

**Informe final de opción de Grado Práctica empresarial – Perfiles y Soluciones Logísticas
SAS.**

María Angélica Parra Durán

Informe final para optar el título de Negociadora Internacional

Director

Diego Ramírez Castellanos

Magíster en Dirección estratégica especialidad Tecnologías de la información

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División ciencias económicas y administrativas

Facultad de Negocios Internacionales

2023

Dedicatoria

A mi mamá y hermana, quienes me han acompañado durante toda mi formación académica, y a mi mejor amiga de cuatro patas, Lupita, quien estuvo desde el inicio y me estará acompañando en el final desde el cielo.

Contenido

Introducción	11
1. Contexto de la práctica empresarial.....	12
1.1 Justificación.....	12
1.2 Objetivos	13
1.2.1 Objetivo general	13
1.2.2 Objetivos específicos.....	13
2. Perfil de la empresa.....	14
2.1 Razón social de la empresa	15
2.2 Objeto social de la empresa.....	15
2.3 Dirección, teléfono, correo electrónico y jefe inmediato en la empresa	15
2.4 Estructura organizacional.....	16
2.4.1 Misión de la empresa.....	16
2.4.2 Visión de la empresa.....	16
2.4.3 Organigrama de la empresa	16
2.5 Aspectos económicos	17
2.5.1 Entorno macroeconómico.....	17
2.5.2 Entorno microeconómico	21
2.6 Portafolio de productos y/o servicios de la empresa	23
2.6.1 Soluciones logísticas.....	24
2.6.2 Soluciones back-office (Apoyo de oficina)	25
2.7 Aspectos del mercado que atiende la empresa	26
3. Cargo y funciones desempeñadas	28

3.1 Cargo desempeñado	28
3.2 Funciones asignadas	29
3.3 Procesos, procedimientos y herramientas	30
4. Marco conceptual y normativo	32
4.1 Marco conceptual	32
4.2 Marco normativo	33
5. Aportes.....	35
5.1 Propuesta de valor agregado a la empresa	35
5.1.1 Identificación de la situación problemática.....	37
5.1.2 Contribución de conocimiento a la empresa	38
5.1.3 Impacto desde los resultados y/o logros	39
5.2 Aportes de la empresa al proceso formativo	43
6. Conclusiones y recomendaciones	45
Referencias.....	46
Apéndices.....	53

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Análisis PESTEL-Perfiles y Soluciones Logísticas SAS</i>	18
Tabla 2. <i>Matriz 5 fuerzas de PORTER</i>	22
Tabla 3. <i>Matriz Ansoff para Perfiles y Soluciones Logísticas SAS</i>	27
Tabla 4. <i>Procesos, procedimiento y herramientas</i>	30
Tabla 5. <i>Etapas elaboración propuesta de valor</i>	38

Lista de figuras

Figura 1. <i>Organigrama Perfiles y Soluciones Logísticas SAS</i>	17
Figura 2. <i>Imagen de carga disponible en el tablero</i>	37
Figura 3. <i>Fotografía -evidencia de negociación internacional</i>	40
Figura 4. <i>Indicadores de desempeño</i>	41
Figura 5. <i>Evidencia de comunicación con directivos por medio de Slack</i>	42
Figura 6. <i>Evidencia de registro de información al documento "Extreme Margin Loser"</i>	43
Figura 7. <i>Certificado de asistencia taller relaciones interpersonales</i>	44

Lista de Apéndices

Apéndice A. *Propuesta de valor: Guía para la negociación de un bróker* 53

Apéndice B. *Value proposal: Broker negotiation workbook*..... 79

Resumen

El presente informe tuvo como objetivo principal fortalecer los conocimientos adquiridos durante la formación en Negocios Internacionales para el desarrollo de las funciones y actividades inherentes al área de operaciones en la organización Perfiles y Soluciones Logísticas SAS, desde la práctica empresarial. Se presenta la descripción de los objetivos y funciones propuestos en relación con la formación académica y aplicación práctica, enmarcada principalmente en negociaciones internacionales en idioma inglés con clientes y futuros clientes del sector de transporte terrestre logístico dentro de Estados Unidos perteneciente a la compañía. Se demuestra el perfil de la empresa, aspectos económicos desde matrices estratégicas, portafolio de productos y/o servicios, aspectos del mercado, entre otros aspectos que fortalecieron el ejercicio profesional. Finalmente, se muestra como aporte del proceso la creación de una guía de negociación internacional en idioma inglés para la compañía, el cual genera un impacto estratégico para la compañía y su grupo de trabajadores.

Palabras claves: logística, práctica, negocio, internacional, transporte.

Abstract

The main goal of this report was to strengthen the knowledge acquired during education in International Business to execute the functions and activities inherent to the operations area in the Lean Solutions Group organization, from the business practice. The description of the objectives and procedures proposed in regard to the academic training and practical application is presented, primarily framed in international negotiations in the English language with clients and future clients of the company, inside the U.S trucking industry. The company profile, economic aspects from strategic matrices, portfolio of products and services, market aspects, and other aspects that strengthened the professional exercise is shown. Finally, as a result of this process, an international negotiation protocol in the English language is presented to the company, which generates a strategic impact for the organization and its group of workers.

Keywords: logistics, internship, business, international, transportation.

Glosario

BPO: business process outsourcing (BPO) para la Asociación Colombiana de BPO (s.f):

El sector de tercerización de procesos de negocio se entiende como la delegación de uno o más procesos de negocio, intensivos en el uso de tecnologías de la Información, a un proveedor externo, quien a su vez posee, administra y gerencia los procesos seleccionados, basado en métricas definidas y medibles (párr. 1).

Back-Office: según Serrano (2022):

Es un concepto que engloba todas las tareas que tengan que ver con gestión interna en una organización, como lo son las áreas administrativas, contabilidad, recursos humanos, logística o marketing. Esta área puede ser tercerizada total o parcialmente, subcontratando empresas externas, dependiendo de los requerimientos (párr.1).

Front-Office: el front office es el ámbito donde el cliente entra en contacto con la empresa.

Esto no significa que, por propia definición, sea únicamente el departamento de atención al cliente.

Formará parte de este ámbito empresarial, pero no será la única área (Gómez, 2022, párr. 3).

Nearshore: el nearshore o nearshoring es una de las estrategias de inversión más importantes del momento, pues ha ayudado a Colombia al impulso y reactivación de su economía. Consiste en relocalizar parte de una empresa a algún país cercano que tenga potencial, con el fin de reorganizar las cadenas de suministro y quedar más cerca de las casas matrices (Campbell, 2023).

Introducción

Para un futuro profesional es importante poner en práctica los conocimientos aprendidos en la academia, por lo cual, la realización de prácticas empresariales es una opción de grado para optar por el título de Profesional en Negocios Internacionales, en donde además de poder aplicar los conceptos, se adquieren competencias necesarias para el desarrollo de las funciones del ejercicio profesional.

En este espacio se presentan los objetivos, funciones y actividades inherentes a la presente práctica, que permitieron culminar el desarrollo como profesional y la entrega de resultados a la organización “Perfiles y Soluciones Logísticas SAS”, teniendo en cuenta que se presenta una propuesta de valor “*guía para negociación de un bróker*”, la cual permitirá a la organización y sus miembros del departamento de Brokerage, tener en un documento que estructure todo el proceso de negociación que lleva a cabo un Broker dentro de la empresa, y de esta forma, contribuir a mejorar los procesos que se realizan en esta área, siendo a su vez, una herramienta didáctica para el entrenamiento de futuros nuevos colaboradores que vayan a ocupar esta posición. Finalmente, se presentarán conclusiones y recomendaciones en torno a esta práctica empresarial.

1. Contexto de la práctica empresarial

La empresa Perfiles y Soluciones Logísticas SAS, ubicada de forma estratégica en Florida, Guatemala, Filipinas y diferentes partes de Colombia (Cartagena, Barranquilla, Bogotá, Medellín y Bucaramanga), se dedica a movimientos de carga y actividades conexas, principalmente relacionada con servicios de dotación de personal, tecnología, ventas, marketing y BPO, enfocada en brindar servicio con altos estándares de calidad, incluyendo relaciones laborales optimas con los diferentes clientes a nivel nacional e internacional; siendo incluso, catalogada por 3 años consecutivos como Inc. 500 de empresas privadas con rápido crecimiento en EE.UU y participación en eventos importantes de la industria en general (Lean Group, s.f, párr. 9). Por consiguiente, en este apartado se presenta el contexto general de la empresa.

1.1 Justificación

La práctica empresarial como opción de grado para optar por el título de Profesional en Negocios Internacionales permite a futuros profesionales llevar todos sus conocimientos adquiridos durante la academia al ejercicio profesional y a su vez, aprender nuevas competencias y habilidades tras la experiencia dentro del sector empresarial. Perfiles y Soluciones Logísticas SAS es una empresa multinacional con 11 años de experiencia dentro del sector de servicios nearshoring en logística y transporte, la cual ha venido creciendo durante estos últimos años, y con ello, la demanda de personal capacitado en el área de negocios internacionales con dominio del idioma inglés ya que las operaciones de la empresa se realizan para clientes dentro de EE. UU. Por tanto, la práctica objeto de este informe responde a la demanda mencionada, tras la necesidad de vinculación de personal bilingüe y capacitado en el área de logística y negocios en la ciudad de Bucaramanga, Santander.

1.2 Objetivos

En esta sección se describirá el objetivo general, el cual representa la esencia de este ejercicio práctico, seguido de los objetivos específicos que son necesarios para el cumplimiento la meta propuesta.

1.2.1 Objetivo general

Fortalecer los conocimientos adquiridos durante la formación del pregrado Negocios Internacionales para el desarrollo de las funciones y actividades inherentes al área de operaciones en la organización Perfiles y Soluciones Logísticas SAS.

1.2.2 Objetivos específicos

- a. Realizar negociaciones internacionales en idioma inglés con clientes y futuros clientes del sector de transporte terrestre logístico, preservando las metas de la empresa.
- b. Garantizar el margen de ventas mensual de la compañía, teniendo en cuenta los requerimientos y condiciones que debe seguir un bróker en la organización.
- c. Reportar de forma oportuna a los directivos de la empresa las cargas que representen dificultades para su venta, y que puedan generar márgenes negativos.

2. Perfil de la empresa

En la actualidad, con el auge de la globalización las empresas han seguido tendencias con respecto a sus estrategias de mercado, como es el caso del outsourcing o la externalización, lo cual se refiere a la subcontratación con terceros para realizar una parte de las actividades de la empresa. Esta estrategia busca reducir costos en las organizaciones, y a su vez les permite enfocarse en su actividad principal, delegando otras actividades a otra empresa que se especializa en ellas (Kweku, 2018).

Existen diferentes tipos de outsourcing tales como BPO, KPO, LPO, Offshoring. BTO, ITO, Nearshoring (Hidalgo, 2019), siendo este último la actividad principal de Perfiles y Soluciones Logísticas SAS, la empresa donde se realiza la presente práctica. Teniendo en cuenta lo anterior, el nearshoring busca la externalización de servicios, pero enfocándose en empresas dentro de países vecinos, donde se comparta proximidad, zona horaria, beneficios en costos de contratación, entre otros.

Es así como, en respuesta a estas tendencias de las estrategias empresariales mencionadas anteriormente, en el año 2012 nace Perfiles y Soluciones Logísticas SAS en Cartagena, Colombia, siendo esta la razón social de la compañía en el país, y a su vez, reconocida globalmente como Lean Solutions Group Inc como una empresa proveedora de servicios nearshore en diferentes sectores del mercado, para empresas dentro de Estados Unidos que buscan subcontratar sus servicios y crear una oficina satélite.

Hoy en día, Perfiles y Soluciones Logísticas SAS tiene más de 7000 empleados dentro de 7 oficinas en ciudades de 3 países diferentes. Ciudades estratégicas como Cartagena, Barranquilla, Bogotá, Medellín, Bucaramanga en Colombia; una en Ciudad de Guatemala, y una en Manila, Filipinas. Con este crecimiento, la empresa ha expandido su portafolio de servicios de nearshoring,

dividiéndose en 5 filiales especializadas en cada uno: Lean Tech (ofreciendo servicios de tecnología), Lean Marketing (servicios de mercadeo), Lean Sales (ventas), Lean BPO y Lean Operations (Prestación de Personal)

2.1 Razón social de la empresa

Perfiles y Soluciones Logísticas SAS.

2.2 Objeto social de la empresa

De acuerdo con el numeral 5 de la Ley 1258 de 2008, la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial lícita, y tendrá como objeto social principal: Movimiento de carga y actividades conexas, y en general todo acto o contrato que propenda a la realización del objeto social. La sociedad podrá importar y exportar bienes y/o servicios. Prestar servicios conexos al transporte, prestar servicios de representación de clientela como *call center* (centro de atención telefónica). (Ley 1258, 2008).

2.3 Dirección, teléfono, correo electrónico y jefe inmediato en la empresa

1. Dirección: carrera 27 No.29-145 Sonesta. C.C Parque Caracolí, Floridablanca, Santander
2. Teléfono: (1) 6447500– 3107745794.
3. Correo electrónico: palvarez@leangroup.com / galcala@leangroup.com
4. Jefe Inmediato: Paula Álvarez (Supervisora dpto. Brokerage en Convoy) y Gina Alcalá (Coordinadora de prácticas empresariales)

2.4 Estructura organizacional

A continuación, se describirán aspectos claves de la estructura organizacional de la empresa Perfiles y Soluciones Logísticas SAS tales como su misión, visión y organigrama.

2.4.1 Misión de la empresa

Según *Perfiles y Soluciones Logísticas SAS*, (s.f):

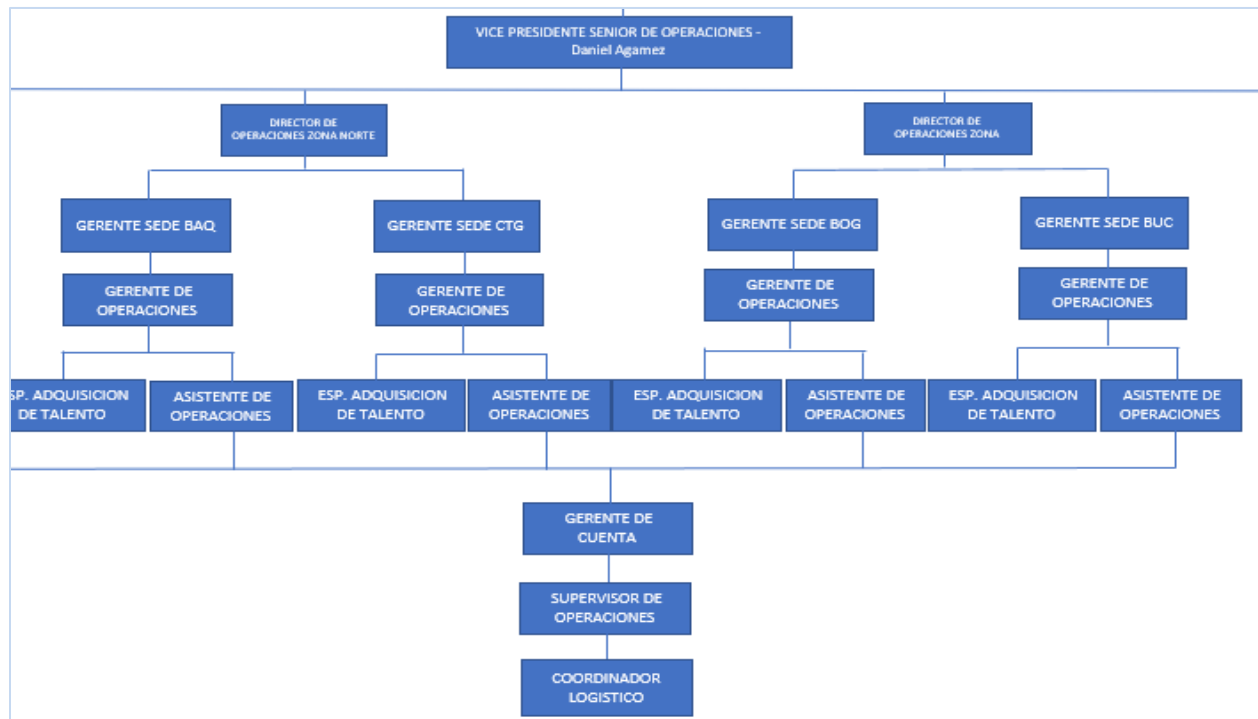
Somos una compañía Colombo Americana especializada en proveer servicios de soporte operacional a distancia (Nearshoring) a empresas del sector de logística y transporte, soportado con sistemas de comunicación eficientes, equipos de trabajo competentes y experimentados, y procesos caracterizados, que permiten la continuidad operativa de nuestros clientes y la satisfacción de las partes interesadas. (párr. 1)

2.4.2 Visión de la empresa

En consonancia con lo anterior, constituye la visión para el año 2025, en donde la empresa busca “ser líderes a nivel Nacional en el modelo de servicios Nearshoring, a través de tecnología innovadora y la implementación de procesos estandarizados y lecciones aprendidas, que aseguren calidad y la fidelización de nuestros clientes” (*Perfiles y Soluciones Logísticas SAS*, s.f, párr. 2).

