888 SWAN LN DEERFIELD, IL 60015		
Phone:	(800) 430-1190		
Mailing Address:	888 SWAN LN DEERFIELD, IL 60015		
USDOT Number:	2919939	State Carrier ID Number:	
MC/MX/FF Number(s):	MC-984514	DUNS Number:	--
Power Units:	6	Drivers:	6
MCS-150 Form Date:	05/03/2022	MCS-150 Mileage (Year):	579,650 (2021)
Operation Classification:			
☒ Auth. For Hire Priv. Pass. (Non-business) State Gov't ☐ Exempt For Hire Migrant Local Gov't ☐ Private (Property) U. S. Mail Indian Nation ☐ Priv. Pass. (Business) Fed. Gov't			
Carrier Operation:			
☒ Interstate Intrastate Only (HM) Intrastate Only (Non-HM)			

[ID/Operations](#) | [Inspections/Crashes In US](#) | [Inspections/Crashes In Canada](#) | [Safety Rating](#)

US Inspection results for 24 months prior to: [09/20/2022](#)

Total Inspections: 14
Total IEP Inspections: 0

Note: Total inspections may be less than the sum of vehicle, driver, and hazmat inspections. Go to [Inspections Help](#) for further information.

Inspection Type	Inspections:			
	Vehicle	Driver	Hazmat	IEP
Inspections	5	14	0	0
Out of Service	1	0	0	0
Out of Service %	20%	0%	%	0%
Nat'l Average % as of DATE 08/26/2022*	21.66%	6.27%	4.46%	N/A

*OOS rates calculated based on the most recent 24 months of inspection data per the latest monthly SAFER Snapshot.

3.2. Agendamiento de Carga

Cuando haya finalizado la negociación, y ambas partes estén de acuerdo con lo pactado, se procede a realizar el contrato de transporte, conocido como *Rate confirmation*, un documento que incluye los datos específicos de la carga, y que deberá ser creado a través del software usado por la compañía, en este caso, McLeod.

El primer paso, entonces, es revisar que las ubicaciones dónde se va a recoger y entregar estén presentes en el sistema, de lo contrario, se agregarán completando datos como nombre, dirección, ciudad, estado, código postal, horario de trabajo, y, de ser posible, nombre y número de contacto de la persona encargada, tal como se observa en la interfaz exhibida en la figura 14.

Figura 14. *Menú de McLeod para agregar una ubicación*

Locations - Pearce Worldwide Logistics, Inc.

Abort [Green Checkmark] Find Near Zmit Create Customer Create Prospect Add Landmark Print Audit Log @ Email Sort Totals Exit

Location code ☒ Active Category Bill-to

Name

Address 1 Web site Last used

Address 2 Commodity

City/State/Zip PNN City/State/Zip

Latitude Longitude Google place ☐ Geocoded

General Prohibited Telemarketing Directions Map Trailer Pool Order History Equipment Responsibility Comments Product Book Detention History

Open Close Insurance Shipper ☐ Third party terminal ☐ Driver load

Sun Salesperson Consignee ☐ Appointment required ☐ Driver unload

Mon Fuel region Terminal ☐ Customs broker ☐ Prev. code

Tue Distribution center ☐ Trip starter ☐

Wed Drop yard ☐ Steamship line ☐

Thu Prospect ☐ Manual Exchange posting ☐

Fri Customer ☐

Sat

Loading time Unloading time ☐ Pallets required

Load/Unload parameter All stop records Max balance

Load/Unload count ☐ Exclude Current balance

Contacts

Active	Name	Title	Phone number	Mobile number	Fax number	Email	Rapid Alert	Last Comm

Posteriormente, se ingresa la orden de carga en otro interfaz, agregando la dirección, fecha y hora de recogida y entrega; *commodity* que se moverá, temperatura requerida, equipo requerido y número de referencia para recoger, como se ilustra en la figura 15. Esta misma interfaz permitirá indicar el *rate* que pagará el cliente y las recogidas, o entregadas, extras que se necesite hacer, pues algunas cargas requieren descargas en más de dos lugares diferentes.

En este orden de ideas, la carga ya creada, e identificada con un código de 7 dígitos numéricos, debe ser asignada al *Carrier* con quién se acordó, a través del interfaz observado en la figura 16, dónde, también se registra el pago que se realizará a este, para observar la ganancia que se obtiene de esta intermediación.

Figura 15. Creación de la orden de carga

Order Entry - Pearce Worldwide Logistics, Inc

Exec

Order number: [] Revenue code: 621 Loadboard: [] Mode: Truckload Status: Available

Recurring order: [] Order type: [] Reason: []

General General-conf'd Stop Equipment Req'd Rating Allocation Brokered Moves Callins Rate Index Images History DataFusion Detail Responsibility

Shipper

Extra pickups: []

Contact: [] Phone: [] Pallets: []

Driver load: N No driver loading or unload

Scheduled arrival between: [] and: []

Comment/Reference: [] Appointment required: [] Confirmed: []

Consignee

Extra drops: []

Contact: [] Phone: []

Driver unload: N No driver loading or unload

Scheduled arrival between: [] and: []

Comment/Reference: [] Appointment required: [] Confirmed: []

Planning comment: []

Commodity: [] BOL (Use for PO#): []

Hazmat ID: [] PO# (continued): []

Temperature range: [] to: [] HAZMAT routing: []

Operations user: santiago

Agent: MELIMIFL

Entry method: Manual 09/21/2022 1655

Order copied to: []

Trailer type: []

Tractor type: []

Ordered by: []

Entered by: santiago

Order copied from: []

Quick Pay: []

Figura 16. Asignación de carrier a carga

Movements - Pearce Worldwide Logistics, Inc

Search Previous Update List Cancel Carrier Offer Qual Details Y-Split Callin Reconsign Separate Reconnect Stop Mileage Wire Extra Pay IRoute IOrder Route

