



México Diciembre 24, 2011

[Inicio](#)

EL IMPACTO DE LA COMUNICACIÓN EN LAS RELACIONES DE OUTSOURCING LOGÍSTICO

Por [Halia Mayela Vallardes y Karla María Nava](#)

Número 60

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación es estudiar el impacto de la comunicación en la logística de los negocios, específicamente en las relaciones de outsourcing o third party logistics. Asimismo, el objetivo es determinar si la comunicación juega un papel importante en el mantenimiento de las relaciones. La presente investigación es cualitativa, de carácter exploratorio; es una investigación documental basada en el análisis de fuentes secundarias de información sobre la comunicación en las relaciones de outsourcing logístico. Se concluye que, la comunicación tiene un fuerte impacto en el mantenimiento y éxito de las relaciones logísticas de outsourcing.

ABSTRACT

The objective of this research paper is to study the impact of communication in business logistics, specifically in relation with outsourcing or third party logistics. Also, the objective is to determine if communication as an important role in the maintenance of this relations. This is a qualitative and exploratory research, based on secondary data. It is concluded that communication has a strong impact in the maintenance and success of logistics outsourcing.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, las compañías están convencidas de que una comunicación efectiva dentro de sus organizaciones contribuye al éxito de sus operaciones. La forma en que los ejecutivos y el resto de los empleados se comunican entre sí, así como todos ellos con las personas hacia el exterior de la empresa determinará en gran medida el logro de sus objetivos.

Actualmente son pocas las compañías que realizan todas sus operaciones y funciones dentro de la empresa, ya que se ha optado por concentrar los recursos en el negocio principal y dejar a expertos externos los detalles de la operación es decir se subcontratan algunas funciones, dentro de las cuales se encuentra la logística. Se ha comprobado que el outsourcing o subcontratación tiene sentido desde el punto de vista financiero y de administración estratégica, la pregunta actual es ¿cómo desarrollar relaciones mutuamente satisfactorias? (Logan,2000).

El objetivo de la presente investigación es estudiar el impacto de la comunicación en la logística de los negocios, específicamente en las relaciones de outsourcing de la cadena de suministro también conocida como supply chain management o third party logistics. Asimismo, el objetivo es determinar si la comunicación juega un papel importante en el mantenimiento de las relaciones cliente-proveedor o principal-agente.

La presente investigación es cualitativa, de carácter exploratorio; es una investigación documental basada en el análisis de información escrita sobre la comunicación en las relaciones de outsourcing logístico o en las cadenas de suministro, con el propósito de establecer el estado actual del conocimiento respecto a dicho tema y dar a conocer su impacto en las relaciones de negocio.

MARCO CONCEPTUAL: LA COMUNICACIÓN Y LOS NEGOCIOS

La comunicación en los negocios en el mundo globalizado ha tomado importancia debido a la interdependencia y las nuevas formas de integración entre los países y sus corporaciones; se han concretado nuevas relaciones de trabajo, tales como la formación de alianzas estratégicas, outsourcing y cadenas de suministro entre actores con objetivos en ocasiones muy diferentes.

Dichas relaciones requieren de la habilidad de comunicación; de acuerdo a Harris et al., (2000) un ejecutivo dedica diariamente 75 por ciento de su tiempo escribiendo, hablando y escuchando, lo que en otras palabras se entiende por comunicación. Así, el éxito de las negociaciones y relaciones entre ejecutivos dependerá de que tanto una parte entienda a la otra o bien como logren comunicarse. La comunicación es una habilidad muy importante para las empresas, al menos así fue expresado en una encuesta realizada a empleadores en Estados Unidos, donde los resultados arrojaron que la habilidad más importante que deben poseer los posibles candidatos a un empleo es la habilidad de comunicación oral obteniendo un 4.7 de 5 en escala de likert; donde 5 significaba extremadamente importante; a su vez la comunicación escrita obtuvo 4.2 quedando dentro de las 10 habilidades más importantes (Robbins, 2000).

Siendo una habilidad tan importante, es preciso definirla. Para Klopff (1991), la comunicación es el proceso por el cual las personas comparten información e ideas a través del intercambio entre mensajes verbales y no verbales. Para Harris et. al., (2000) la comunicación es un proceso de interacción circular que involucra al emisor, al receptor y el mensaje. El emisor o receptor puede ser una persona o un grupo de personas. Bovée et. al., (2003) establece que la comunicación es el proceso de enviar y recibir mensajes. Sin embargo, la comunicación será efectiva únicamente cuando se entienda el mensaje y cuando motive al receptor a pensar de manera diferente o a actuar como lo desee en emisor. En términos de relaciones de intercambio, la comunicación puede ser descrita como el compartir información de carácter formal e informal en tiempo y forma (significativa) entre compañías (Anderson y Narus, 1990, en Knemeyer y Murphy, 2005).

La comunicación en los negocios es de vital relevancia para concretar proyectos ya sea de manera nacional o internacional. Definitivamente, un mal entendido, una mala interpretación, la falta de información, o hasta un gesto podría significar pérdidas millonarias para la compañía.