2.4.3 Organigrama de la empresa

La figura 1 muestra el organigrama para el área senior de operaciones, dicha área se encarga de desarrollar las actividades y funciones descritas en el objeto social de la empresa y a su vez, se encuentra el cargo de “coordinador logístico”, el cual es objeto de la práctica.

Figura 1.*Organigrama Perfiles y Soluciones Logísticas SAS*

Fuente: Perfiles y Soluciones Logísticas SAS. (s.f)

2.5 Aspectos económicos

A continuación, se presenta un análisis detallado del entorno macro y microeconómico, considerando factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, económicos y laborales, de acuerdo con las condiciones del comportamiento y la situación actual de la empresa y el entorno.

2.5.1 Entorno macroeconómico

Para el análisis macroeconómico del sector de outsourcing en el que se encuentra la compañía Perfiles y Soluciones Logísticas SAS, se ha implementado una Matriz de Análisis Pestel,

según Fahey y Narayanan (1986) esta matriz analiza seis factores externos que influyen en las organizaciones, los cuales son: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal. Este tipo de análisis es una herramienta para las empresas al permitirles identificar y evaluar los factores que pueden afectarles. El análisis realizado para la compañía objeto de la presente práctica se muestra a continuación:

Tabla 1.*Análisis PESTEL-Perfiles y Soluciones Logísticas SAS*

MATRIZ DE ANALISIS PESTEL				
FACTORES	OPORTUNIDAD AMENAZA	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO U OPORTUNIDAD	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	IMPACTO EN LA EMPRESA
			3: Alto 2: Medio 1: Bajo 0: Desconocido	3: Alto 2: Medio 1: Bajo 0: Desconocido
POLITICOS	X	Teniendo en cuenta lo descrito por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (s-f), EE. UU. es el principal importador de los servicios BPO en Colombia, el TLC con el país toma un papel importante, beneficiando el acceso preferencial y sin barreras al mercado de EE UU, lo que se convierte en una oportunidad. A su vez, políticas como “El trato nacional” el cual hace referencia a que, en el sector de servicios, en este caso el sector BPO, pueden competir en igualdad de condiciones con las empresas de la competencia de origen estadounidense (Corzo, 2016). El país es también un importante aliado de Estados Unidos y la Unión Europea, y el presidente estadounidense Joe Biden designó recientemente a Colombia como “principal aliado no perteneciente a la OTAN”, en señal de los estrechos lazos políticos y económicos entre ambos países (Niño, 2022). El MinTIC generó unos compromisos llamados “Pactos por el Crecimiento y la Generación de Empleo de los sectores de software, Tecnologías de la Información (TI) y Business Process Outsourcing (BPO)” “Con estos acuerdos, se busca impulsar el crecimiento de la economía nacional mediante el apoyo al emprendimiento, el fortalecimiento de la industria y la internacionalización en los sectores de Business Process Outsourcing (BPO); Economía Naranja; Software y Tecnologías de la Información (TI)...” (Ministerio de tecnologías de la información y las comunicaciones, 2019).	2	3 ALTO
Legislación y tratados internacionales				

			“En 2020, el país lanzó una estrategia de relocalización de inversiones que cumple con la iniciativa de Estados Unidos llamada “Regreso a las Américas”. Con esta, el gobierno ha identificado aproximadamente 100 compañías interesadas en hacer parte de estas decisiones de inversión. De acuerdo con el contexto anteriormente mencionado, existe la oportunidad de que algunas empresas de Estados Unidos, Europa y Asia trasladen algunas de sus operaciones a Colombia. El motivo principal es que el país se ha convertido un líder en temas de nearshore. (Invierta en Colombia, 2020). La alianza ALIADAS se reunió con el presidente Gustavo Petro, en representación del tejido empresarial para expresar su interés por cooperar con las nuevas políticas gubernamentales. El jefe de estado culminó la reunión dando instrucciones a sus ministros para que se incluya a esta alianza de gremios y asociaciones en los espacios de diálogo y discusión. (Amcham Colombia, 2022). Entre los gremios y asociaciones que la conforman, se encuentra BPro, la cual es la Asociación Colombiana de BPO (Business Process Outsourcing), es una entidad sin ánimo de lucro constituida en el 2001, como la primera asociación que agrupa y representa las empresas de BPO y su cadena de valor en Colombia (Asociación Colombiana de BPO, s.f).	2	3	ALTO	
		X					
	Cambios gubernamentales						
		X	X	En Colombia las legislaciones cambian regularmente, así mismo, desde agosto del 2022 inició un nuevo mandato presidencial, por lo tanto, es importante que la empresa esté a la vanguardia de todos los cambios normativos y gubernamentales que se puedan presentar e influyan en el desarrollo de las actividades de la compañía.	2	3	ALTO
	Nuevas políticas						
	Impuestos		X	El incremento de impuestos puede representar una amenaza para la organización.	2	2	MEDIO
ECONÓMICOS		X	X	El comportamiento de la inflación en noviembre respaldaría las expectativas de un nuevo incremento de la tasa de interés por parte del Banco Central en su última reunión del año, prevista para el 16 de diciembre. (Bocanegra, 2022).	2	2	MEDIO
	Cambios salariales						
		X	X	Business Process Outsourcing (BPO), que es el sector de tercerización de procesos de negocio, es decir, la contratación de actividades y funciones comerciales a un proveedor externo creó durante la pandemia alrededor de 20.000 nuevos empleos, 45% correspondientes a la industria de Contact Centers (Estrada, 2022).	2	3	ALTO
	Producto Interno Bruto PIB						
		X		Colombia registró una inflación de 0,77% en noviembre de 2022, superior a lo esperado por el mercado, informó el lunes el Departamento Nacional de Estadísticas (DANE), Entre enero y noviembre la inflación se situó en un 11,72%, frente a un 4,86% en el mismo periodo del 2021.En tanto, en el acumulado de los últimos 12 meses la inflación alcanzó un 12,53%, su nivel más alto desde marzo de 1999 y muy superior al 5,26% en el mismo periodo del año previo y a la meta del Banco Central, de un 3% (Bocanegra,2022).	2	2	MEDIO
	Disponibilidad de créditos						
		X		De acuerdo con datos de la Asociación BPO-BPrO, Colombia se encuentra en el cuarto puesto entre los mercados más grandes de Latino América para el Sector BPO, después de Brasil, México y Costa Rica. La industria en el país, según el reporte, tiene un tamaño de alrededor de \$23.000 millones, con un crecimiento anual que fue de 19% el último año (Estrada, 2022). En medio del repunte que ha tenido la economía colombiana este año, la	3	3	ALTO
	Aumento de la competencia/contratación						

Inversión Extranjera Directa (IED) en el primer semestre del año mostró el dato más alto en cinco años (Forbes, 2022)

SOCIOCULTURALES	Índice de inflación	X	En cuanto al comportamiento de las exportaciones para el sector de tercerización de servicios, las cifras del último año, 2021, se ubican alrededor de US\$1.475 millones (Estrada, 2022).	2	2	MEDIO
	Impulso de la inversión	X	Según datos la Asociación Colombiana de BPO, siendo Estados Unidos, España, México, Perú y otros destinos en Latinoamérica los principales mercados de exportación (Estrada, 2022).	3	2	MEDIO
	Tendencias del mercado local, nacional e internacional	X X	El informe “El aprendizaje del inglés en América Latina” evidencia como en Colombia el mercado y las nuevas políticas lo han hecho un país atractivo para la inversión extranjera, y, por ende, una oportunidad y aumento de la demanda laboral con dominio de un segundo idioma. (ACIS, 2022). De acuerdo con Fedesarrollo, un 10% de la población económicamente activa es bilingüe, lo que atrae inversión extranjera directa y facilita las exportaciones del sector (Bancolombia, 2020). La industria de tercerización de servicios BPO mantiene costos salariales competitivos en la región (Invest in Bogotá, s.f).	2	2	MEDIO
	Idioma	X	Colombia cuenta con una ubicación geográfica estratégica, ya que se encuentra en medio de cinco zonas horarias, además de estabilidad jurídica. Asimismo, cuenta con una oferta diversificada en Bogotá y en los departamentos de Atlántico, Bolívar, Antioquia, Risaralda, Quindío, Caldas, Valle del Cauca y Santander, entre otros” según ProColombia. (Revista Semana, 2022). El país también cuenta con importantes puertos que dan servicio a los océanos Atlántico y Pacífico, lo que facilita el acceso a los mercados de Norteamérica, Europa y Asia-Pacífico, mientras que los vuelos diarios regulares entre las principales ciudades colombianas y estadounidenses hacen que los dos países estén a sólo unas horas de distancia para los viajes de negocios (Niño, 2022). Gracias a programas de capacitación y certificación de inglés, Bogotá exhibe la mayor oferta de profesionales bilingües en el mercado laboral colombiano concentrando más del 70 % (Invest in Bogotá, s.f).	2	3	ALTO
	Crecimiento y expansión	X	La industria de tercerización de servicios BPO mantiene costos salariales competitivos en la región (Invest in Bogotá, s.f).	3	3	ALTO
	Convenciones laborales	X X	Según la revista Nearshore Americas, durante los últimos meses se ha visto un incremento en las operaciones de outsourcing dentro de Latinoamérica y el caribe, y con ello, la tecnología avanza, como es el caso del software de empresas líderes como Amazon Web Services (AWS) la cual está aumentando su conexión en el área, desarrollando así una nueva herramienta disponible en ciudades o zonas horarias como Bogotá, Buenos Aires, Lima, Rio de Janeiro, Querétaro y Santiago (Campbell, 2022).	2	2	MEDIO
	Experiencia laboral	X	En el año 2022 se han puesto en ejecución distintos proyectos por parte del Ministerio de Tecnologías de Información y Comunicación, en donde se destacan: la ampliación programa de telecomunicaciones sociales nacional, el Fortalecimiento a la transformación digital de las empresas a nivel Nacional, el Desarrollo masificación acceso a internet nacional, el Análisis y control en los servicios de telecomunicaciones y servicios postales a nivel nacional, entre otros (Min TIC, 2022).	2	2	ALTO

TECNOLÓGICOS	Manejo de herramientas tecnológicas	X		Las herramientas tecnológicas y el manejo por parte del personal de la empresa pueden convertirse en una oportunidad para el desarrollo de la compañía, en la medida que alcancen logros.	3	2	MEDIO
		X		En el año 2022 se han puesto en ejecución distintos proyectos por parte del Ministerio de Tecnologías de Información y Comunicación, en donde se destacan: la ampliación programa de telecomunicaciones sociales nacional, el Fortalecimiento a la transformación digital de las empresas a nivel Nacional, el Desarrollo masificación acceso a internet nacional, el Análisis y control en los servicios de telecomunicaciones y servicios postales a nivel nacional, entre otros (Min TIC, 2022).	2	2	MEDIO
	Inversión en investigaciones						
	Pérdida de información - hacker		X	Al desarrollar los servicios mediante plataformas digitales existe una amenaza latente de pérdida de información - hackeo	2	3	ALTO
	Aprovechamiento tecnológico		X	La empresa debe estar al tanto de nuevos softwares, que faciliten el desarrollo de las funciones de los colaboradores, ya que principalmente deben utilizar dispositivos electrónicos para la ejecución de las funciones diarias.	2	3	ALTO
ECOLÓGICO	Cambios climáticos		X	Los cambios climáticos que impacten las instalaciones físicas de la empresa.	2	3	ALTO
	Cambios o emergencias en relación al internet		X	Cambios o emergencias que se presenten y tengan afectaciones en el internet o redes, lo cual afecta directamente el desarrollo de las funciones de los colaboradores dentro de las instalaciones de la empresa.	2	3	ALTO
	Emergencias ambientales		X	Durante el año 2021 y 2022 se llevó a cabo Un Plan de Gobierno para generar empleo, en donde La Asociación Colombiana de BPO se sumó a la iniciativa del gobierno para generar empleo entre personas de 18 y 28 años a partir del 1 de julio a través de la entrega a las empresas un subsidio del 25% equivalente a la seguridad social. Con este plan se buscaba crear alrededor de 600 mil empleos. (Libreta de Apuntes, 2023).	2	1	BAJO
	Cambios en la normatividad gubernamental		X				
LEGAL	Cambios legislativos del sector		X	Los cambios legislativos en este nuevo periodo presidencial que incidan directamente a las empresas dentro del sector BPO y de logística.	2	3	ALTO
			X		2	3	ALTO

Fuente: Elaboración propia a partir de lo descrito por Fahey y Narayanan (1986).

2.5.2 Entorno microeconómico

En este apartado, se presenta un análisis de los factores de afectación directos a la organización a través de la implementación de la Matriz 5 Fuerzas de Michael Porter, este modelo fue creado por Porter (2017) el autor considera cinco factores o fuerzas para comprender el mercado y la competitividad de una organización, las cuales son: amenaza de nuevos aspirantes, negociación con proveedores, negociación con clientes, amenaza de productos sustitutos y rivalidad entre competidores. A partir de este análisis se puede comprender las distintas variables

que delimitan el escenario y la participación de un producto en el mercado. La fortaleza con la cual actúan tales fuerzas competitivas en el mercado determina el margen de rentabilidad de las empresas y permite identificar qué tan atractivo es un sector industrial específico (Porter como se citó en Ramírez y Montoya, 2012).

Tabla 2.

Matriz 5 fuerzas de PORTER

MATRIZ 5 FUERZAS DE PORTER			
5 FUERZAS DE PORTER		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Poder de negociación de los clientes	Los compradores tienen más poder cuando: - Los vendedores son pocos y pequeños y los compradores pocos y grandes. - Los compradores adquieren grandes cantidades. - Un comprador individual es un gran cliente. - Los compradores pueden cambiar proveedores a bajo costo. - Los compradores compran de múltiples vendedores a la vez. - Los compradores pueden integrarse fácilmente hacia atrás.	- Este año Perfiles y Soluciones Logísticas SAS abrió una nueva sede o plaza en Colombia, en la ciudad de Bucaramanga, lo cual aumenta la visibilidad de la organización ante las empresas extranjeras ubicadas en la región. - A nivel internacional, se abrieron nuevas sedes en Dallas, TX, EE. UU, Filipinas y Guatemala, lo que genera aún más visibilidad de la empresa frente al mercado internacional. - Actualmente, los clientes que se manejan en la región de Santander han mostrado satisfacción con el servicio prestado, demandando más personal para contratar. En respuesta a esto, Lean Solutions Group tuvo que abrir otra sede dentro de la ciudad de Bucaramanga, contando con dos oficinas en menos de un año.	Puede haber choques culturales entre las dos empresas, que finalmente resulten en que el cliente prefiera contratar los servicios con otra empresa su propio país o simplemente capacitar su propio personal para realizarlo.
El poder de negociación de los proveedores	Los proveedores tienen poder de negociación si: - Sus productos tienen pocos sustitutos y son importantes para los compradores. - La industria del comprador no es un cliente importante para el proveedor. - La diferenciación hace costoso que los compradores cambien de proveedor. - Los proveedores pueden integrarse hacia delante y competir con los compradores, y estos no pueden integrarse hacia atrás para llenar sus necesidades.	- Las instalaciones físicas de Perfiles y Soluciones Logísticas SAS son escogidas de forma estratégica, ubicadas en zonas empresariales o comerciales de la ciudad. - La organización no depende de un único proveedor para la ubicación de sus oficinas, asimismo, en el caso de Bucaramanga, la ciudad cuenta con amplia oferta de plazas estratégicas como edificios empresariales, centros comerciales y zona franca.	Costos de arriendo y servicios de las instalaciones son costosos debido a su ubicación estratégica.