ITrip Sheet Trailer Manifest Carrier Carrier History Coverage Offer Order Waterfall Send Confirmation Send Message Unsplit FindVear Pallets Map Brokerage Tracking Revenue List Rate Index Custor

Order: 0317735 Movement ID: 130662 Loaded: [x] Dispatcher: [] Manifest: []

Status: Available Move status: Available Partial: [] Authorized: [x] Operations user: melissas

Brokerage: [x] Brokerage status: RC_SENT 02a Rate Con Sent

Message sent: 09/20/2022 0920

Origin

Location: GARLPENJ GARLAND FOODS LLC

Zone: 0 PENNSAUKEN, NJ 08110

Scheduled: 09/20/2022 1200 Actual: []

Destination

Location: GARLMIFL GARLAND, LLC

Zone: 3 MIAMI, FL 33142

Scheduled: 09/21/2022 1600 Actual: []

Brokerage: Rate Confirmation Routing Comments Allocation Rate Index Responsibility Tracking

Pay to: FATISPTX

FATIMA TRANSPORT LLC

SPRING, TX 77389

Carrier contact: Luisa

Phone: 904-530-4904

Carrier pro #: []

Carrier rating: None

Carrier driver: []

Driver cell #: 786-298-7531

Driver email: EFT@crestmark.com

Carrier tractor: [] Trailer: []

Trailer type used: []

Carrier inv #: []

Bill recy date: []

Performance rating: []

Lock: [] Unlock: [] Pending locks: []

Locked user: [] Unlock time: []

Waterfall: [] Load Track: []

Rate conf: Accepted Template: 205 eForm Rate Conf

Carrier email: dispatch@fatimatransport.com

Check call schedule: DEFAULT

Next scheduled call: 09/20/2022 1100 CDT

Rates

Pay method: Flat

Pay units: 1.0000

Rate: 1650.0000

Carrier pay: \$1,650.00 \$1.39/mile

Other pay: \$0.00

Total pay: \$1,650.00 \$1.39/mile

Freight charge: \$1,800.00

Other charges: \$0.00

Total charges: \$1,800.00

Margin: \$150.00

Margin %: 8.33

Display rate remarks: [] Display target remarks: [] Show details: []

Carrier rate: [] Carrier target rate: [] Carrier fuel rate: []

Target pay method: Margin %

Target pay units: 10.00

Target pay: \$1,620.00 \$1.37/mile

Max pay method: Percent

Max pay units: 90.00

Max pay: \$1,620.00 \$1.37/mile

Override target pay: [] Override max pay: []

Total advances: \$0.00

Cuando todos los datos de la carga sean ingresados en la orden, es importante revisarlos y contrastarlos con los indicados en la cotización, pues, como se verá más adelante, errores en la digitación pueden significar problemas, que se traducirán, inevitablemente, en pérdidas económicas, y el soporte legal para protegerse de esto es, principalmente, la información referida en el *rate confirmation*. Cuando se esté seguro de los datos, se envía el documento, ilustrado en la figura 17, a través de correo electrónico y el *Carrier* firma digitalmente el contrato de transporte, confirmando que se encargará de mover esa mercancía, bajo esas condiciones, por ese pago.

Figura 17. *Rate Confirmation para una carga seca*



***** Load Confirmation *****
 0317810 Page 1
 Your PWL contact:

Carrier: ROADLINE CORPORATION		Contact: Steve
CARLSTADT NJ 07072		Phone: 201-588-9434 x5
Date: 09/20/2022		Fax:

Order	Order: 0317810	Commodity: DRY VAN
	Miles: 777.0	Weight:
	Temp:	Trailer: Van (DAT)
	PO#: ARDALIN	Reference:

PU	Stop 1	Name:	BEAR STEWART CORPORATION	Date:	09/23/2022 1200
	Pickup	Address:	1025 N Damen Ave	Contact:	
		Phone:	CHICAGO IL 60622		

SO	Stop 2	Name:	Ardalin Foods	Date:	09/26/2022 1000
	Delivery	Address:	296 Midland Ave	Contact:	Main
		Phone:	SADDLE BROOK NJ 07663 973-405-6216		

Payment	Carrier Freight Pay:	\$2,300.00
----------------	----------------------	------------

**** SPECIAL INSTRUCTIONS:**
 Please be on pick up before 2:30 pm

Please Sign: *Dimitry H.*

(X) Accept

() Decline

Attention: Santiago Nino Perez
 305-409-4292
 sperez@pearceworldwide.com

Driver Name: the

Driver Cell: the

Driver Email: j-diaz@geosuperior.com

Tractor #: the

Trailer #: the



4. Seguimiento a la Carga

Finalmente, se debe hacer un seguimiento al status de la carga, para mantener al cliente constantemente informado de lo que está sucediendo con la mercancía. Así, se debe informar el *eta*⁷ del camión al *shipper*, una vez que llegue y esté cargado, solicitar fotos del interior del tráiler y del BOL, como comprobante que, en efecto, se realizó la recogida de los bienes, como evidencia la figura 18.