La amenaza de nuevos competidores entrantes	Los competidores entrantes (a la industria) amenazan a las compañías establecidas. Barreras al ingreso: ▪ Lealtad de marca ▪ Ventajas absolutas de costo ▪ Economías de escala ▪ Costos inter cambiantes ▪ Normativas Gubernamentales ▪ Las barreras al ingreso reducen la amenaza de nueva competencia	“El outsourcing ha crecido en Colombia más del 60% en los últimos 4 años”. Banco Interamericano de Desarrollo (BID) Los servicios de outsourcing en Colombia cada vez son más demandados por una serie de factores sociales, culturales, tecnológicos y geográficos. Aunque en Colombia existan varias empresas dedicadas a la prestación de servicios de outsourcing y nearshoring, Perfiles y Soluciones Logísticas SAS se caracteriza por destacar su experticia en la logística. Esto hace que la imagen de la organización represente confianza, seguridad y experiencia para todos los clientes y potenciales clientes. Pese a que los servicios ofrecidos dentro del sector de logística son los que más destacan en la empresa, también cuenta con otras filiales especializadas en los otros procesos de negocio: Lean Tech (servicios de tecnología), Lean Marketing (servicios de mercadeo), Lean Sales (ventas)	En Colombia la tercerización laboral como tal no está regulada, pues el decreto 583 del 2016 que la consideraba fue derogado por el decreto 683 del 2018. Puede parecer que la empresa solo ofrece servicios en el sector de logística ya que son los que más resalta, aunque cuenta con otras filiales especializadas en más servicios.
Rivalidad competitiva	La intensidad de la rivalidad competitiva en una industria surge de: ▪ La estructura competitiva de la industria. ▪ Las condiciones de la demanda (crecimiento o declinación) en la industria. ▪ El tamaño de las barreras de salida en la industria.	Perfiles y Soluciones Logísticas SAS tiene una gran ventaja frente a la competencia, al destacarse dentro del sector de logística, le permite ser uno de los líderes de ese nicho, y sin dejar a un lado los otros sectores de negocio en los que opera la organización y la competencia. Perfiles y Soluciones Logísticas SAS tiene presencia internacional, con oficinas estratégicamente ubicadas dentro de Estados Unidos (en TX y en FL)	Amplia oferta de empresas del sector BPO en Colombia
Amenaza de productos o servicios sustitutos	La amenaza competitiva de los productos sustitutos incrementa conforme se acercan en su capacidad de llenar necesidades de los clientes.	Con el conocimiento y trayectoria en el sector de logística, la organización LSG podría dedicarse a la operación directa de los procesos logísticos en el mercado estadounidense (sin tercerización)	Está el riesgo de que el cliente potencial prefiera hacer negocios con una empresa local (dentro de estados unidos)

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con lo referenciado con Porter como se citó en Ramírez y Montoya, 2012

2.6 Portafolio de productos y/o servicios de la empresa

Perfiles y Soluciones Logísticas SAS es una empresa que actúa como un proveedor de servicios nearshore, la cual se centra en ampliar y mejorar las operaciones de sus clientes. Los

servicios que presta Perfiles y Soluciones Logísticas SAS van desde la tercerización de personal hasta los servicios de tecnología, marketing, ventas y BPO. Por ello, Perfiles y Soluciones Logísticas SAS es una empresa que cuenta con 5 divisiones o marcas llamadas: Lean Tech, Lean Marketing, Lean Sales, Lean BPO y *Lean Operations*, siendo esta última la compañía donde se realiza la presente práctica. *Lean Operations* ofrece servicios de outsourcing a través de la prestación de personal. Cuenta con dos tipos de servicios generales: Soluciones Logísticas y Soluciones Back Office (Apoyo de oficina) los cuales son definidos en la página web según el reporte “staffing solutions that drive productivity” o “soluciones de dotación de personal que impulsan la productividad”. (Perfiles y Soluciones Logísticas S.A.S, s.f).

2.6.1 Soluciones logísticas

En la página web de la empresa específicamente en el apartado “logistics solutions” o “Soluciones logísticas” se presentan las descripciones asociadas a la línea de servicio, esta división presta la asistencia de Personal Logístico de calidad para empresas radicadas en Estados Unidos dentro del sector logístico, donde se busca crear una extensión del talento humano de los clientes, formado por profesionales cualificados y bilingües, en función a sus necesidades. Por ello, aunque la empresa se encargue de la mayoría de las responsabilidades de recursos humanos, el cliente podrá entrevistar a su futuro empleado y tomar la decisión de contratarlo. Además, se cuenta con un equipo de control de calidad que asegura que los KPI (métricas) establecidos reflejen los niveles de productividad de los clientes. (Perfiles y Soluciones Logísticas S.A.S, s.f, párr. 4).

La división Soluciones Logísticas ofrece distintos servicios de outsourcing para diferentes departamentos dentro de las empresas del sector de logística, que se presentan a continuación:

1. **Base de datos:** el personal que presta este servicio mantiene la base de datos introduciendo información nueva y actualizada de clientes y cuentas. (párr. 8).
2. **Analista de seguridad:** apoyo al Departamento de Seguridad en la aplicación de todas las políticas de seguridad, programas, formación, investigaciones y respuesta a emergencias. (párr. 10).
3. **Despacho:** se realiza el seguimiento de los pedidos y otras tareas administrativas. Comunica los movimientos en función de las necesidades de los clientes y los horarios, para facilitar un servicio óptimo al cliente. (párr. 11).
4. **Atención al cliente:** principal punto de contacto entre la empresa y sus clientes. Apoyo a servicios como: hacer un pedido, encontrar información, obtener asesoramiento o gestionar reclamaciones. (párr. 12).
5. **Análisis de documentación y contabilidad:** incluye toda la gama de funciones contables, conocimiento de los procedimientos de contabilidad general, comercial, de fondos y gubernamental. (párr. 13).

2.6.2 Soluciones back-office (apoyo de oficina)

Por otra parte, el “back-office services” o “servicios de back office para satisfacer sus necesidades” descrito en la página web, se refiere normalmente a las tareas que apoyan el trabajo del front-office, que son los empleados que se encargan de actividades de cara al cliente. Dado que las tareas de back-office no requieren que el empleado interactúe directamente con el cliente, estas tareas pueden gestionarse a través de una extensión de su equipo, una oficina satélite, siendo una manera de ampliar las empresas manteniendo la rentabilidad. (Perfiles y Soluciones Logísticas S.A.S, s.f, párr. 3).

Estos son los distintos servicios incluidos en el Back-Office:

1. **Operaciones:** los colaboradores son responsables de las tareas del día a día ayudando al Font-office a ser más productivo. (Perfiles y Soluciones Logísticas S.A.S, s.f, párr. 4).
2. **Calidad:** este equipo se encarga de controlar y hacer cumplir las normas, regulaciones, leyes, estándares y otras especificaciones que aseguran que el producto o servicio tenga una calidad óptima. (Perfiles y Soluciones Logísticas S.A.S, s.f, párr. 5).
3. **Tecnología:** este equipo tendrá acceso a los softwares de las empresas y estará en capacidad de manejar todos los proyectos que se requieran. (Perfiles y Soluciones Logísticas S.A.S, s.f, párr. 6).
4. **Recursos humanos:** este grupo de colaboradores puede manejar todo el proceso de contratación, reclutamiento y entrenamiento. (Perfiles y Soluciones Logísticas S.A.S, s.f, párr. 7).

2.7 Aspectos del mercado que atiende la empresa

Cuando se analiza el mercado o entorno en el que se encuentra una empresa las herramientas de planeación estratégica son útiles. En este apartado se empleó una Matriz Ansoff (1965), la cual es una herramienta que permite establecer una relación entre los productos de una empresa y el mercado en el que operan. Estas dos variables son relacionadas a través de cuatro estrategias: penetración de mercado, desarrollo de productos, desarrollo de mercados y diversificación (García, 2015). El autor Ansoff citado por Peris, Rueda y Benito (2020) “fundamenta su clasificación en función de la relación que existe entre la situación actual o tradicional de la empresa y los nuevos desarrollos, tanto en lo que se refiere a productos como a

mercados” (p.3). A continuación, se presenta la Matriz Ansoff para Perfiles y Soluciones Logísticas SAS:

Tabla 3.

Matriz Ansoff para Perfiles y Soluciones Logísticas SAS

	PRODUCTOS	
	ACTUALES	NUEVOS
ACTUALES	PENETRACIÓN DE MERCADO Lean Operations (Back-Office) Logística y transporte de mercancías Transporte internacional de mercancías. Bodega y distribución	DESARROLLO DE PRODUCTOS Lean BPO Servicio al cliente Otros servicios profesionales (contaduría, psicología, servicios paralegales)
NUEVOS	DESARROLLO DE MERCADOS Lean Marketing Agencia de Marketing /Marketing Digital / Creación de contenido Lean Sales BDR (Business Development Reps) Desarrolladores de negocio.	DIVERSIFICACIÓN Lean Tech Desarrollo de Software Análisis de datos (Data Science)

Fuente: Elaboración propia basado en información de la empresa Perfiles y Soluciones Logísticas SAS.

Para el desarrollo de la anterior matriz, se tomó como “Productos” cada sucursal, marca o Branch de Perfiles y Soluciones Logísticas SAS, en donde cada una ofrece servicios diferentes. Como se mencionaba en el párrafo anterior, la matriz Ansoff cuenta con cuatro estrategias de crecimiento, en las cuales se ha ubicado cada servicio o marca de la compañía según se explica a continuación:

- 1. Penetración del mercado** (*Mercados tradicionales + productos tradicionales*): Lean Operations se ubica en esta categoría, puesto que los servicios que ofrece (Back-office) en el sector de logística, tienen un mercado ya establecido, Logística y Transporte de Mercancías es el servicio más antiguo de la compañía y es el que ha logrado posicionarse como la marca principal de LSG.

2. **Desarrollo de productos** (*Mercados tradicionales + productos nuevos*): dentro de esta categoría está Lean BPO, puesto que se trata del mismo mercado (sector de logística) pero con un desarrollo de nuevos servicios, como lo son la atención al cliente y otros servicios profesionales. No se cambia el nicho, sin embargo, se amplía el portafolio de servicios ofrecidos para cubrir más áreas de las empresas (clientes).
3. **Desarrollo de mercados** (*Mercados nuevos + productos tradicionales*): Lean Marketing y Lean Sales están dentro de esta categoría, puesto que aquí la compañía busca ampliar sus nichos de mercado, ofreciendo servicios tradicionales (Backoffice) pero en el sector de comunicaciones, publicidad y mercadeo.
4. **Diversificación** (*Mercados nuevos + productos nuevos*): para esta categoría se ubicó a Lean Tech, ya que aquí la empresa diversificó su portafolio de servicios al incluir un nuevo mercado junto a un nuevo servicio, como lo es el Desarrollo de Software y Data Science, buscando clientes dentro de un sector diferente al tradicional.

3. Cargo y funciones desempeñadas

En este capítulo se presenta la descripción del cargo y las funciones desempeñadas durante el proceso de práctica.

3.1 Cargo desempeñado

Coordinador logístico / Bróker para Convoy Inc.

3.2 Funciones asignadas

1. Representar a la organización como Bróker efectuando la negociación de cargas con los transportistas (carriers) dentro de la región del oeste en Estados Unidos donde se incluyen los estados; Nevada (NV), California (CA), Arizona (AZ), Washington (WA), Oregon (OR), Idaho (ID), Montana (MT), Alaska (AK), Wyoming (WY), Utah (UT), Colorado (CO), New Mexico (NM), Texas (TX), Oklahoma (OK), Kansas (KS), Arkansas (AR), Louisiana (LA), preservando los intereses y rentabilidad de la compañía.
2. Realizar la negociación de cada carga conservando un margen de rentabilidad por encima del 11%
3. Llevar un reporte de las cargas vendidas diariamente, incluyendo el margen de rentabilidad obtenido.
4. Reportar oportunamente si se evidencia inconsistencias en la carga antes de venderla, tales como: peso (por encima del establecido por la ley), exceso de tránsito, baja capacidad de oferta por parte de los transportistas, posibles pérdidas, entre otros.
5. Completar el reporte semanal de las cargas que representaron pérdidas.
6. Apoyar el software “Keep Trucking”, donde diariamente nuevos posibles clientes dejan un email demostrando su interés en alguna carga. Revisar los emails, llamar a los clientes y proceder a registrarlos en la base de datos de la empresa si aplican para ser Transportistas dentro de Convoy.
7. Apoyar Slack, el cual es un medio de comunicación que se tiene con las otras áreas de la empresa y demás colaboradores. Especial atención al canal de Slack compartido con los colaboradores del departamento de Operaciones ya que se publican emergencias, por

ejemplo, cuando un transportista cancela una carga a último minuto y se debe buscar uno nuevo antes de que sea la hora de recogida.

3.3 Procesos, procedimientos y herramientas

Los procesos y procedimientos de la compañía objeto de práctica, gozan de confidencialidad de la información, por lo tanto, no pueden ser descritos explícitamente en este apartado, sin embargo; se contó con entrenamiento específico de dichos protocolos de trabajo que permitieron el desarrollo de las funciones en el ámbito de los negocios internacionales. Es así como las actividades permitieron el cumplimiento de los objetivos señalados.

En cuanto a las herramientas fue indispensable el desempeño mediante el uso de dos ordenadores con cobertura a internet, software y herramientas tecnológicas propias de la compañía para el seguimiento y ejecución de tareas.

Tabla 4.

Procesos, procedimiento y herramientas

Proceso	Procedimiento	Herramientas
Gestión Comercial	Negociación de cargas con los transportistas (carriers) dentro de la región del oeste en Estados Unidos	Teléfono digital brindado por la empresa para la comunicación.
		Plataforma Loadboard creada por la empresa.

Gestión financiera	Aseguramiento de un margen de rentabilidad por encima del 11% en cada carga negociada.	Tabla de Excel usada para el registro y seguimiento del margen, asignada por la empresa al practicante.
Gestión Comercial	Reporte oportuno de inconsistencias identificadas en la carga antes de venderla.	Slack, aplicación web y medio de comunicación asignado por la empresa entre sus colaboradores.
Gestión Financiera	Reporte de cargas que representan pérdidas monetarias.	Slack, Tabla de Excel o documento asignado por la empresa para el reporte del practicante.
Gestión Comercial	Reporte de cargas vendidas diarias del practicante.	Documento de Excel asignado por la empresa al practicante.
Gestión Comercial	Soporte continuo a la aplicación Slack	Slack, aplicación asignada por la empresa.

Fuente: Elaboración propia según las labores desempeñadas en Perfiles y Soluciones Logísticas.

4. Marco conceptual y normativo

A continuación, se realiza una descripción de conceptos que permitieron la incorporación del proceso de práctica y su desarrollo, así como aquellas normas relevantes para el ejercicio profesional en la compañía.

4.1 Marco conceptual

Los negocios internacionales desde las ciencias económicas y administrativas presentan una dinámica distinta, en relación con diferentes disciplinas y paradigmas que la acompañan, es un campo amplio y que ha sido difícil su consenso (Múnera, 2012). Se relacionan conceptos claves que permitieron el desarrollo, ejecución y síntesis de la práctica, en especial con mercadeo y logística.

El término “mercadeo” definido por Espinosa (2015) “es un conjunto de actividades de intercambio, realizadas por individuos u organizaciones con el fin de satisfacer los deseos de los seres humanos” (p.20) y “logística”, “se utiliza para designar la gestión de flujo de bienes y servicios, y la información relacionada desde el origen (fuentes de suministros) hasta la adquisición o consumo por el usuario final (individuos y organizaciones). (Mercado, 2011). Esta gestión se acompaña por diferentes fases que buscan la distribución eficiente del producto/servicio desde un excelente servicio al cliente.

Otro punto considerable es la “negociación”, concepto que se tuvo en cuenta durante todo el desarrollo del ejercicio profesional, este término se define como “un proceso en el que intervienen dos partes enfrentadas que intentan el acercamiento de posiciones conseguir una situación aceptable para ambas de forma que les permita crear, mantener o desarrollar una relación” (García, 2015, p. 14).

Para García (2015), existe una diferencia entre la negociación nacional e internacional, cada uno persigue marco legal distinto, es más complejo recibir información de la parte internacional, mayor incertidumbre y riesgo, desequilibrio entre las partes, prácticas comerciales diferentes y diferencias culturales, puntos que se deben tener en cuenta a la hora de negociar de forma internacional.

Otro aspecto relevante, es sobre las técnicas de negociación internacional, de las cuales existen diferentes teorías y posturas que varían de acuerdo con la disciplina y consecución del autor, siendo así en el caso de Cano y Baena (2015) plantea tres etapas de negociación internacional compuesta por: preparación, dialogo y cierre; mientras que para García (2015) se identifican cinco tipos o formas de negociar: “confrontación, subordinación, inacción, colaborativas y razonadas” (p.20).

En referencia de la propuesta de valor, se tomó como referencia la técnica “Inbound” definida como “una metodología centrada exclusivamente en la marca y en el producto, en donde a principal función era mostrar las características y ventajas de estos” (Márquez, 2020, p. 19).

Así mismo, es necesario tener en cuenta la adaptación de la estrategia negociadora, lo cual se define como la referencia del país en el que se negocia, adaptando el comportamiento y estrategia de negocios a las personas con las que se negocia desde la adaptación de: “relaciones profesionales/personales, información, iniciativa, concesiones y cierre de la negociación” (García, 2015, p. 28).

4.2 Marco normativo

Dentro del marco normativo, en primer lugar, el código de ética profesional del negociador internacional enmarcado en el (Acuerdo 001, 2006), el cual describe los deberes del negociador

internacional, sanciones y sus procedimientos, se resaltando principalmente el título 1 y sus descripciones.

Por otra parte, el decreto 1165 de 2019 por el cual se dictan disposiciones relativas al Régimen de Aduanas y la ley 7 de 1991, la cual dicta normas generales para la regulación del comercio exterior, entre otras medidas.

A nivel internacional, importante resaltar la convención de Viena de 1980 sobre la contraventa internacional, siendo un “instrumento de Derecho uniforme de contenido dispositivo más importante, no solo por regular uno de los contratos de mayor empleo en el comercio internacional sino también por su acogida entre los países de distintas familias jurídicas” (Castallenos, s.f, p. 77).

Además, de las actuales Incoterms desde la Cámara de Comercio Internacional (ICC), en donde periódicamente y en intervalos establecidos se determinan los términos de compraventa adaptados al desarrollo del comercio exterior y las prácticas habituales de importación y exportación a nivel mundial.

Finalmente, las normas específicas del sector en EE. UU, como California AB5, esta norma es para el estado de california y afecta la forma en la que se clasifica a las empresas transportadoras, afectado directamente a las pequeñas empresas, lo cual incide en la empresa de la práctica ya que la mayoría de clientes son pequeñas empresas transportadoras conocidos como Owner Operators.

5. Aportes

A continuación, se presentan los resultados de una propuesta de valor sobre guía de estrategias de negociación como bróker, el cual llevo a una serie de etapas y estrategias, que permitieron aumentar el desempeño y brindar a la compañía una herramienta práctica para futuras negociaciones.

5.1 Propuesta de valor agregado a la empresa

Convoy es una compañía que presta servicios de agente de carga digital (Corretaje/Broker), a través de una plataforma que permite a transportadores conectar con empresas de todos los sectores para el transporte de carga terrestre. En Estados Unidos, los servicios de *corretaje* y 3PL (*Third Party Logistics*) generan más de 140.000 millones de dólares en ingresos (Leopando y Rocca, 2009, p.8).

Estos servicios de corretaje son prestados en su mayoría a pequeños transportistas (Owner-Operators) conocidos por tener una capacidad de máximo 4-5 camiones, por medio de plataformas que operan dentro del Mercado Spot (Mercado de contado) para Leopando y Rocca (2009):

El cual quiere decir que asigna una única carga a un único transportista; a diferencia del Contract Market (mercado de contratos o futuros), en el que un cargador proyecta un volumen determinado entre un destino y un origen concretos y elige un transportista para que preste servicio a ese volumen durante un periodo prolongado (p.8).

En este orden de ideas, dichas plataformas operan como Tablero de Cargas o LoadBoards, los cuales son mercados en línea en los que los expedidores, transportistas y agentes de carga pueden publicar y encontrar cargas. Son muy populares dentro de la industria del transporte

terrestre en Estados Unidos, en donde comúnmente requieren de una suscripción mensual o anual para tener acceso a estas cargas, lo cual vendría siendo la ganancia generada a las empresas de corretaje, ya que cuando se recurre a un intermediario para adecuar la capacidad del transportista a la carga disponible, el cargador paga al intermediario y éste, a su vez, paga al transportista. El intermediario genera ingresos al conseguir un transportista a un precio inferior al pagado por el cargador, quedándose con el margen en forma de comisión. Las comisiones de intermediación generan unos ingresos de más de 50.000 millones de dólares según (Goddard y Mergent Intellect, como se citó en Leopando y Rocca, 2009).

Convoy funciona como un LoadBoard (Tablero de Cargas) y cuenta con una versión web y una aplicación móvil, en donde los transportadores pueden encontrar todas las cargas disponibles dentro del territorio estadounidense, así como también las empresas productoras y/o distribuidoras pueden publicar esas cargas que necesitan transportar de un punto a otro. En contraste con los demás LoadBoards del mercado, Convoy es totalmente gratis, no requiere suscripción de ningún tipo para poder acceder a las cargas disponibles, lo que los resalta en el mercado al permitir a las pequeñas empresas transportadoras ganar experiencia en la industria, pero a su vez contando con un proceso estructurado de calidad al momento del registro y validación de transportadores dentro de la plataforma, para asegurar que la mercancía llegue a su destino en condiciones óptimas y seguras. Actualmente este LoadBoard solo oferta carga terrestre, ya sea seca o refrigerada.

Para tener una idea sobre cómo son estos LoadBoards a la vista de los transportadores, se ha elaborado esta imagen simulando cómo se vería una carga disponible, tal como se evidencia en la tabla provista a continuación:

Figura 2.

Imagen de carga disponible en el tablero

Ciudad de Recogida	Ciudad destino	Distancia total	Peso y Tipo de Camión	Precio
Fairfield, CA	Commerce, CA	396 millas	12.500 Lbs / Dry Van	700 USD
				OFERTE AQUÍ

Fuente: Elaboración propia.

5.1.1 Identificación de la situación problemática

Durante el ejercicio de la práctica empresarial, se evidenció un volumen de trabajo un poco alto, en donde diariamente la cantidad de cargas disponibles para negociar en el LoadBoard oscilaba entre 2000 y 3000. Cada bróker podía negociar las cargas que pudiese de forma independiente, sin tener alguna en específico asignada, siempre y cuando se preservaran los intereses económicos de la organización; además de esto, se debía tener en cuenta diferentes aspectos de calidad según lo establecido por la empresa y la ley en EE. UU antes de realizar una negociación con cualquier cliente, quienes se caracterizaban por su multiculturalidad. Siendo esto último un aspecto influyente en el estilo de negociación.

Al tener un volumen de trabajo alto y cumplir con procesos rigurosos necesarios para realizar la venta de cada carga, es posible que se presenten errores u omisión de detalles relevantes durante el proceso. Por ello, se considera pertinente la creación de un documento que articule de forma didáctica y precisa toda la información necesaria para realizar un proceso de negociación exitoso dentro de la empresa, y que, a su vez, ofrezca a los brokers una estrategia y un estilo de

negociación definido, teniendo en cuenta la multiculturalidad existente en los clientes de la compañía.

5.1.2 Contribución de conocimiento a la empresa

Una vez se identificó la problemática de la compañía, se surte la creación de una propuesta de valor que permita unificar criterios y establecer una estrategia de negociación que consolide parámetros de la compañía, negociación y otros aspectos relacionados con el sector o sectores a los cuales atiende.

Se realizaron las siguientes etapas para su elaboración:

Tabla 5.

Etapas elaboración propuesta de valor

Actividad	Descripción
Búsqueda de información documental	Búsqueda en plataformas digitales y fuentes oficiales sobre estrategias de negociación para el sector.
Construcción de pilares básicos de la Guía	Se definen los pilares básicos de la guía, los cuales fueron: Introducción, entorno empresarial, estrategias generales de negociación internacional, estrategias específicas de negociación internacional, y tips extra de negociación.
Describir cada apartado	Descripción breve de cada apartado relacionado anteriormente.
Presentación de la guía	Se presenta la guía en reunión de balance general con el equipo, posterior a la aprobación y publicación por parte de la

Universidad. El apéndice A (español) y B (inglés) muestra el guía presentado y aprobado por la compañía

Fuente: Elaboración propia.

5.1.3 Impacto desde los resultados y/o logros

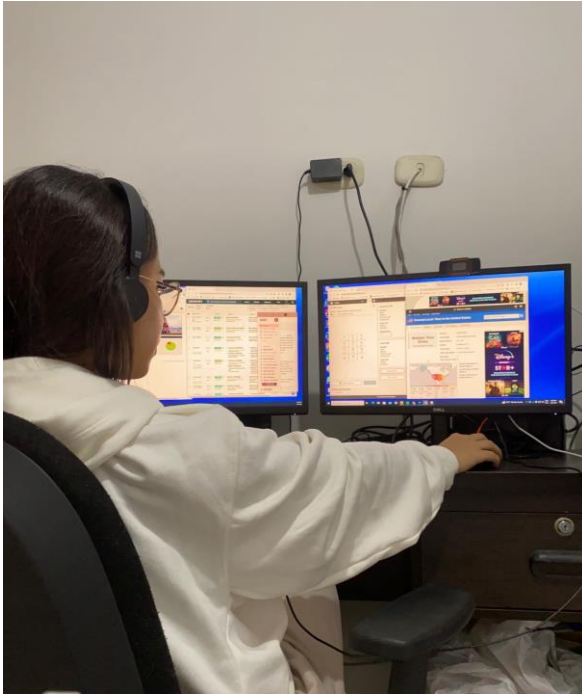
Durante la ejecución de las funciones para el cargo de Broker dentro de la empresa, se pudo alcanzar resultados conforme a los objetivos propuestos. Principalmente, se logró representar a la empresa y realizar las negociaciones internacionales con sus clientes y futuros clientes mediante las herramientas tecnológicas brindadas por la compañía para el desarrollo exitoso de las funciones. A continuación, se presentan los resultados de acuerdo con los objetivos planteados:

Objetivo específico # 1. Realizar negociaciones internacionales en idioma inglés con clientes y futuros clientes del sector de transporte terrestre logístico, preservando las metas de la empresa.

La siguiente imagen evidencia la ejecución de las negociaciones realizadas para la empresa, utilizando todas las herramientas en el lugar de trabajo:

Figura 3.

Fotografía -evidencia de negociación internacional



De igual manera, se logró garantizar el margen de rentabilidad exigido por la empresa, el cual debía ser por encima del 11% durante el tiempo presente en la práctica, siendo la meta principal de la compañía.

Objetivo específico # 2. Garantizar el margen de ventas mensual de la compañía, teniendo en cuenta los requerimientos y condiciones que debe seguir un bróker en la organización.

El número total de cargas vendidas aumentó en algunos meses. Así como también se mantuvo el margen de rentabilidad estipulado. Lo anterior fue evidenciado en las métricas de desempeño entregadas por la compañía, como se muestra en la siguiente figura:

Figura 4.*Indicadores de desempeño*

MES	TOTAL Cargas vendidas	Valor total en USD de las cargas vendidas	Valor total en USD recibido por las cargas vendidas	Porcentaje de margen de ganancia	Valor de ganancia en USA
JUNIO	52	USD 39,328	USD 49,472	25,79%	USD 10,144
JULIO	48	USD 48,987	USD 61,597	25,74%	USD 12,610
AGOSTO	56	USD 49,570	USD 68,682	38,56%	USD 19,112
SEPTIEMBRE	55	USD 38,270	USD 51,530	34,65%	USD 13,260
OCTUBRE	61	USD 42,196	USD 59,248	40,41%	USD 17,052
NOVIEMBRE	65	USD 38,987	USD 49,165	26,11%	USD 10,178

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con indicadores de gestión de Perfiles y Soluciones Logísticas SAS.

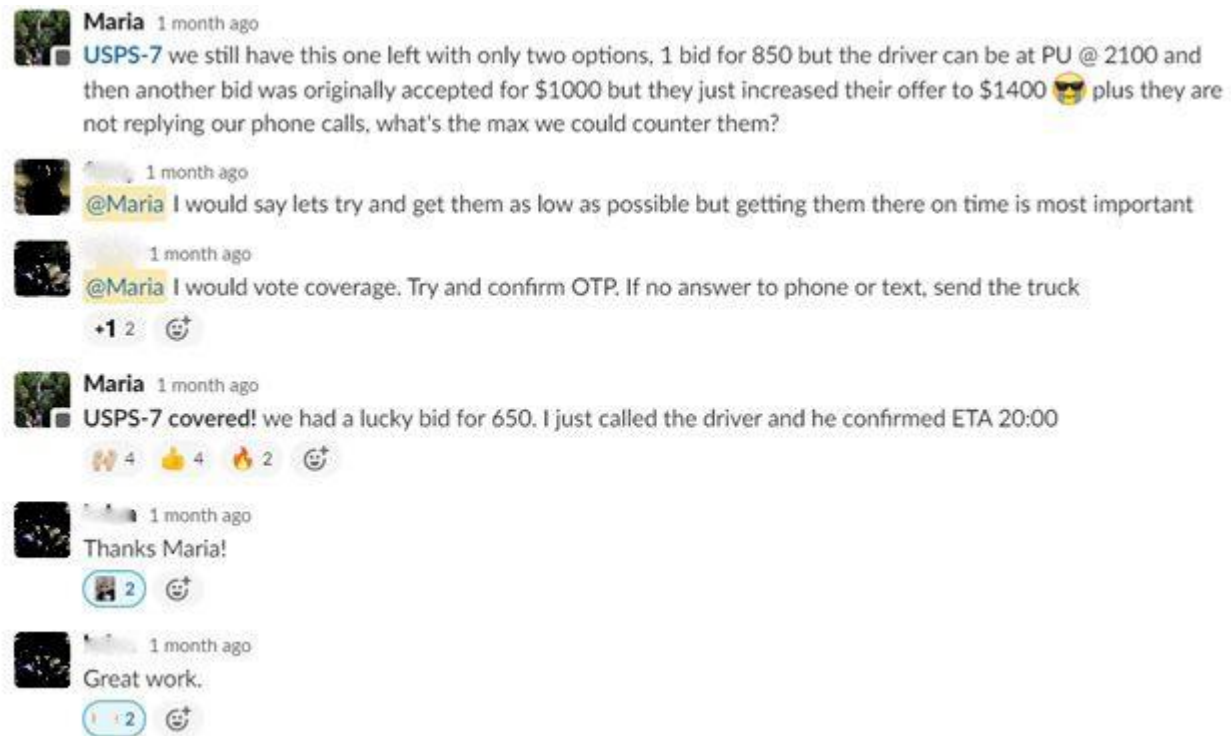
Objetivo específico # 3. Reportar de forma oportuna a los directivos de la empresa las cargas que representen dificultades para su venta, y que puedan generar márgenes negativos.