Figura 18. BOL de carga realizada para Garland LLC

Printing DateTime: 09/20/2022 08:46:54 AM		GARLAND, LLC. Shipping Manifest		Page No. 1 of 1	
Invoice Number:000271006 Customer PO #:L09162200				Printed By:KAYLA Warehouse:Garland Plant City	
SOLD TO Bargain Barn Inc. 2924 Lee HWY Athens, TN 37303- USA PHONE# (423) 746-0022			SHIP TO Bargain Barn Inc. 2924 Lee HWY Athens, TN 37303- USA PHONE# (423) 746-0022		
Salesperson KM	Customer ID BBINC (000001)	Order Date 09/16/2022	Shipped Date 09/20/2022	Ship Via FATIMATRANSPORT	
Item Code	Item Description	UOM	Shipped Quantity	Net Weight	Gross Weight
150005	Fresh Garlic 30 LB Arg 5 White	CS	160.00	4800.00	4800.00
Total master counts :			160.00		
Total shipped quantity :			160.00		
			Total :	4800.00	4800.00 LB

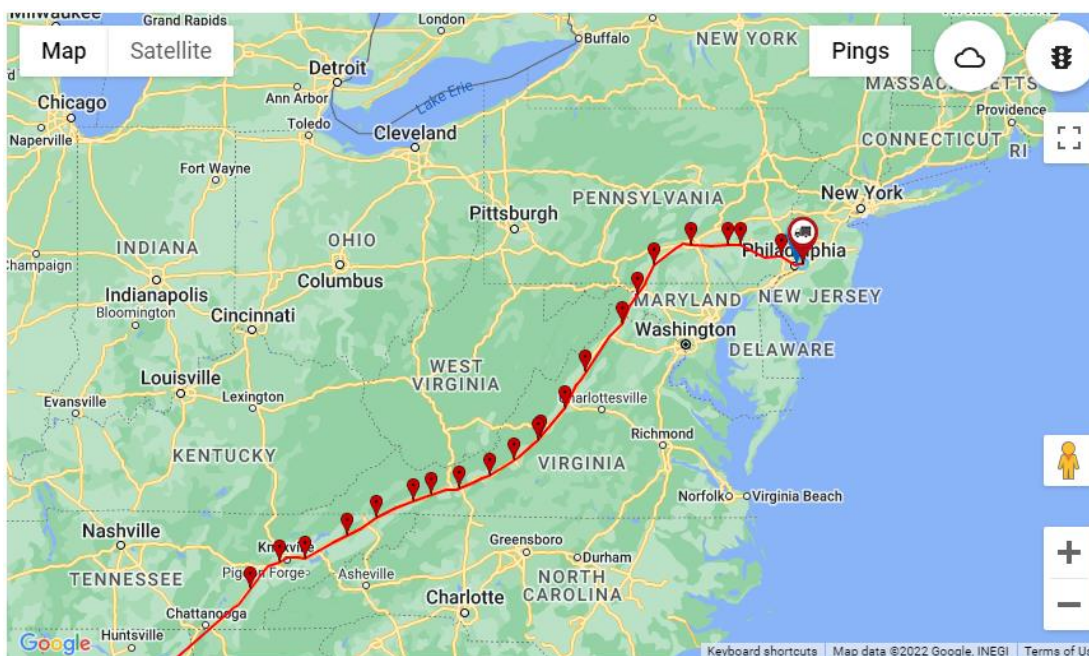
Pearce cuenta con un sistema de rastreo satelital, utilizando el gps de los teléfonos móviles de los conductores, a través de una aplicación llamada TruckerTools, con la que se puede conocer la ubicación del camión en tiempo real, como expone la figura 19, para así informar al cliente acerca del status de la carga y si está a tiempo, o retrasada, de acuerdo a el horario acordado.

En general, es en esta parte dónde pueden ocurrir los problemas, pues una dirección incorrecta, un fallo en el camión, demoras en el cargue o descargue, o situaciones externas en el

⁷ Estimated Time of Arrival, tiempo estimado de llegada

entorno, como carreteras cerradas o accidentes automovilísticos, pueden generar atrasos y pérdida de tiempo, que generarán sobrecargos para el cliente o disgustos y enojo en los *carriers*, por lo que, consecuentemente, el *bróker* tendrá que lidiar y lograr conciliar un punto justo, según la responsabilidad de las partes en las situaciones adversas ocurridas.

Figura 19. Rastreo satelital a través de TruckerTools



Si, finalmente, la carga transcurre sin novedades, es recogida y entregada a tiempo, en cantidades y estado de la mercancía correctos, el *receiving* firmará el BOL entregado por el *shipper* al conductor, lo que se configura como *POD*, y, por ende, se entiende como finalizada satisfactoriamente la carga, por lo que se informa al cliente y se le facilita una factura para que realice el pago del servicio.

Si, por el contrario, la carga presentó algún problema, se debe empezar un proceso de *claim*, dónde todas las partes involucradas comentan su versión de los hechos y se trata de llegar a un acuerdo de responsabilidades, para acordar pagos compensatorios. Si no se llega a un acuerdo entre las partes, se involucran los departamentos legales de las compañías y se empieza un proceso legal sobre los hechos, aunque esto es un porcentaje mínimo de los *claim*, pues la mayoría cuesta más que el monto por el que se está en desacuerdo.

5. Plan de mejora

El apartado expuesto a continuación presenta una serie de características, tanto positivas, como negativas, de la empresa Destiny, que pudieron ser identificadas en un periodo de pasantía profesional, a través de los diferentes departamentos, o ejes centrales de actividades, que influyen conjuntamente en el desempeño de una organización, contrastando su importancia a nivel interno y externo, para generar, finalmente, estrategias que permitan reducir sus efectos negativos, o en su defecto, incrementar los positivos, para así, completar las metas personales, profesionales y organizacionales propuestas.

Después de más de un millar de horas laboradas, se identificaron diversas características de la empresa y la industria en la que se desempeña, específicamente del mercado en que lo hace, enfocado en la intermediación de transporte terrestre en Norteamérica. Estas propiedades se analizaron y relacionaron entre sí mediante un análisis empírico, identificando entonces, las situaciones problemas que se presentaban y generando estrategias para afrontarlas.

La intermediación logística, o freight brokerage (también conocido como freight forwarding) consiste en facilitar el movimiento de las mercancías proveídas por los clientes, usualmente empresas productoras, actuando como enlace entre las partes involucradas, principalmente los clientes (dueños de la mercancía), shippers o receivers (bodegas dónde se cargan o descargan los camiones), camiones (quienes transportan la mercancía) y compradores, con el fin de que los productos lleguen a su destino de la manera más eficaz posible, buscando el beneficio conjunto de los implicados.