Por otro lado, se pudo entregar reportes oportunamente a los directivos, informando de las cargas prioritarias que se encontraban representando pérdidas para la empresa, para así obtener los pasos a seguir o un plan de acción por parte de los jefes a cargo. A través de la aplicación Slack, se podía tener contacto con los demás colaboradores y directivos de la empresa, así, al momento de encontrar alguna carga para reportar, se procedía a realizar una publicación en esta aplicación, reportando el número de carga y preguntando los pasos a seguir o la cantidad máxima de pérdida aprobada para negociar esa carga.

De esta manera, los jefes podían ver la publicación y responder de forma inmediata según la prioridad. Después de obtener respuesta, se procedía a registrar la información en el documento “Extreme Margin Loser”, el cual era enviado por la empresa y debía ser diligenciado semanalmente. A continuación, se evidencia una comunicación con directivos por medio de Slack:

Figura 5.

Evidencia de comunicación con directivos por medio de Slack



Como se pudo observar, la comunicación está en idioma inglés y evidencia el reporte de una carga identificada, en donde se obtiene respuesta inmediata y, además, se pudo dar solución al encontrar una oferta por un valor mucho menor de la pérdida esperada.

Según lo mencionado anteriormente, tras obtener la respuesta de los directivos se procedía a registrar la información en el documento “Extreme Margin Loser”, tal como se muestra en la imagen a continuación:

Figura 6.

Evidencia de registro de información al documento "Extreme Margin Loser"

Shipment ID	Flagged Bid	TTC	TTT	Final Margin	AM Bid Approval	Shipment Rescheduled	Outcome	Haul Length	HP/MAAC	Additional Outcome Notes
Monday										
PHB-3093	\$ 2,500	\$ 2,045	\$ 2,100	-\$ 55	No	No	Auto Accept	779.2 mi	No	TTT was changed to \$2100 and carrier booked it by this listed price
CBI-789	\$ 1,500	\$ 565	\$ 1,200	-\$ 635	No	No	AM Approval	409.2 mi	No	these were flagged and AM said they all needed to be shipped. CBI-793, CBI-787, CBI-794, CBI-786 were also flagged on the thread later and AM advised to push this list to Wednesday
CBI-791	\$ 1,500	\$ 565	\$ 945.0	-\$ 380	No	No	AM Approval	409.2 mi	No	
CBI-792	\$ 1,500	\$ 565	\$ 1,000	-\$ 435	No	No	AM Approval	409.2 mi	No	
CBI-788	\$ 1,500	\$ 565	\$ 950	-\$ 385	No	No	AM Approval	409.2 mi	No	
KCL-9519	\$ 3,600	\$ 2,193	\$ 3,400	-\$ 1,21	Yes	No	Running	1236.9 mi	No	AM advised to cover and accept the lowest bids. \$3300 and \$3800 were accepted but no one has confirmed bid. No Max loss was provided.
LFE-4683	\$ 4,000	\$ 3,140	\$ 4,110	-\$ 970	Yes	No	AM Approval	1872.6 mi	No	
BRY-615	no bids	\$ 3,485	\$ 4,926	-\$ 1,441	Yes	No	AM Approval	1641.9 mi	No	

La anterior figura evidencia las cargas registradas para el reporte semanal entregado a la empresa, el cual registra: el número de carga, la oferta reportada, el valor total recibido por la carga, el valor final de venta, margen final, aprobación de directivos o no, distancia total de la carga y notas adicionales.

Una vez alcanzado los objetivos propuestos anteriormente, se presenta en las siguientes páginas la “guía para la negociación de un Broker”, la cual se entregará como producto de esta práctica a la organización, tras la aprobación de la Universidad Santo Tomás, como propuesta de implementación para el departamento de Brokerage.

5.2 Aportes de la empresa al proceso formativo

Durante el proceso práctico se pudo adquirir diferentes conocimientos técnicos en cuanto a normatividad vigente dentro de Estados Unidos en el sector de transporte terrestre, así como también las diferentes entes reguladoras que actúan dentro sector, las especificaciones técnicas que deben cumplir los transportadores para poder transportar mercancía legalmente y la revisión de

calidad que se puede realizar para identificar si un transportador es confiable o no según las calificaciones establecidas por la ley.

A su vez, se logró adquirir habilidades y destrezas en cuanto al uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICS) y manejo de plataformas y softwares de creación propia de la empresa. También, se logró manipular diferentes portales, plataformas de consultas, bases de datos y páginas web de Estados Unidos que permiten a los brokers evaluar si un transportador es confiable para realizar negocios o no.

Por otro lado, se aprovechó los diferentes espacios de formación académica ofrecidos por la empresa, en donde se logró asistir y aprobar un Taller de Relaciones Interpersonales, tal como se apropió en la figura a continuación:

Figura 7.

Certificado de asistencia taller relaciones interpersonales



6. Conclusiones y recomendaciones

Durante la práctica empresarial se brindó asistencia telefónica a los clientes interesados en las cargas ofertadas por la empresa a través de las herramientas brindadas para el desarrollo de las funciones.

Se realizaron negociaciones internacionales en inglés con los clientes y futuros clientes del sector de transporte terrestre logístico en Estados Unidos, logrando preservar las metas propuestas por la organización.

El margen de rentabilidad exigido por la compañía se garantizó y se cumplió, siguiendo los requerimientos y condiciones estipulados para la práctica.

Se realizaron reportes oportunos a los directivos de la compañía, registrando las cargas que representaban pérdidas monetarias y contribuyendo a su mitigación.

Desde el ejercicio profesional, se recomienda a la organización la entrega de la guía diseñada al trabajador nuevo que desempeñará funciones como “bróker”, a fin de servir de guía para el desarrollo y desempeño dentro de la organización, buscando preservar los intereses de la empresa; así mismo, realizar actualizaciones a dicha guía frente a los cambios que surjan en materia de negociación internacional.

Referencias

- ACIS. (2022). Bilingüismo en Colombia, ¿Cómo estamos? ACIS.
<https://www.acis.org.co/portal/content/biling%C3%BCismo-en-colombia-%C2%BFc%C3%B3mo-estamos>
- Amcham Colombia. (2022). ALIADAS se fortalece en su diversidad y especialización para seguir aportando al progreso de Colombia, porque el propósito que nos une es Colombia. Amcham Colombia. <https://amchamcolombia.co/es/noticias-colombia/aliadas-se-fortalece-en-su-diversidad-y-especializacion-para-seguir-aportando-al-progreso-de-colombia-porque-el-proposito-que-nos-une-es-colombia/>
- Asociación Colombiana de BPO. (s.f). *¿Qué es el sector BPO?* Asociación Colombiana de BPO.
<https://www.bpro.org/que-es-el-sector-bpo>
- Bancolombia. (10 de noviembre de 2020). *Exportación de servicios: una oportunidad para Colombia en la poscuarentena.*
<https://www.bancolombia.com/negocios/actualizate/comercio-internacional/exportacion-servicios-oportunidad-colombia-poscuarentena>
- Bocanegra, N. (2022). Inflación en Colombia supera expectativas en noviembre, presionaría nueva alza de tasas. *Infobae*. <https://www.infobae.com/america/agencias/2022/12/05/inflacion-en-colombia-supera-expectativas-en-noviembre-presionaria-nueva-alza-de-tasas/>
- Campbell, B. (2023). *Note for the Nearshore Industry: Mind Tech's Environmental Footprint.* Nearshore Americas. <https://nearshoreamericas.com/note-for-the-nearshore-industry-mind-techs-environmental-footprint/>
- Cano, J y Baena, J. (2015). Tendencias en el uso de las tecnologías de información y comunicación para la negociación internacional. *Estudios Gerenciales*, 31 (136), 335-346.

Castallenos, E. (s.f). La convención de Viena de 1980 sobre compraventa internacional de mercaderías: ámbito de aplicación, carácter dispositivo y disposiciones generales.

Cuadernos de la maestría en Derecho, 1-85.

Congreso de la República de Colombia. (1991, 16 de enero). Ley 7 de 1991. *Por la cual se dictan normas generales a las cuales debe sujetarse el Gobierno Nacional para regular el comercio exterior del país, se crea el Ministerio de Comercio Exterior, se determina la composición y funciones del Consejo Superior de Comercio Exterior, se crean el Banco de Comercio Exterior y el Fondo de Modernización Económica, se confieren unas autorizaciones y se dictan otras disposiciones.*

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=67199>

Congreso de la República de Colombia. (2008, 05 de diciembre). Ley 1258 de 2008. *Por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificadas.* D.O. No. 47194.

Corzo, E. (2016). *Análisis estratégico del sector BPO & O a través de los beneficios del TLC Colombia- Estados Unidos para su internacionalización.* [Trabajo de pregrado, Profesional en Negocios Internacionales]. Corporación Universidad Piloto de Colombia. Repositorio Institucional Universidad Piloto de Colombia. <http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/369/An%C3%A1lisis%20estrat%C3%A9gico%20del%20sector%20BPO%20a%20trav%C3%A9s%20de%20los%20beneficios%20del%20TLC%20Colombia%20-%20Estados%20Unidos%20para%20su%20internacionalizaci%C3%B3n.pdf>

Espinosa, T. (2015). Definición, enfoques, importancia, naturaleza y alcance, utilidades de la mercadotecnia. *Introducción a la Mercadotecnia*, 1-14.

<https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/4023/1/2860.pdf>

- Estrada, C. (2022). Las exportaciones de servicios BPO durante 2021 ascendieron a US\$1.475 millones. *La República*. <https://www.larepublica.co/empresas/las-exportaciones-de-servicios-bpo-durante-2021-ascendieron-a-us-1-475-millones-3303864>
- Fahey, L y Narayanan, V. (1986). *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management*. (2a. ed). West Publishing, St Paul.
- Forbes, S. (2022). Inversión extranjera directa en el primer semestre de 2022 en Colombia fue la más alta en siete años. *Colombia Forbes*. <https://forbes.co/2022/07/21/economia-y-finanzas/inversion-extranjera-directa-en-el-primer-semester-de-2022-en-colombia-fue-la-mas-alta-en-siete-anos>
- García, C. (2015). Aplicación de la matriz de Ansoff al comercio electrónico. *ALAFEC*. http://investigacion.contabilidad.unmsm.edu.pe/archivospdf/Alafec2015/ponencias_comp letas/GARCIA_COLOMBIA.pdf
- García, O. (2015). Negociación Internacional. *Global Marketing Strategies, S.L, Madrid*. <https://www.aglutinaeditores.com/media/resources/public/6f/6fb4/6fb463e1747841c390d3bd97a628be3c.pdf>
- Gómez, I. (2022). *Descubre qué es front office, el método que te ayuda a estar más cerca de los clientes*. Future Of People Crehana Resources Hub. <https://www.crehana.com/blog/negocios/front-office/>
- Hidalgo, A. (2019). El Outsourcing como estrategia competitiva de la empresa. *Revista Cultural del Ateneo de Cádiz*, 19, 1-16. <http://ateneocadiz.es/wp-content/uploads/2020/03/Lectura-2-EL-OUTSOURCING-COMO-ESTRATEGIA-COMPETITIVA-DE-LA-EMPRESA.pdf>

Invest in Bogotá. (s.f). Tercerización de servicios. *Invest in Bogotá*.
<https://es.investinbogota.org/sectores-de-inversion/tercerizacion-de-servicios-bpo/>

Invierta en Colombia. (2020). El ministro José Manuel Restrepo explica por qué Colombia es un destino ideal para el nearshore. *Invierta en Colombia*.
<https://investincolombia.com.co/es/articulos-y-herramientas/articulos/el-ministro-jose-manuel-restrepo-explica-por-que-colombia-es-un-destino-ideal-para-el-nearshore>

Kweku, A. (2018). *Offshore/nearshore outsourcing as a strategic competitive posturing: insights from Ghana*. In: *BAM2018 Conference Driving Productivity in Uncertain and Challenging Times*, Bristol Business School [University of the West of England].
<https://ray.yorks.ac.uk/id/eprint/3065/3/BAMfeb2018%20%20%20%20x3.pdf>

Lean Group. (s.f). Nuestra historia. *Lean Group*. <https://www.leangroup.com/about/history>

Leopando, P y Rocca, K. (2014). *Carrier Strategies in the Spot Trucking Market*. [Master of Engineering in Logistics at the Massachusetts Institute of Technology].
<https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/92645/898125398-MIT.pdf?sequence=2>

Libreta de Apuntes (2023). Apoyo del sector BPO al plan del gobierno para generar empleo. *Libreta de Apuntes*. <https://libretadeapuntes.com/bpo/>

Márquez, C. (2020). El INBOUND marketing y su aplicación en negocios B2B. *COMILLAS*, 1-50. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/37082/TFG%20-%20Marquez%20Mateos,%20Carmen.pdf?sequence=-1>

Mercado, D. (2011). *La importancia de la logística en los negocios internacionales*. [Tesis de Finanzas y Negocios Internacionales]. Universidad Tecnológica de Bolívar. Repositorio

Institucional Universidad Tecnológica de Bolívar.

<https://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0061600.pdf>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (s.f). ABC del Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos. *Ministerio de Comercio, Industria y Turismo*.
<https://www.tlc.gov.co/preguntas-frecuentes/abc-del-tratado-de-libre-comercio-entre-colombia-y>

Ministerio de Justicia y del Derecho. (2019, 02 de julio). Decreto 1165 de 2019: Por el cual se dictan disposiciones relativas al Régimen de Aduanas en desarrollo de la ley 1609 de 2013.

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2019). Presidente Duque y ministra TIC firman Pactos por el Crecimiento de los sectores de software, TI y BPO. *Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones*.
<https://mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-prensa/Noticias/102178:Presidente-Duque-y-Ministra-TIC-firman-Pactos-por-el-Crecimiento-de-los-sectores-de-software-TI-y-BPO>

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2022). Proyectos de inversión 2022. *Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones*.
https://mintic.gov.co/portal/715/articles-198581_recurso_1.pdf

Múnera, E. (2012). Negocios internacionales: evolución, consolidación e identificación de los temas que lideran el campo de investigación. *Revista Ciencias Estratégicas*, 20 (27), 77-93. <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151325816006.pdf>

Niño, J. (2022). Nearshoring en Colombia: inversión supera los 1.000 millones de dólares en 2 años. *Bizlatin Hub*. <https://www.bizlatinhub.com/es/nearshoring-en-colombia-inversion/>

Perfiles y Soluciones Logísticas S.A.S. (s.f). Dotación de personal de logística de calidad. *Lean Group*. <https://www.leangroup.com/solutions/leanstaffing/staffing-solutions/logistics-staffing>

Perfiles y Soluciones Logísticas S.A.S. (s.f). Misión, visión y valores corporativos. [Documento Interno].

Perfiles y Soluciones Logísticas S.A.S. (s.f). Organigrama empresarial. [Documento Interno].

Perfiles y Soluciones Logísticas S.A.S. (s.f). Servicios de Back Office para satisfacer sus necesidades. *Lean Group*. <https://www.leangroup.com/solutions/leanstaffing/staffing-solutions/back-office-services>

Perfiles y Soluciones Logísticas S.A.S. (s.f). Soluciones de dotación de personal que impulsan la productividad. *Lean Group*. <https://www.leangroup.com/solutions/leanstaffing/staffing-solutions>

Peris, M., Rueda, C y Benito, D. (2020). Matriz de Crecimiento Empresarial. *Universidad Politécnica de Valencia*. https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/31220/Matriz%20de%20crecimiento_submisionb.pdf?sequence=5

Porter, M. (2017). *Ser Competitivo*. (1era. Ed). Deusto. https://books.google.com.pe/books?id=CIgKoErMS_MC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false

Ramírez, A y Montoya, I. (2012). Análisis del potencial competitivo del bioetanol en Colombia un enfoque desde las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter. *Revista Unal*. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/gestion/article/view/35343/39331>

- República de Colombia. (2006, 06 de abril). Acuerdo 001 de 2006. Código de ética profesional del negociador internacional. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Consejo Profesional de Negocios Internacionales. https://www.fumc.edu.co/wp-content/uploads/resoluciones/arc_2700.pdf
- Revista Semana. (2022). La industria BPO crece cada vez más en Colombia: aporta el 2,8 por ciento del PIB nacional. *Revista Semana*. <https://www.semana.com/mejor-colombia/articulo/la-industria-bpo-crece-cada-vez-mas-en-colombia-aporta-el-28-por-ciento-del-pib-nacional/202242/>
- Serrano, S. (2022). *¿Sabes qué es el Back Office? Aquí te enseñamos cuál es su importancia*. Future Of People Crehana Resources Hub. <https://www.crehana.com/blog/negocios/back-office/>

Apéndices

Apéndice A. Propuesta de valor: Guía para la negociación de un bróker



GUÍA PARA LA NEGOCIACIÓN DE UN BROKER



Presentado por
Maria Angelica
Parra Durán

Presentado a
Diego Ramírez
Castellanos

TABLA DE CONTENIDO

Introducción	01
Entorno Empresarial	02
Estrategias generales de Negociación	05
Estrategias Específicas de Negociación	10
Negociación tipo Inbound	12
Negociación tipo Outbound	18
Tips Extra	20

INTRODUCCIÓN



En este documento se encuentra una guía práctica sobre cómo funciona el proceso de negociación dentro de la empresa Lean Solutions Group, como resultado de las prácticas para la posición de bróker para un cliente americano dentro de la Industria del Transporte Terrestre en Estados Unidos. En primer lugar, se debe comprender la definición de Negociación, en donde en palabras de Moor y Weigand (2004) “La negociación es un proceso en el que los participantes aportan sus objetivos, comparten información estratégicamente y buscan alternativas que sean mutuamente beneficiosas” (p.4). Así mismo, para Steele y Beasor (2016) “La negociación es también un proceso a través del cual las partes pasan de sus posiciones inicialmente divergentes a un punto en el que se puede llegar a un acuerdo” (p.21).

Esta Guía es importante para la empresa, ya que ayuda a otros brokers en sus tareas cotidianas al ofrecerles un documento que estructura todo el proceso de negociación y a su vez le brinda estrategias que permiten desarrollar satisfactoriamente las funciones y mitigar el riesgo de pérdidas u otros errores.

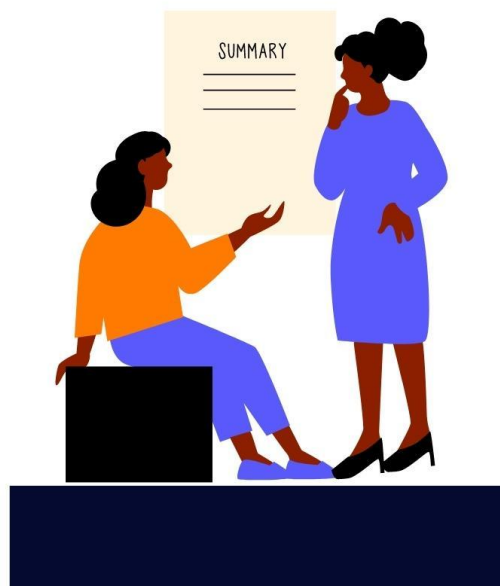




Tabla 1. Descripción de características del entorno empresarial (EE.UU)

ESTADOS UNIDOS

- Población: 337.341.954 (est. 2022)
- PIB: 21,132 billones de dólares (est. 2021)
- PIB per cápita: 63.700 dólares (est. 2021)
- Divisa: Dólar
- Religiones: Protestante 46,5%, católica romana 20,8%, judía 1,9%, Iglesia de Jesucristo 1,6%, otra cristiana 0,9%, musulmana 0,9%, Testigo de Jehová 0,8%, budista 0,7%, hindú 0,7%, otra 1,8%, no afiliada 22,8%, no sabe/refiere 0,6% (est. 2014)

Fuente: The World Factbook, 2023.



Según las publicaciones de The World Factbook (2023), Estados Unidos se reconoce por su economía diversificada y de altos ingresos; este país es también líder de la OTAN; mayor importador y segundo exportador; sede de las principales bolsas financieras y con una deuda pública elevada.

ENTORNO EMPRESARIAL



ESTADOS UNIDOS

Según Placek (2022) “El transporte por camión es responsable de la mayor parte del movimiento terrestre de mercancías en Estados Unidos, con un mercado valorado en 732.300 millones de dólares estadounidenses en 2020” (p.35). Así mismo, de acuerdo con las estadísticas de la American Trucking Associations (s.f) “los camiones mueven aproximadamente el 72,2% de la carga nacional por peso. Según el Departamento de Transporte de Estados Unidos, en junio de 2022, el número de transportistas registrados en la FMCSA (Administración Federal de Seguridad de Autotransportes) ascendía a 1.102.799” (p.x).

3



ENTORNO EMPRESARIAL



ESTADOS UNIDOS

La industria del transporte por camión en Estados Unidos puede dividirse en dos sectores principales: camiones de carga completa (FTL), camiones de menos de una carga (LTL). Para estas prácticas, se centró en el FTL (Full Truckload) ya que es la capacidad de las cargas ofrecidas por la empresa. Es decir, los transportistas deben llenar el trailer o contenedor entero.





Durante estas prácticas, las funciones se desarrollaron para un cliente americano dentro del sector de transporte terrestre. Las negociaciones que se debían realizar estaban en un entorno multicultural, considerando que se practicaba entre dos partes, 1) bróker representante de la empresa americana desde oficina satélite en Colombia y 2) cliente ubicado en estados unidos, que podía tener una procedencia diferente al país de residencia; de ahí la importancia de analizar y estudiar la cultura estadounidense.



“La cultura afecta a la forma en que las personas piensan, se comunican y se comportan, incluidos los tipos de acuerdos que establecen y la forma en que los alcanzan” (Brett y Salacuse, como se citó en Benetti, Ogliastri y Caputo, 2020, p. 3).

De acuerdo con lo descrito en el libro de Steele y Beasor (1999):

PMMS Consulting Group explicó en su cuaderno de trabajo que las culturas de todo el mundo tienen sus propios medios para alcanzar sus objetivos.



En Gran Bretaña muchos muestran preferencia por el compromiso, mientras que se ha observado que los países de Europa del Este y Extremo Oriente tienden más a utilizar la emoción y la amenaza. Los alemanes por su parte son famosos por su razonamiento lógico y los estadounidenses disfrutan negociar bajo la estrategia del “regateo”.

Thompson, Wang y Gunia (2010) afirman que: “los negociadores de distintas partes del mundo pueden hacer uso o no de las emociones, y en el caso de los negociadores estadounidenses, tienden a evitar las emociones y a utilizar más el razonamiento lógico (p.497)”.

Teniendo en cuenta las características de los estadounidenses, “los negociadores tienen un enfoque más individualista que a menudo se ve motivado en los intereses personales. El estilo de comunicación estadounidense tiende a ser directo, lineal y explícito” (Prestwich, 2006).

Por otra parte, Graham como se citó en Pearson y Stephan (1998) “describió a los estadounidenses como negociadores duros. También afirmó que los estadounidenses prefieren las negociaciones directas, los debates y la confrontación” (p. 69).



Retomando a Roger Prestwich (2006), quien realizó una revisión de diferentes artículos y se encontró diferentes autores que describían el proceso de negociación en etapas similares, lo que le permitió al autor sugerir seis etapas, mezclando diferentes pasos y, como resultado, el proceso de negociación se divide en los siguientes:

- Paso 1: Preparación
- Paso 2: Establecimiento de relaciones
- Paso 3: Intercambio de información
- Paso 4: Persuasión/Invención de opciones de beneficio mutuo
- Paso 5: Concesiones/Elegir la mejor opción
- Paso 6: Acuerdo

Estos 6 pasos pueden proporcionar una estructura para un proceso de negociación intercultural (Mead 2005: 161-2). Finalmente, “Se evidenció a su vez que el enfoque Gana-gana puede ser aplicable a las negociaciones internacionales” (Prestwich, 2006, p.33).

ESTRATEGIAS GENERALES DE NEGOCIACIÓN



Para el desarrollo de estas prácticas profesionales, las negociaciones se realizaban con clientes ubicados en Estados Unidos, estos clientes eran transportistas, normalmente pequeños transportistas, también llamados "Owner-Operators", los cuales tenían diferentes nacionalidades, destacándose americana, india y latinoamericana. Lo anterior puede reflejar un poco de la multiculturalidad presente en el sector del transporte terrestre en EE. UU.

Tras la experiencia después de este ejercicio, se pudo evidenciar que el estilo de negociación puede variar dependiendo de la nacionalidad o cultura de la contraparte.

El estilo de negociación de los estadounidenses coincide con los diferentes estudios descritos anteriormente sobre su cultura, ya que son muy lógicos a la hora de tomar decisiones, les gusta ir directo al grano, no suelen involucrar las emociones porque tienden a ser más racionales, y sus argumentos están basados en datos matemáticos.

8



ESTRATEGIAS GENERALES DE NEGOCIACIÓN



Por el contrario, los clientes latinoamericanos tendían a ser más emocionales, tratando de expresar su familiaridad al compartir la primera lengua (Entre las dos contrapartes), estos clientes no solían estar motivados por el pensamiento lógico, sino que priorizaban las emociones a través de argumentos basados en sus experiencias o deseos. En contraposición a lo anterior, los clientes provenientes de India tenían un estilo de negociación diferente, tendían a ser más decididos, a veces con un estilo agresivo que estaba motivado por sus demandas o peticiones, en lugar de un estilo más “gana-gana”.



ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS DE NEGOCIACIÓN



En estas prácticas, el enfoque de la negociación variaba en función del escenario; había dos formas diferentes de negociar una carga con un transportista, 1) al llamar a los transportistas; 2) cuando un transportista llama a preguntar por una determinada carga. Aunque estas dos formas podrían considerarse como sólo un detalle en cuanto al tipo de comunicación, es un factor clave que determina qué contraparte tiene el poder en la negociación o tiene cierto dominio sobre la otra.

En el caso de la primera forma de negociación, que es cuando el bróker llama al transportista ofreciéndole una carga determinada, se conoce como **"Negociación tipo Outbound"** dentro de la empresa. En este caso, el transportista tiene más dominio o poder sobre el bróker, ya que al ser ellos los contactados por otra persona para hacer negocios, están en una posición en la que pueden imponer sus intereses para tomar esa oferta que están recibiendo.



ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS DE NEGOCIACIÓN



Por otro lado, la segunda forma de negociación, conocida como **"Negociación tipo Inbound"**, pone al bróker en una posición más favorable, ya que el transportista al estar contactando a la empresa, demuestra que tiene cierto interés en una o varias cargas ofertadas en el "loadboard" (tablero de cargas). Lo anterior, es una oportunidad para que el bróker trate de negociar lo mejor posible, y obtener más ganancias.

Es indispensable tomar el liderazgo durante la negociación, ya que son los expertos en el tema que están ofreciendo. El bróker debe tener mucha confianza al interactuar con la contraparte para que ésta sienta que es un negocio confiable y seguro.

Sabiendo esto, se desarrolló esta guía práctica que estructura el proceso de negociación de un bróker según su tipo, dentro la empresa Lean Solutions Group, en los siguientes pasos:



NEGOCIACIÓN TIPO INBOUND



1

Al recibir una llamada de un cliente o posible cliente se debe identificar la información de contacto que registra el software de la empresa, lo cual evidencia el número de teléfono, nombre de la compañía, número de MC o DOT.



Se pueden presentar dos escenarios; 1) que la persona que está llamando sí sea un cliente con la información de contacto y de su compañía registrada en la base de datos de la empresa; 2) que la persona que llama no se encuentre registrada en la base de datos.

Para el segundo escenario, se le llamará **Posibles Clientes**.

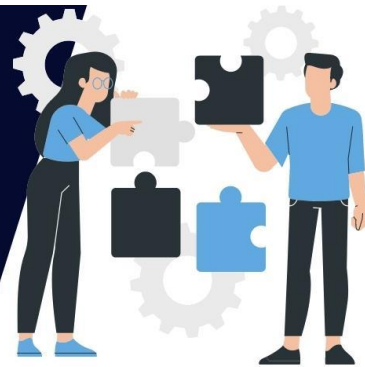
12

GLOSARIO

- **MC#** tiene 6 dígitos y es asignado por la FMCSA a transportistas, les da autoridad o permiso para transportar productos entre estados dentro de EE.UU
- El **DOT** también es una autoridad otorgada por la FMCSA para transportar mercancías pero únicamente local, dentro de un mismo estado.
- **FMCSA** significa Administración Federal de Seguridad para Transportes. Ente regulador.



NEGOCIACIÓN TIPO INBOUND POSIBLES CLIENTES



1

En este caso, ahora se debe confirmar con el usuario el número de MC o DOT de la compañía que representa, y proceder a buscarlo en la plataforma **Saferwatch.com**.

De acuerdo con Trimble (2019):

SaferWatch es una plataforma web que funciona a través de una suscripción mensual, es la tecnología líder del sector del transporte en información en cuanto a calidad y gestión de riesgos sobre transportistas. SaferWatch™ ayuda a los Brókers, 3PL y otros participantes de la industria verificar, a bordo y supervisar las empresas de transporte por carretera en una plataforma inteligente. El software SaferWatch se basa en información exhaustiva sobre transportistas que incluye las mejores puntuaciones percentiles CSA-e y certificados de seguro). (párr. 3).

Al ingresar el #MC o #DOT en esta plataforma, se puede ver si el transportista es **Aceptable** o **No Aceptable**. Si se evidencia esto último, se procede a informar asertivamente al usuario que no se puede continuar con la negociación ya que no cumple con los estándares mínimos de calidad.



13

NEGOCIACIÓN TIPO INBOUND POSIBLES CLIENTES



2

Al evidenciar que el transportista es **Aceptable** ante la evaluación de Saferwatch, se procede a registrar toda la información de la empresa, incluyendo, contacto, aseguranza, capacidad (#camiones, #contenedores y su tipo, área de operación) dentro del software y base de datos de la empresa. Así mismo se realiza la autenticación de usuario para que este cliente tenga acceso al **loadboard**.

3

Después de tener todos los datos de la empresa en orden y su cuenta activa, se procede a pedir la información de la carga de la cual están interesadas, el cliente debe proveer un número de carga de 7 dígitos, el cual al buscarlo en el **loadboard** presentará toda la información de la carga.

14



NEGOCIACIÓN TIPO INBOUND POSIBLES CLIENTES



3

En este punto, es importante analizar la información de la carga, ya que se cuenta con diferentes requisitos dependiendo de la misma; hay algunas cargas que únicamente aceptan antiguos transportadores que hayan realizado al menos 5 viajes y tengan un **ScoreCard** construido.

En el caso de que esta sea una de las cargas, se procede a comunicar asertivamente al nuevo cliente el por qué no puede negociarla, y se procede a buscar alternativas para ofrecerles.