Destiny, esencialmente, es una agencia de intermediación de transporte, considerada como microempresa de acuerdo a la clasificación indicada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, en el decreto 957 de 2019, pues sus “ingresos por actividades ordinarias anuales sean inferiores o iguales a treinta y dos mil novecientos ochenta y ocho de Valor Tributario (32.988 UVT)”, que equivalen, aproximadamente, a COP\$1.130'000.000, y, aunque no se obtuvo acceso a los estados financieros, se estimó que sus ingresos eran considerablemente menores. Así mismo, contaba, para Marzo de 2023, con 3 departamentos, comercial, marketing y contabilidad, que totalizaban 9 empleados de nómina, y 4 agentes externos, es decir, que prestaban sus servicios esporádica o temporalmente, a cambio de honorarios, tal como se evidencia en la figura 1.

En cuanto a recursos materiales, la empresa cuenta con el espacio y los equipos técnicos requeridos para llevar a cabo las labores en plenitud, y, a su vez, cuenta con el apoyo y/o representación de dos compañías, Pearce WorldWide Logistics y SPI Logistics, estadounidense y canadiense, respectivamente, que en realidad, permiten operar a Destiny, pues prestan su imagen, dominios, bases de datos, y, tal vez más importante, el músculo financiero para llevar a cabo la intermediación, lo que les otorga, entonces, el derecho de cobrar un porcentaje de las ganancias obtenidas, que, como se explicará adelante, configura una ventaja y desventaja a su vez.

Figura 20. Organigrama Destiny Logistics Marzo 2023



Nota. Elaborado por el área administrativa de Tradex Logistics, s.f

Así las cosas, se identificó que es un mercado extremadamente competitivo, pues, aunque el mercado estadounidense es gigante, y el principal medio de transporte de mercancía es el terrestre, acaparando el 60,8% de los fletes en 2022, tal como evidencia la tabla 2, la mayoría de posibles clientes ya cuentan con un amplio portafolio de brokers, o en su defecto, compañías de transporte, con quienes llevan trabajando bastante tiempo, mientras que reciben decenas de nuevas ofertas a diario, por lo que la barrera de entrada en el mercado es bastante alta.

Tabla 2. Tipo de transporte por toneladas, USA 2017, 2019 & 2022

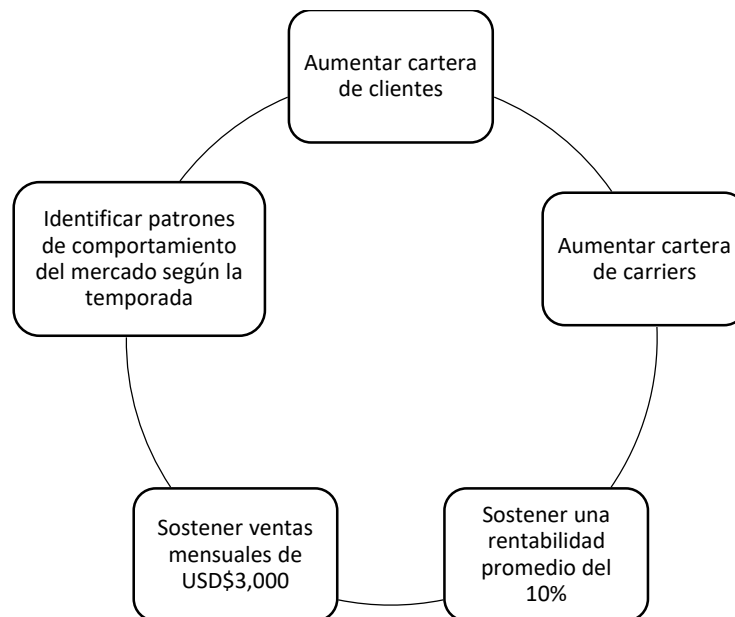
Mode	Tons (millions)											
	2017				2019				2022			
	Total	Domestic	Export	Import	Total	Domestic	Export	Import	Total	Domestic	Export	Import
Grand Total	19,809	17,478	1,138	1,193	20,174	17,879	1,154	1,141	19,975	17,475	1,287	1,213
Truck	12,082	11,848	125	110	12,206	11,988	102	116	12,152	11,917	126	109
Rail	1,413	1,202	104	107	1,363	1,165	64	134	1,266	1,048	117	101
Water	1,127	662	163	301	1,198	660	311	227	1,054	634	164	255
Air (including tru..	13	2	5	5	14	2	5	6	13	2	5	5
Multiple modes a..	1,677	536	680	461	1,613	538	606	468	1,813	547	734	532
Pipeline	3,395	3,133	54	209	3,681	3,437	56	189	3,595	3,252	132	212
Other and unkno..	102	94	8	1	100	89	10	1	82	74	8	0

Nota. Tomado de U.S. Department of Transportation, Bureau of Transportation Statistics and Federal Highway Administration, *Freight Analysis Framework*, version 5.4, 2022, <https://www.bts.gov/faf>

Sin embargo, una vez se logra conectar con un par de clientes, es posible adquirir experiencia en un sinnúmero de procesos que deben ser realizados de manera óptima, que, como un engranaje, deben fluir sin contratiempos, pues se evidencia como el tiempo es dinero, literalmente, mientras que, a su vez, permite comprender, con mayor profundidad, la lógica y funcionamiento básico de las diversas partes envueltas, y cómo cada una es necesaria para cumplir la tarea a cabalidad, y a partir de este conocimiento, analizar qué actividades, a nivel interno, pueden ser modificadas con el fin de ser más competitivos o aumentar los ingresos esperados.

5.1. Identificación de metas y objetivos

En primer lugar, es necesario conocer los objetivos propuestos, pues sólo así se puede evaluar qué condiciones están evitando, o dificultando, el cumplimiento de los mismos. Una característica de la experiencia laboral es su alto nivel de autonomía, pues cada agente desarrolla sus estrategias, y así mismo, sus objetivos, sin embargo, como una compañía oferente de servicios, que se sustenta a partir de ventas, se percibe una línea general de metas, sintetizadas en la figura 21.

Figura 21. Metas propuestas para Destiny

Se observa, entonces, un enfoque general por incrementar los ingresos de la empresa, en esencia, conservar nivel de ventas considerable, que permita a la dirección de la compañía ampliar su capital, y, como se observó, reinvertir en talento humano.

5.2. Identificación de problemas

Como cualquier empresa en el área que se desempeñe, Destiny enfrenta situaciones problema que dificultan alcanzar los objetivos, la mayoría de ellas son externas, pues su mercado cuenta con pocos, o ningún, factor diferenciador, pues todas las agencias de brokerage ofrecen el mismo servicio, con los mismos beneficios como rastreo satelital, entregas más rápidas, equipos con determinadas características, entre otros, sin embargo, también expone algunos “defectos” internos que son resueltos con mayor facilidad.

5.2.1 Capacitación o Training

Es fundamental para cualquier empresa que la capacitación inicial a un empleado nuevo sea excelente, sin embargo, el proceso llevado a cabo en Destiny no es el más adecuado, el exceso de diapositivas con información no esencial y realizar el entrenamiento del software mediante

contenido audiovisual poco intuitivo, didáctico o interactivo, convierten la etapa de capacitación en un proceso tedioso, contrario a llamativo y motivador, que debería ser su característica principal.

Para solucionar este problema y que la capacitación sea más interesante, se propone disminuir el volumen de teoría que se aborda al inicio, optando por un contenido más general y básico de las funciones y operaciones llevadas a cabo por un agente, posteriormente, se permite enseñanza empírica mediante la asignación de cargas pertenecientes a otro agente, fortaleciendo, y ampliando la teoría instruida, pues deberá completar todos los procesos explicados anteriormente en el documento, mientras es monitoreado para minimizar errores que puedan perjudicar la carga.

5.2.2 *Aliados Estratégicos*

Como lo expresa la matriz Canvas, una de las bases en la planificación estratégica son los aliados clave, en este caso, para el modelo de negocio de Destiny, se puede afirmar que el principal socio, sino el único, son las empresas “asset-based”, o *carriers*, es decir, quiénes poseen los camiones, pues es fortaleciendo la relación con estas, que se pueden obtener tarifas extremadamente competitivas, especialmente cuando la temporada es compleja y el costo del transporte aumenta considerablemente, mientras se garantiza la calidad en el servicio que se prestará.

Sin embargo, Destiny no presentaba una base de datos que permitiera identificarles y contactarles rápidamente, ni una estrategia de fidelización clara hacia ellas, por lo que se aumentaba el riesgo de sufrir accidentes y/o inconvenientes legales mientras aumentaba la volatilidad del costo. Por lo tanto, se construyó una base de datos sencilla, pero que resumía, y diferenciaba, eficazmente a camiones de confianza, dependiendo el área dónde se desempeñaba con mayor frecuencia, con el fin de contrarrestar los efectos negativos mencionados anteriormente.

Así, un documento con libertad de edición es compartido entre todos los miembros del equipo, allí, como se evidencia en la figura 22, se componen listados con el nombre del contacto, correo, número telefónico, MC, y tipo de carga que moviliza (seca o refrigerada), categorizados de acuerdo a los estados dónde Destiny se desempeña principalmente, es decir, Florida, Texas, Nueva Jersey e Illinois. A su vez, se creó un listado en el correo electrónico, que permitía contactar un amplio número de *carriers* de inmediato, a través de un correo masivo, con copia de carbón, manteniendo la privacidad para ambas partes e incrementando la eficacia.

Figura 22. Base de datos camiones, para la costa Este de EE.UU.

FL		NJ		
Name	Email	Number	MC	R/V
Chris	chris@captruckingllc.com	786-513-5462	760040	R
Igor	igor@mostlogistics.org	530-821-9655	83390	R
Miguel	truckdispatch034@gmail.com	954-901-0783	452691	R/V
Javier	jpdsp8@gmail.com	305-901-1447	226276	R
Lu	sqftlogistics@gmail.com	412-374-5287	127563	V
Isabet	dispatcherkatio@gmail.com	786-391-9964	226276	R
Fran	floridadispatch8200@gmail.com	954-895-3665	523964	R
Luisa	dispatch@fatimatransport.com	863-410-8564	786765	R/V
Juan	jgoyeneche@borgeslogisticsinc.com	786-648-5045	826708	R/V
Kevin	pete@afctransport.com	425-269-3064	827604	R/V
Sheldon	sheldon@legenztransport.com	813-992-3644	1001504	R/V
Yuni	yunigomez9@icloud.com	786-604-3749	1109226	R/V
Sam (Mathew)	samantha@camstransport.com	940-539-5458	952317	R/V
Giraldo	dispatch@relatedtransport.com	786-342-9746	1300777	R/V
Juan	truckdominionflat@yahoo.com	863-944-2449	859078	R/V
Cliff	cthamler42@gmail.com	609-517-1538	63810	R/V
Barbara	TBLOTransit@outlook.com	445-218-7237	504547	R/V
Ariel	gaptransport675@gmail.com	305-570-7303	12499	R/V
Ashley	royalrunnersinc@gmail.com	786-614-7536	1036166	R/V
Alan	amiller@afctransport.com	331-214-8946	827604	R/V
Ronney	itransxp@hotmail.com	305-755-2817	104128	R/V
Rick	rfarrell@cftransportationgroup.com	978-420-4272	972673	R/V
Marcia	marciastephens@bellsouth.net	706-557-0047	481020	R/V
Adrian	pradoadrian3186@yahoo.com	786-427-9657	1234166	R/V
Imad	ihachem@freight4u.com	786-584-0061	1112625	R/V

5.2.3 Rotación de empleados

Es fácilmente argumentable que el recurso más importante de una empresa, en especial, de aquellas prestadoras de servicio, es el humano, pues depende de la habilidad, carácter y personalidad del empleado que la empresa tiene éxito con sus ventas, especialmente si el producto varía poco, o nada, del de su competencia. Destiny, desafortunadamente, presentaba un síntoma bastante común en compañías con fallas en el aspecto humano: alta rotación de personal; Durante el periodo de 960 horas se observó, y tuvo conocimiento de, 5 agentes que acabaron su proceso en menos de 5 meses, alto si se considera que la capacidad máxima eran 6 agentes, alrededor de una persona nueva por mes.