GLOSARIO

- **Scorecard:** es el sistema de calificación creado por la empresa, el cual brinda una calificación a los transportadores en 3 categorías: Uso de la aplicación móvil, Puntualidad y Cancelación de Cargas. Generando como resultado una calificación: Excelente, Aceptable, En riesgo o Suspendido.)

NEGOCIACIÓN TIPO INBOUND POSIBLES CLIENTES



4

Después de lo anterior, se debe revisar que el transportista cumple con todos los requisitos para llevar la carga, tales como tipo de contenedor **DryVan** o **Reefer**, si la carga requiere un permiso especial, como de Alcohol, mercancía peligrosa, entre otros

5

Si el cliente aprueba los requisitos anteriores, se procede a calcular rápidamente el margen de negociación que se tiene. La empresa autoriza negociar siempre manteniendo un margen de ganancia del 11%.



16

Teniendo esto en cuenta, se le informa al cliente la primera oferta, siempre expresando seguridad y confianza, si el cliente acepta la venta se realiza inmediatamente. Si el cliente refuta con una contra oferta, se procede a analizarla, y lanzar una contra oferta final, la cual debe ser atractiva e intentar estar en el medio de ambas ofertas (de cada contra parte) y así, el cliente aceptará y se realizará la venta exitosamente.

GLOSARIO

- **DryVan:** es el tipo de contenedor utilizador para carga seca, mide 53'.
- **Reefer:** es el tipo de contenedor utilizado para la carga refrigerada. Puede medir 20' o 40'.
- **LoadBoard:** software de Tablero de Cargas, es la aplicación móvil y página web propia de la compañía por medio de la cual se presta el servicio.



Para el primer escenario, presentado en la página 12, se le llamará **Clientes Antiguos**:

1

Al recibir la llamada de un usuario y confirmar que sus datos están registrados en la base de datos de la empresa, se procede a verificar que ese usuario se encuentra activo, registrado y trabajando para la misma compañía que dice representar.

2

Después de verificar los datos anteriores, se procede a revisar el Scorecard o calificación que tiene el cliente en la compañía. En caso de que esté suspendido, se le comunica asertivamente y si tiene más apelaciones se envía al departamento correspondiente.

3

Si el cliente cuenta con un Scorecard Aceptable, Excelente o En Riesgo, se continúa la llamada y se procede a verificar la información de la carga que está interesado. Para este punto, hay algunas cargas que el bróker puede identificar en el Loadboard como prioritarias y se debe ser estricto en cuanto a la elección del transportista, por ello, un transportista con un scorecard o una calificación en riesgo no podría ser aceptado, si este es el caso, se le comunica de forma asertiva y se procede a buscarle otras opciones de cargas que podría tomar en caso de que existan.

4

Si el cliente cumple con los requisitos de calidad expresados en el punto anterior y con los requisitos específicos de la carga expresados en el punto 4 de la página 16, se continúa con el paso 5 descrito en la misma página.

17

NEGOCIACIÓN TIPO OUTBOUND



1

Antes de llamar a ofrecer una carga, se debe revisar bien la información de la misma, hay que tener claro el peso, el tipo de contenedor, el producto o mercancía que se lleva, la cantidad de millas, las ciudades y ubicación de punto de recogida y entrega, la temperatura en caso de que sea refrigerada, entre otros datos específicos y relevantes para el transportista.

2

Teniendo claro lo anterior, se procede a buscar transportistas en el software de la empresa, el cual muestra todo el registro de empresas que han llevado mercancías en la misma ruta o en una ruta similar, lo cual termina siendo una lista de posibles clientes para esta carga. Se continúa a escoger los mejores, teniendo en cuenta la calificación que tengan, la capacidad y si están cerca al área de recogida. (Lo anterior se puede revisar, ya que los clientes cuentan con la aplicación descargada con sus dispositivos, autorizando acceso a la información de ubicación y GPS).

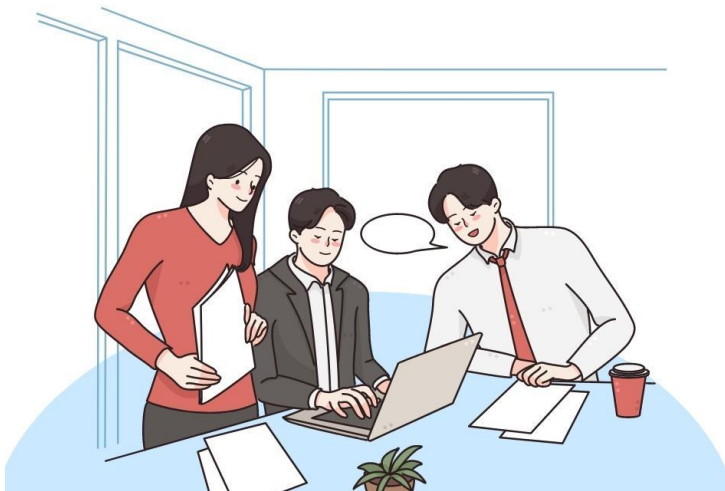


NEGOCIACIÓN TIPO OUTBOUND



3

Se procede a llamar al posible cliente, teniendo claro el nombre de la persona a la que se llama y la compañía que representa, se debe saludar y presentar con formalidad pero a su vez de forma clara y precisa, teniendo en cuenta el estilo de negociación de las personas en Estados Unidos. Si el cliente expresa interés se continúa con la negociación del precio de la carga, ofreciendo un precio atractivo desde el inicio para la contraparte, pero siempre preservando el margen de rentabilidad. A su vez, se tiene en cuenta la estrategia o el estilo de negociación descrito en el paso 5 de la negociación tipo Inbound – Posibles clientes, en la página 16.



19

TIPS EXTRA



Hay que tener en cuenta que las negociaciones que tuvieron lugar durante este periodo fueron todas por teléfono y no cara a cara, lo que significa que las normas de protocolo para reuniones de negocios presenciales no son aplicables. En cambio, basándose en la experiencia personal, es esencial estar atento al lenguaje utilizado por la contraparte, el tono y sus expresiones.



Cuando se negocia con un cliente antiguo en la empresa, el scorecard o la calificación es una gran herramienta estratégica al momento de hacerlo, ya que una calificación no muy buena pone a la contraparte en desventaja.





Las negociaciones salientes o tipo Outbound requieren que el Bróker llame al transportista, por lo que es esencial que reúna toda la información que pueda antes de ponerse en contacto con el cliente. El control está del lado del cliente, ya que es quien está siendo contactado, por lo que se requiere mucha seguridad y claridad en la información que se quiere transmitir antes de iniciar con la llamada.



Durante el proceso de negociación tipo Inbound (llamada entrante), el bróker siempre da una primera oferta llevando el control de la negociación, en donde usualmente se espera una contra oferta por parte de la otra parte, en este punto, el bróker puede utilizar como argumento diferentes estrategias para que el transportista tome la oferta final, como por ejemplo, expresar con seguridad que se cuenta con más ofertas de diferentes transportadores por menor valor o que es una carga que está teniendo bastante interacción.



REFERENCIAS



- American Trucking Associations.
<https://www.trucking.org/economics-and-industry-data>
- Benetti, S; Ogliastri, E y Caputo, A. (2021). Distributive/integrative negotiation strategies in cross-cultural contexts: a comparative study of the USA and Italy. *Journal of Management of Organization*, 27, 786-808.
- Moor, A y Weigand, H. (2004). Business Negotiation Support: Theory and Practice. *International Negotiation*, 9 (1), 31-57.
<https://communitysense.nl/papers/in04.pdf>
- Pearson, V y Stephan, W. (1998). *Revista Intercultural Pergamon*, 22 (1), 67-83. http://icex.sites.uff.br/wp-content/uploads/sites/269/2019/09/PREFERENCES-FOR-STYLE-OF-NEGOTIATION_A-COMPARISON-OF-BRAZIL-AND-THE-U-S.pdf
- Placek, M. (2022). Trucking industry in the U.S. -statistics & facts. Statista. <https://www.statista.com/topics/4912/trucking-industry-in-the-us/#topicOverview>
- Prestwich, R. (2007). Cross-cultural Negotiating: A Japanese-American Case Study from Higher Education. *International Negotiation*, 12: 29-55.
- Steele, P y Beasor, T. (1999). *Business Negotiation: A practical Workbook*. Routledge; 1er edición. ISBN-13 : 978-0566080722
- Trimble Transportation. (29 de mayo de 2019). Trimble Announces New Integration with SaferWatch for Enhanced Carrier Management. <https://transportation.trimble.com/resources/press-releases/trimble-announces-new-integration-with-saferwatch-for-enhanced-carrier-management>



The World Factbook. (2023). Explore All Countries United States. <https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/united-states/#economy>

Thompson, L; Wang, J y Gunia, B. (2010). Negotiation. The Annual Review of Psychology, 61: 491-455. https://www.researchgate.net/profile/Brian-Gunia/publication/292887782_Negotiation/links/57fecf6208ae6b2da3c8974f/Negotiation.pdf



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA
BUCARAMANGA

Apéndice B. *Value proposal: Broker negotiation workbook*



BROKER NEGOTIATION WORKBOOK



Prepared By
Maria Angelica
Parra Durán

Presented To
Diego Ramírez
Castellanos

TABLE OF CONTENTS

Introduction	01
Business Environment	02
Negotiation Strategies	05
Specific Negotiation Strategies	10
Inbound Negotiation	12
Outbound Negotiation	18
Extra tips	20



INTRODUCTION



In this document, you will find a practical guide on how the negotiation process works within the company Lean Solutions Group, as a result of the internship for the Broker position for an American client within the Trucking Industry in the United States. First, the definition of Negotiation must be understood, where in the words of Moor and Weigand (2004) "Negotiation is a process in which participants bring their objectives, share information strategically, and seek alternatives that are mutually beneficial" (p.4).

Likewise, for Steele and Beasor (2016) "Negotiation is also a process through which parties move from their initially divergent positions to a point at which agreement can be reached" (p.21).

This workbook is valuable for the company, as it helps other Brokers with their daily tasks by giving a guide on each step. At the same time, it provides them with strategies that allow them to successfully perform their tasks and mitigate the risk of losses or other errors.





Chart 1. Overview of the USA Business Environment

UNITED STATES

- Population: 337,341,954 (2022 est.)
- Real GDP: \$21.132 trillion (2021 est.)
- GDP per capita: \$63,700 (2021 est.)
- Currency: Dollar
- Religions: Protestant 46.5%, Roman Catholic 20.8%, Jewish 1.9%, Church of Jesus Christ 1.6%, other Christian 0.9%, Muslim 0.9%, Jehovah's Witness 0.8%, Buddhist 0.7%, Hindu 0.7%, other 1.8%, unaffiliated 22.8%, don't know/refused 0.6% (2014 est.)



Source: The World Factbook, 2023.

According to The World Factbook (2023), the US is renewed by its high-income and diversified economy; this country is also a NATO leader; largest importer and second-largest exporter; home to leading financial exchanges, with high and growing public debt.



UNITED STATES

According to Placek (2022), "Trucking is responsible for the majority of overland freight movement in the United States, with a market valued at \$732.3 billion in 2020" (p.35).

Likewise, according to statistics from the American Trucking Association (n.d) "trucks move approximately 72.2% of the nation's freight by weight. According to the U.S. Department of Transportation, as of June 2022, the number of carriers registered with the FMCSA (Federal Motor Carrier Safety Administration) totaled 1,102,799" (p.x).

3



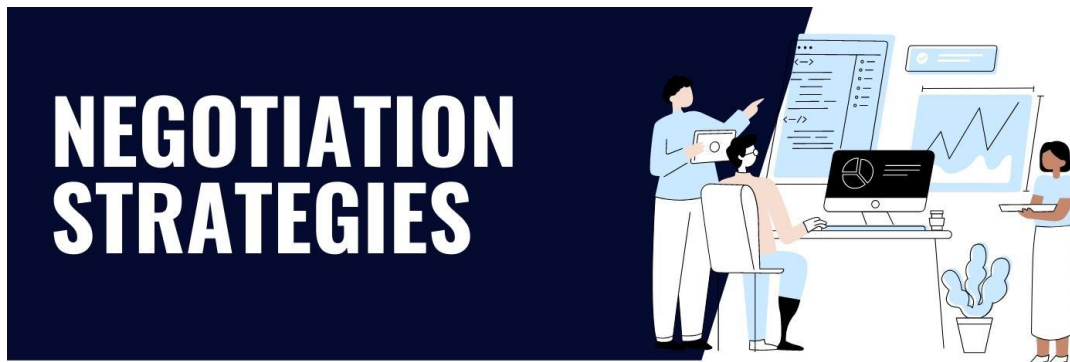
BUSINESS ENVIRONMENT



UNITED STATES

The U.S. trucking industry can be divided into three main sectors: full truckload (FTL), less-than-truckload (LTL), and couriers. This internship, was focused on FTL (Full Truckload), which means carriers who haul a large amount of cargo, enough to fill an entire trailer.





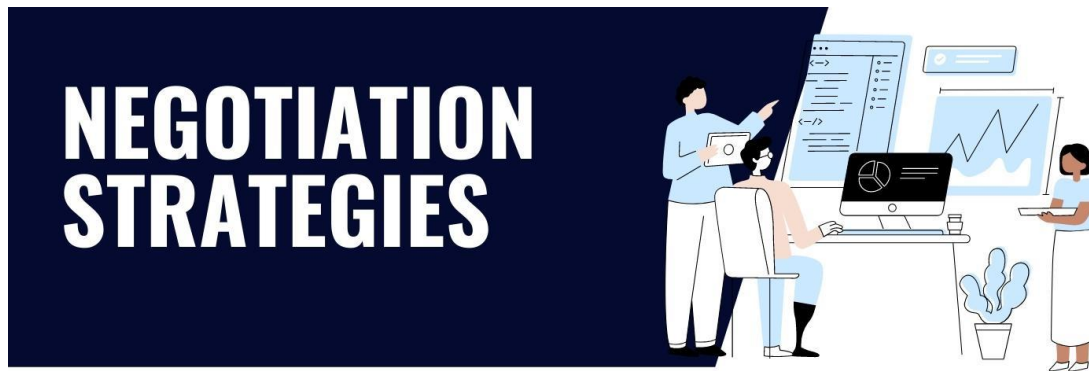
During this internship, the duties were developed for an American client within the trucking industry. The negotiations that had to be conducted took place in a multicultural environment, considering that it was performed between two parties, 1) a broker representing the American company from a satellite office in Colombia and 2) a client located in the United States, who could have a different origin from the country of residence; hence the importance of analyzing and studying the American culture.

"Culture affects how people think, communicate, and behave, including the types of agreements they make and how they reach them" (Brett and Salacuse, as cited in Benetti, Ogliastri, and Caputo, 2020, p. 3).

As described in the book by Steele and Beasor (1999):

PMMS Consulting Group explained in their workbook that cultures around the world have their means of achieving their objectives.





In Great Britain, many show a preference for commitment, while it has been observed that Eastern European and Middle Eastern countries are more inclined to use emotion and threat. Germans are known for their logical reasoning and Americans enjoy negotiating under the "bargaining" strategy.

Thompson, Wang, and Gunia (2010) state that, "negotiators in different parts of the world may or may not make use of emotions, and in the case of U.S. negotiators, they tend to avoid emotions and use more logical reasoning (p.497)."

Considering the Americans' traits, "negotiators have a more individualistic approach that is often motivated by self-interest. The American communication style tends to be direct, linear and explicit" (Prestwich, 2006).

On the other hand, Graham as cited in Pearson and Stephan (1998) "described Americans as tough negotiators. He also stated that Americans prefer direct negotiations, debates, and confrontation" (p. 69).