Este comportamiento, entonces, podría ser explicado por la combinación de un fuerte entorno competitivo dónde, cómo se explicará más adelante, es muy difícil cumplir las metas (No es que estas sean muy altas, al contrario, están bien planificadas), con no tan acertadas relaciones

entre la gerencia general y el personal. Para esto, se propone mayor interacción por parte de la administración en la parte operativa, que, junto a pequeñas reuniones semanales, pueden organizar los procesos de forma más estratégica, mientras se escucha y atiende, con críticas constructivas, las preocupaciones o dificultades que presenta cada agente.

5.2.4 Margen de rentabilidad

La primera situación problema, que conjuga defectos internos, como los mencionados anteriormente, con externos, como la poca diferenciación de producto, es el bajo margen de rentabilidad presentado por Destiny, pues, según la administración, el promedio de margen de ganancia, en las 960 horas laboradas, no superó 7%, considerablemente inferior al 13,8% que, según Kingston (2022), presentó el mercado de intermediación de carga durante el último cuarto del 2021.

El flujo de ingresos para Destiny, como para cualquier compañía de brokerage, se basa en comisiones cobradas por los servicios prestados, es decir, obtener un camión para determinada carga por un valor inferior al cargado al cliente, en síntesis, la ganancia es la diferencia entre el costo del transporte y el precio cotizado para el cliente, y la rentabilidad, entonces, esta diferencia dividida entre el valor para el cliente. Para incrementar este indicador, lógicamente, se deben aumentar ingresos o reducir costos, así, la estrategia a seguir depende de la competitividad presente en la ruta; Por ejemplo, en una línea con bastantes camiones, el cliente y los transportadores lo saben, por lo que los precios van a ser bajos siempre, por lo tanto, será mejor intentar llevar al mínimo posible el costo del transporte, mientras que, en una línea poco popular, la baja oferta de camiones permite aumentar el precio que se cotiza al cliente.

En este orden de ideas, se construyó, y propuso aplicar, una pequeña estructura, o matriz, ejemplificada en la figura 23, que permita organizar las cotizaciones, o posibles ventas, reuniendo información básica de la carga, como origen, destino(s), peso, temperatura, y requerimientos especiales, junto con información de los camiones interesados, como teléfono de contacto y precio.

Figura 23. *Matriz de Cargas para una cotización refrigerada de Miami a NJ*

Miami		Plant City Pennsauken NJ Hackensack NJ Hunts point NY		
E tracks		41.000Lbs	24 Pallets	32° F 1400Mi
				\$ 3.700
Name	Email	MC	Number	Rate
Carlos		803722	914-920-2281	\$ 3.200
Noah		875148	609-806-5036	\$ 3.600
Omar Reid		694987	945-345-1408	\$ 3.400

Esta matriz permite, entonces, identificar el número de camiones disponibles junto al costo promedio, accediendo rápidamente a las ofertas y determinando la estrategia a seguir, por ejemplo, en la figura 23, se observa que, por tener varias entregas en zonas poco atractivas como NY, hay pocos camiones interesados, indicando que se debe procurar aumentar el precio al cliente antes que disminuir el costo del transportista.

5.2.5 Competitividad en el Mercado

Como se mencionó previamente, el principal problema externo que se enfrenta, tanto al ampliar el portafolio de clientes, como al vender el servicio a los actuales, es el gran número de competidores directos, y la poca diferenciación en el producto, pues finalmente, el transporte de la mercancía tiene pocos o ningún cambio. Esto se evidencia fácilmente al comienzo de las operaciones de cada agente, ya que, recurrentemente se reciben respuestas negativas frente a la necesidad de servicio, pues los prospectos argumentan que atienden decenas de ofertas diarias, y ya poseen un portafolio de *brokers* considerable. Así mismo, con clientes frecuentes se presenta alta competencia al momento de cerrar la venta, pues todos los agentes están disputando una misma carga, con pocas herramientas para diferenciarse más allá del costo del servicio, lo que provoca, entonces, reducir el margen de ganancia con el fin de concretar la operación.

En este orden de ideas, se proponen dos estrategias para afrontar el entorno altamente competitivo en el que se desempeña la compañía; La estrategia de entrada, ilustrada en la figura 24, consta de ofrecer el servicio sin comisión la primera y segunda vez, permitiendo disminuir el

precio al cliente y, posiblemente, obtener la venta, para entonces demostrar la calidad en la prestación del servicio. Así, la calidad de servicio es el eje central en la estrategia de fidelización, expuesta en la figura 25, dónde se plantea un procedimiento, o check-list, como base para garantizar que se está realizando seguimiento de alta calidad a la carga, controlando la documentación, fundamental para cualquier mercancía (especialmente si ocurren situaciones adversas), aspectos técnicos, tiempo de tránsito, cumplimiento de requisitos legales, entre otros, que finalmente permiten, en cierto grado, fidelizar a los clientes más valiosos.

Figura 24. Estrategia de Entrada

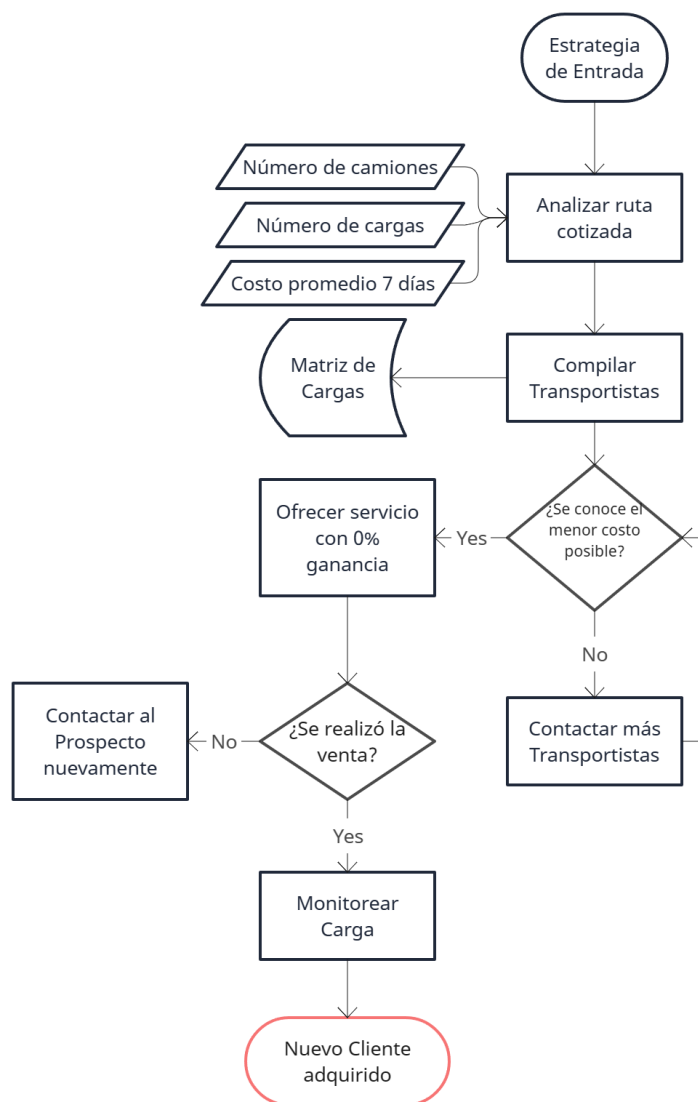
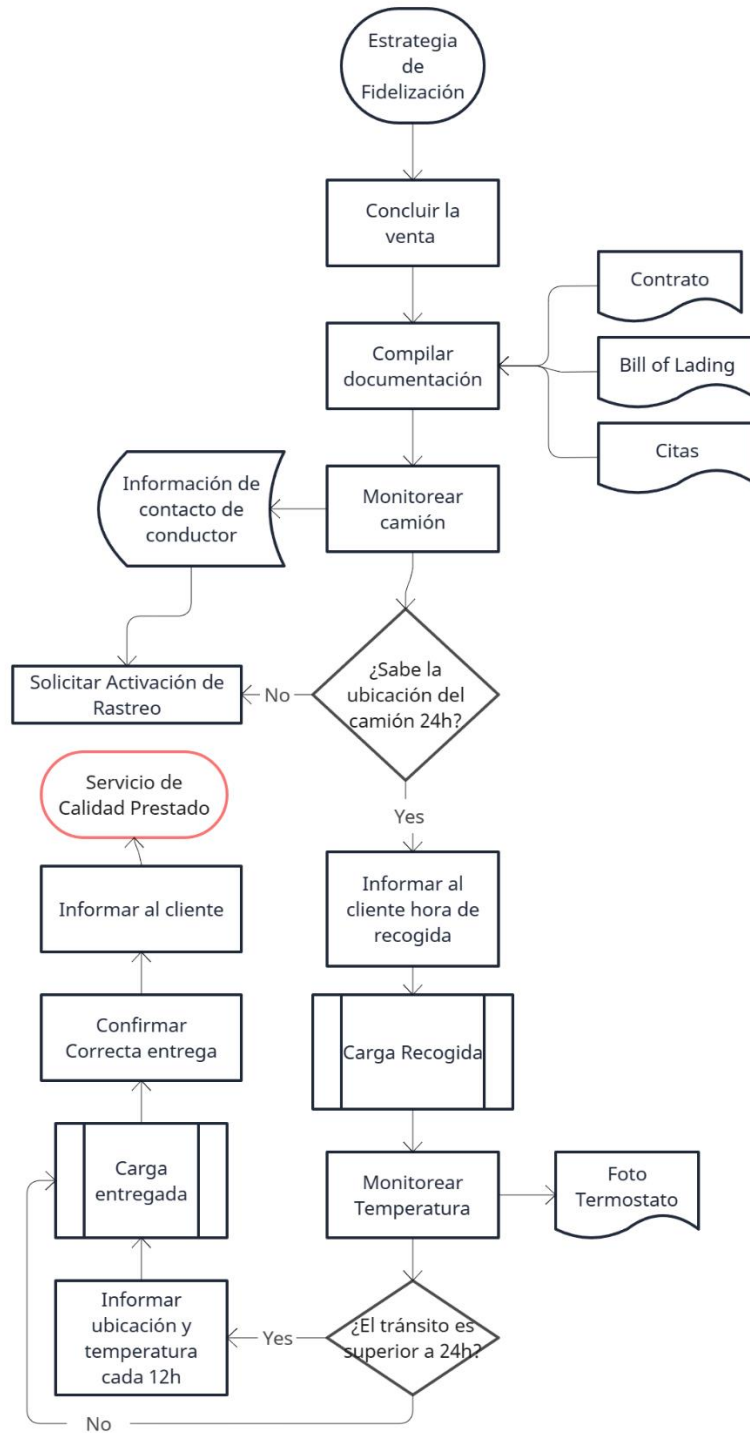