Returning to Roger Prestwich (2006), conducted a review of different articles and found different authors describing the negotiation process in similar stages, which allowed the author to suggest six stages, mixing different steps and, as a result, the negotiation process is divided into the following:

- Step 1: Preparation
- Step 2: Relationship building
- Step 3: Information exchange
- Step 4: Persuasion/Inventing Options for mutual gain
- Step 5: Concessions/Choice of best option
- Step 6: Agreement

These 6 steps can provide a structure for a cross-cultural negotiation process (Mead 2005: 161-2). Finally, "It became evident that the win-win approach can apply to international negotiations" (Prestwich, 2006, p.33).



During this internship, negotiations were taking place with clients located in the United States, those clients were carriers, usually small carriers, also named “Owner-Operators”, it was also noticeable that there were different nationalities, not only American people but also a high amount of Indian people, Latin American people and a small number of Asian people. This gives us an idea of how multicultural the environment within the US Trucking Industry is.

As per personal experience, the style of negotiation could vary depending on the nationality or culture the counterpart is from.

American people’s style of negotiation agrees with the different studies described above about their culture, they are very logical decision-makers, they like to go straight to the point, they don’t usually involve emotions because they tend to be more rational, and argue with math.



NEGOTIATION STRATEGIES



In contrast, Latin American carriers tended to be more emotional, trying to express their familiarity as the first language is shared (Between the two counterparts), these carriers were not typically motivated by logical thinking but instead, they prioritized emotions through arguments based on their experiences or desires. Opposed to the above, Indian carriers had a different negotiation style, they tended to be more determined, sometimes an aggressive style which was motivated by their demands or requests, instead of a win-win scenario.



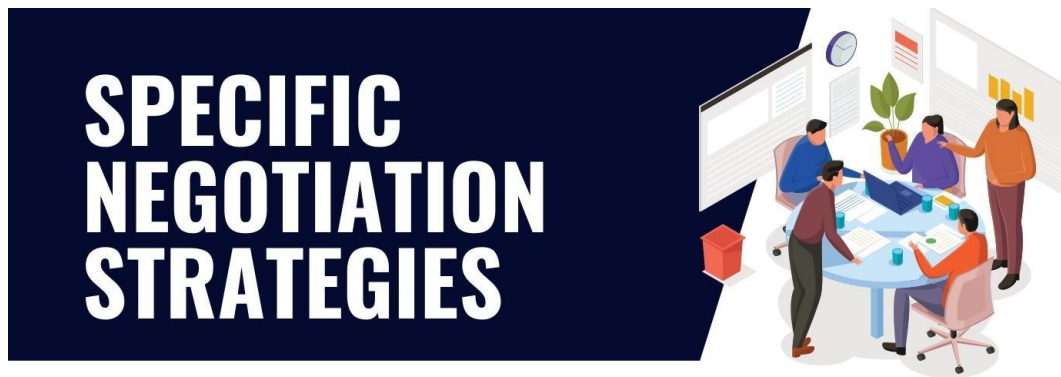
SPECIFIC NEGOTIATION STRATEGIES



In this internship, the negotiation approach varied depending on the scenario; there were two different ways to negotiate a load with a carrier, 1) by calling the carriers; 2) when a carrier calls in asking about a load. Although these two different ways might be seen as just a simple detail on the type of communication, it is a key factor that determines which counterpart has the power in the negotiation or has dominance over the other.

The first type of negotiation, which is when the broker calls the carrier offering a particular load, is known as **“Outbound Negotiation”** within the company. As it was mentioned above, this is important as it influences the power of each counterpart. In this way, the Carrier has more dominance or power over the Broker, as they are the ones being contacted by someone else to make business, they are in a position in which they can impose their interests to take that offer the Broker is making.





On the other hand, the second type of negotiation, known as **“Inbound Negotiation,”** puts the Broker in a more advantageous position, as the Carrier is the counterpart that has an interest in booking certain loads, this is an opportunity for the broker to try to negotiate at their best, and make more profit.

The Broker can take the lead or control during the negotiation, as they are the experts on the topic they are offering, in this case, they offer loads or cargo. Brokers must be very confident when interacting with their counterparts so they can feel it is a reliable and secure business.

Considering the information above, this practical Workbook was developed to structure the negotiation process of a broker within Lean Solutions Group, in the following steps:



INBOUND NEGOTIATION



1

When receiving a call from a customer or prospective customer, the contact information recorded in the company's software must be identified, evidenced by the phone number, company name, and MC or DOT number.



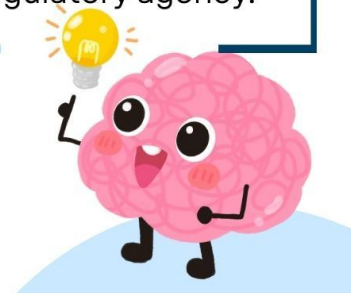
Two possible outcomes can happen; 1) the caller is a customer with their contact and company information registered in the company's database; 2) the caller is not registered in the company's database.

The second outcome will be called **Potential Clients**.

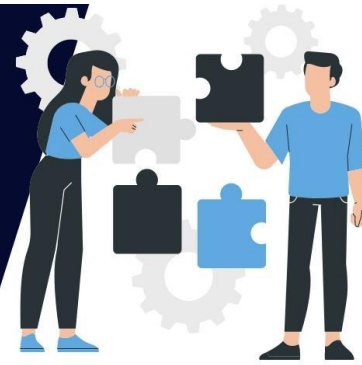
KEY WORDS

- **MC#** has 6 digits and is assigned by the FMCSA to carriers, it gives them authority or permission to transport products between states within the US.
- **The DOT** is also an authority granted by the FMCSA to transport goods but only locally, within the same state.
- **FMCSA** stands for Federal Motor Carrier Safety Administration. It is a Regulatory agency.

12



INBOUND NEGOTIATION POTENTIAL CLIENTS



1

You must now confirm with the user the MC or DOT number of the company they represent, and proceed to search for it on the Saferwatch.com platform.

By entering the #MC or #DOT in this platform, you can see if the carrier is **Acceptable** or **Not Acceptable**. If the latter is evidenced, the user is assertively informed that the negotiation cannot continue as they do not meet the minimum quality standards.

According to Trimble (2019):

SaferWatch is a web-based platform that operates on a monthly subscription basis and is the transportation industry's leading technology for quality and risk management information about carriers. SaferWatch™ helps Brokers, 3PLs and other industry participants verify, onboard, and monitor trucking companies on one intelligent platform. SaferWatch software is based on comprehensive carrier information including top CSA-e percentile scores and insurance certificates) (para. 3).



13

INBOUND NEGOTIATION POTENTIAL CLIENTS



2

Once it is confirmed that the carrier is **Acceptable** in the Saferwatch evaluation, all the client's information, including contact, insurance, and capacity (#trucks, #containers, and their type, area of operation) is registered in the company's software and database. Likewise, user authentication is carried out so that this client has access to the **loadboard**.

3

After having all the company's data in compliance and their account activated, we proceed to request the information of the cargo they are interested in, the client must provide a 7-digit cargo number, which will present all the information of the load when looking at it up in the loadboard.

14



INBOUND NEGOTIATION POTENTIAL CLIENTS



3

At this point, it is important to analyze the cargo information, since different requirements are depending on the cargo; some loads only accept former carriers that have made at least 5 trips and have a **ScoreCard** built.

If this is one of these loads, we proceed to assertively communicate to the new customer why they cannot negotiate it, and start to look for alternatives to offer them.

KEY WORDS

- **Scorecard:** is the company's rating system, which provides a rating to carriers in 3 categories: App Usage, On-Time, and Fall-Offs. Generating, as a result, a rating: Excellent, Acceptable, At Risk, or Suspended).



INBOUND NEGOTIATION POTENTIAL CLIENTS



4

After the above, you must check that the carrier meets all the requirements to carry the cargo, such as the type of container (**DryVan** or **Reefer**), if the load requires a special permit, such as Alcohol, and dangerous goods, among others.

5

If the client approves the above requirements, the negotiation margin is quickly calculated. The Company authorizes trading while maintaining a profit margin of 11%.

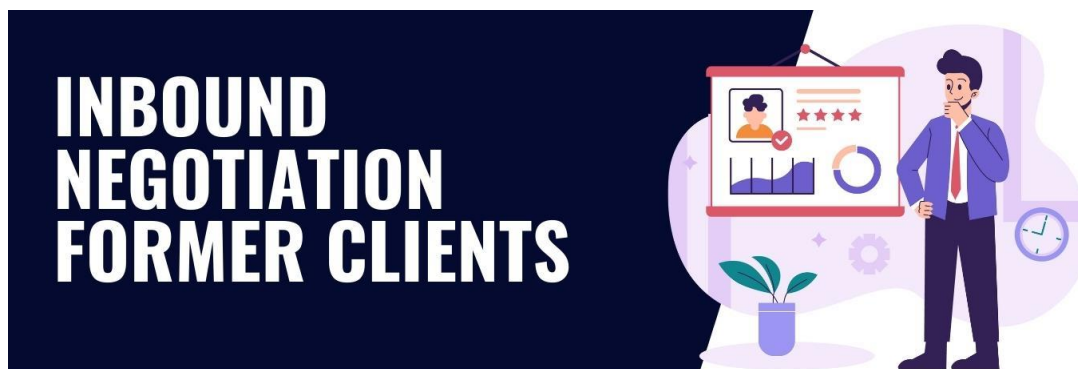


KEY WORDS

- **DryVan:** this is the type of container used for dry cargo, measuring 53'.
- **Reefer:** this is the type of container used for refrigerated cargo. It can measure 20' or 40'.
- **LoadBoard:** this is software, the company's mobile application, and the web page through which the service is provided.

16

With this in mind, the customer is informed of the first offer, always expressing security and confidence, if the customer accepts the sale is made immediately. If the customer refuses with a counteroffer, we proceed to analyze it and throw a final counteroffer, which must be attractive and in the middle of both offers (of each counterparty) thus, the customer will accept and the sale will be made successfully.



For the first outcome, presented on page 12, it will be called **Former Clients**:

1

Upon receiving a call from a user and confirming that their data is registered in the company's database, we proceed to verify that the user is active, registered, and working for the same company they claim to represent.

2

After verifying the above data, we proceed to review the Scorecard or rating that the customer has in the company. In case the client is suspended, they are assertively communicated and if they want to appeal, they are sent to the right department.

3

If the customer has an Acceptable, Excellent, or At-Risk Scorecard, the call is continued and the information about the cargo they are interested in is verified. At this point, there are some loads that the broker can identify in the Loadboard as a priority and must be strict about the choice of carrier, therefore, a carrier with a scorecard or a rating at risk could not be accepted. If this is the case, it is communicated assertively and the broker can try to find other options that the carrier could take.

4

If the customer meets Compliance Requirements expressed in the previous point and the specific requirements of the load described in point 4 on page 16, continue with step 5 described on the same page.

17

OUTBOUND NEGOTIATION



1

Before calling to offer a load, you must review its information, be clear about the weight, the type of container, the product or merchandise being carried, the number of miles, the cities and location of the pick-up and delivery, the temperature in case it is refrigerated, among other specific and relevant data for the carrier.

2

Having this clear, we proceed to search for carriers in the company's software, which shows all the records of companies that have carried loads on the same route or on a similar route, which ends up being a list of potential customers for this load. The best ones are then chosen, taking into account their qualification, capacity and if they are close to the pick-up area (this can be checked, since the clients have the application downloaded with their devices, authorizing access to the location and GPS information).

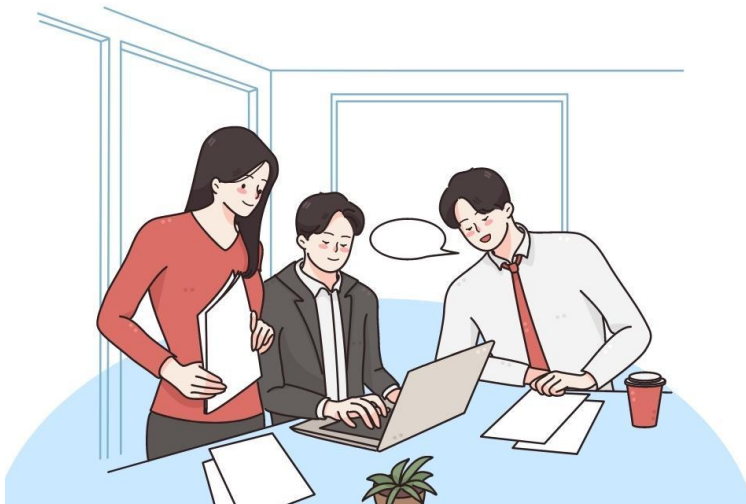


OUTBOUND NEGOTIATION



3

We start calling the potential client, being clear about the name of the person we are calling and the company they represent, we must greet and introduce ourselves with formality but at the same time in a clear and precise way, considering the negotiation style of people in the United States. If the client expresses interest, the negotiation of the rate continues, offering an attractive rate from the beginning, but always preserving the profitability margin. In addition, the strategy or negotiation style described in step 5 of the Inbound Negotiation - Potential Clients on page 16, is taken into account.



19

EXTRA TIPS



The negotiations that took place during this period were all on the phone and not face-to-face contact, meaning all protocol rules for face-to-face meetings are not applicable. Instead, based on personal experience it is essential to be aware of the language used by the counterparty, the tone, and their expressions.



When negotiating with an old customer within the company, the scorecard or rating can be a strategic tool, since a poor rating puts the counterparty at disadvantage.





Outbound negotiations require the Broker to call the carrier, so it is essential to gather as much information as possible before contacting the customer. The control is on the client's side since they are the ones being contacted. The information the broker needs to communicate has to be presented with confidence and clarity.



During the inbound negotiation process, the broker always gives a first offer, taking control of the negotiation, where usually a counteroffer is expected from the other party. At this point, the broker can use as an argument different strategies for the carrier to take the final offer, such as expressing with confidence that there are more offers from different carriers for less value or that it is a load that is having a lot of interaction.



REFERENCES



- American Trucking Associations.
<https://www.trucking.org/economics-and-industry-data>
- Benetti, S; Ogliastri, E y Caputo, A. (2021). Distributive/integrative negotiation strategies in cross-cultural contexts: a comparative study of the USA and Italy. *Journal of Management of Organization*, 27, 786-808.
- Moor, A y Weigand, H. (2004). Business Negotiation Support: Theory and Practice. *International Negotiation*, 9 (1), 31-57.
<https://communitysense.nl/papers/in04.pdf>
- Pearson, V y Stephan, W. (1998). *Revista Intercultural Pergamon*, 22 (1), 67-83. http://icex.sites.uff.br/wp-content/uploads/sites/269/2019/09/PREFERENCES-FOR-STYLE-OF-NEGOTIATION_A-COMPARISON-OF-BRAZIL-AND-THE-U-S.pdf
- Placek, M. (2022). Trucking industry in the U.S. -statistics & facts. Statista. <https://www.statista.com/topics/4912/trucking-industry-in-the-us/#topicOverview>
- Prestwich, R. (2007). Cross-cultural Negotiating: A Japanese-American Case Study from Higher Education. *International Negotiation*, 12: 29-55.
- Steele, P y Beasor, T. (1999). *Business Negotiation: A practical Workbook*. Routledge; 1er edición. ISBN-13 : 978-0566080722
- Trimble Transportation. (29 de mayo de 2019). Trimble Announces New Integration with SaferWatch for Enhanced Carrier Management. <https://transportation.trimble.com/resources/press-releases/trimble-announces-new-integration-with-saferwatch-for-enhanced-carrier-management>

REFERENCES



The World Factbook. (2023). Explore All Countries United States. <https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/united-states/#economy>

Thompson, L; Wang, J y Gunia, B. (2010). Negotiation. The Annual Review of Psychology, 61: 491-455. https://www.researchgate.net/profile/Brian-Gunia/publication/292887782_Negotiation/links/57fecf6208ae6b2da3c8974f/Negotiation.pdf



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA
BUCARAMANGA