Figura 25. *Estrategia de Fidelización*

Conclusiones

Se determinó que la función de un *freight broker* es fundamental en un mercado con el volumen de movimientos que presenta el norteamericano, pues los clientes requieren mover sus mercancías al menor costo y lo más rápido posible, sin embargo, no poseen el tiempo que se requiere para confirmar que el *carrier* contratado sea adecuado, no posea problemas legales o técnicos y no tenga intención de estafar a alguna de las partes. Por otro lado, los *carriers* no cuentan con el tiempo necesario para buscar clientes y dedicar sus camiones a estos, sino que necesitan mantener sus equipos transportando cargas para generar ingresos. Así, el *broker* soluciona las necesidades de ambos, buscando satisfacer las expectativas del cliente y el *carrier*, pues la base del éxito en el mercado es la capacidad para consolidar relaciones laborales.

El mercado de intermediación de carga presentó, para el periodo de Marzo-Septiembre de 2022, altísima competitividad, pues el número de *brokers* prestando sus servicios es elevado, por lo que un alto número de *prospects* prescinden de nuevas opciones, mientras que los que aceptan, reciben *quotes* bastante económicas, por lo que las ganancias por movimiento se ven reducidas al 8% en la mayoría de los casos.

Es esencial crear fuertes relaciones comerciales, pues, es a través de estas que se puede obtener mejores *rates* por parte de los *carriers*, y por ende, más posibilidades de que el cliente opte por la oferta que se indicó. Esto se logra a través de honestidad y empatía, comprender la posición de las partes y obteniendo lo mejor para todos, en esencia, siendo un buen negociador.

El recurso más importante en la logística es el tiempo, literalmente, el tiempo es dinero, por lo que es vital coordinar adecuadamente a todas las partes involucradas, *shippers*, *receivers*, *customers* y *carriers*, para que todo fluya correctamente y se eviten contratiempos, que se traducen en dinero.

A partir de estas conclusiones, se pueden inferir una serie de objetivos generales, expresados someramente a través de la matriz *ERIC*, observada en la figura 24, que, de cumplirse, permitirán el crecimiento, tanto individual, como empresarial, del volumen de cargas y las ganancias obtenidas en estas.

Figura 26. *Matriz ERIC para los agentes de carga en Destiny*

Referencias bibliográficas

- Aguilar, J. P. (2017). *Tercerización de Transporte y su efecto en la Rentabilidad de la empresa Materiales de Construcción Alca E.I.R.L.* [Trabajo de grado, César Vallejo]. Repositorio. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/9935>
- Ballau, R. (2004). *Logística. Administración de la cadena de suministro*. Pearson Educación .
- Bowersox, D., Closs, D., & Cooper, B. (2007). *Administración y logística en la cadena de suministros*. McGraw-Hill
- Britannica. (s.f.). *Characteristics of carriage*. <https://www.britannica.com/topic/carrier-business-law>
- Contracts Counsel. (s.f.). *Carrier Agreement*. <https://www.contractscounsel.com/t/us/carrier-agreement>
- DAT Freight & Analytics. (s.f.). *Rate confirmation (also known as Ratecon)*. <https://truckersedge.support.dat.com/industry-information-cebaf8/protecting-your-business-21bdd6/rate-confirmation-aka-ratecon-9b1ed1>
- Department of Transportation. (1992). *Federal Motor Carrier Safety Regulations*. <https://www.law.cornell.edu/cfr/text/49/371.2>
- Dorf, P. (1 de May de 2018). *What is a Load Board? An Introduction for Shippers*. DAT Freight & Analytics: <https://www.dat.com/blog/what-is-a-load-board-an-introduction-for-shippers#:~:text=An%20easy%20way%20to%20think,in%20need%20of%20a%20load>.
- United States Department of Transportation. (6 de Diciembre de 2021). *Get Authority to Operate (MC Number)*. <https://www.fmcsa.dot.gov/registration/get-mc-number-authority-operate>
- Islas, V., Jiménez, E., & Vázquez, M. (2003). *Tercerización del transporte en el contexto de la cadena de suministro*. Sanfandila: Instituto Mexicano del Transporte. <https://www.imt.mx/archivos/publicaciones/publicaciontecnica/pt223.pdf>
- Kingston, J. (17 de Marzo de 2022). *Brokers see small improvement in gross margins in Q4*. Freight Waves: <https://www.freightwaves.com/news/brokers-see-small-improvement-in-gross-margins-in-q4>
- Merriam-Webster. (s.f.). *Flatbed*.: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/flatbed>
- Merriam-Webster. (s.f.). *Freight claim*. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/freight%20claim>

- Merriam-Webster. (s.f.). *Invoice*. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/invoice>
- Murray, D. (1982). History and Development of the Bill of Lading . *U. Miami L. Rev*, 689.
<https://repository.law.miami.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2266&context=umlr>
- Pau Cos, J., & Navascués, R. d. (2001). *Manual de Logística Integral*. Díaz de Santos S.A.
- Segal, T. (20 de Junio de 2021). *Less-Than-Truckload (LTL)*.
<https://www.investopedia.com/terms/l/lessthantruckload.asp>
- TruckStop. (9 de Marzo de 2021). *Reefer Freight: What It Is, Pros and Cons*.
<https://truckstop.com/blog/reefer-freight/>
- U.S. Department of Transportation. (2018). *Status of the Nation's Highways, Bridges, and Transit Conditions and Performance: 23rd Edition: Part III: Highway Freight Transportation - Report to Congress*. Washington, D.C.: USDOT.
https://ops.fhwa.dot.gov/freight/infrastructure/nfn/rptc/cp23hwyfreight/2017_hwy_freight_part_iii.pdf