Como se puntualizó en la introducción, actualmente son pocas las compañías que realizan todas sus operaciones y funciones dentro de la empresa, ya que se ha optado por concentrar los recursos en el negocio principal. Una de las áreas de negocio que se ha decidido subcontratar (outsourcing) es la logística, es decir, el movimiento, distribución y almacenaje de materiales desde el proveedor hasta el consumidor final. La función de la logística ha sido el de jugar un rol principal para la formación y definición de relaciones en sociedad (partnerships) dentro del negocio. (Cooper et. al. 1997). En un estudio realizado por la compañía AMR Research los resultados mostraron que el 56 por ciento de las compañías encuestadas están utilizando el outsourcing o planean utilizarlo en sus funciones de transporte, es decir en logística (Wilson, 2001). A partir de los años noventa, el outsourcing logístico ha tenido un crecimiento exponencial, para medirlo basta con observar el crecimiento que ha tenido el gasto anual en este rubro. En 1993, el gasto anual por el outsourcing logístico en Estados Unidos solamente era de 10 billones de dólares; para 2004, dicho gasto llegó a los 80 billones de dólares anuales (Knemeyer, M.; Murphy, P. (2005). En términos de uso, según Lieb y Kendrick (2002) el 65 por ciento de las compañías que forman parte de la lista Fortune 500 utilizan dicho servicio (Knemeyer, M.; Murphy, P., 2005).

Considerando que la mayoría de las grandes corporaciones multinacionales en la actualidad utilizan el outsourcing de la logística, la presente investigación se enfoca en estudiar el impacto de la comunicación en dicha relación de negocios, pero antes de pasar a dicha temática, es importante que quede claro que es outsourcing.

El Outsourcing, es un concepto relativamente nuevo dentro de la logística, específicamente en lo relacionado al transporte y a distribución. Outsourcing en su traducción literal al español significa subcontratar, existen diversas definiciones al respecto. Outsourcing es cuando una organización transfiere la propiedad de un proceso de negocio a otra empresa, la clave de esta definición es el aspecto de la transferencia de control. Asimismo, es cuando se utilizan recursos externos a la empresa para realizar actividades tradicionalmente ejecutadas por personal y recursos internos. Es una estrategia de administración por medio de la cual una empresa delega la ejecución de ciertas actividades a empresas especializadas en esas actividades (Rodríguez et al, 2002).

Asimismo, outsourcing es contratar y delegar a largo plazo uno o más procesos, funciones o actividades no críticas para el negocio (Logan, 2000; Rodríguez et al, 2002). Donde actividad o función crítica significa que sea parte central del negocio, por ejemplo de un restaurante una actividad crítica es hacer la comida, y dentro de actividades no críticas se pueden enlistar llevar la contabilidad, administración de recursos humanos, entre otras. Consiste básicamente en la contratación externa de recursos inherentes, mientras la organización se dedica exclusivamente a la razón o actividad básica de su negocio (Rodríguez et al, 2002). El outsourcing también se utiliza para poder llevar a cabo tareas o actividades en áreas que no requieren de tanta responsabilidad o que son de fácil reemplazo, tareas en las que no intervienen decisiones estratégicas (López y Ríos, 2005).

EL IMPACTO DE LA COMUNICACIÓN EN EL OUTSOURCING LOGÍSTICO

Desde sus inicios a mediados de la década de los ochenta, el uso de los proveedores externos 3PL (third party logistics) también conocidos como el outsourcing logístico para llevar a cabo alguna o todas las funciones de la administración de materiales y distribución de la producción, ha cobrando mucha fuerza como se describió en párrafos anteriores. Sin embargo, las relaciones de trabajo con 3PL son mucho más complejas que las relaciones con proveedores de servicios de logística tradicionales, puesto que las relaciones con los 3PL son verdaderas alianzas estratégicas. Hoy en día, las subcontrataciones de 3PL implican compromisos a largo plazo. De ahí la importancia de mantener una buena comunicación entre las partes involucradas. (Simchi-Levi, 2004).

Dentro de la logística de los negocios, el seleccionar a un proveedor externo (outsourcing) significa solo el comienzo de una nueva relación de trabajo. Pues no se puede dar por sentado que únicamente seleccionando al socio se tendrá éxito en el proyecto. Posterior a la selección, es necesario celebrar reuniones y llegar a acuerdos y compromisos específicos entre ambas partes. La empresa que adquiere el servicio necesita desde un principio identificar y transmitir sus necesidades para el éxito de la relación, así como sus requerimientos específicos del proveedor externo. Por otra parte, este último deberá considerar los requerimientos y establecer honestamente si está en posibilidades de alcanzarlos. Ambas partes, sin embargo, se deben comprometer fielmente a alcanzar los objetivos planteados y lograr el éxito de la relación.

La comunicación efectiva es trascendental para el éxito en una operación de outsourcing. La parte contratante deberá transmitir e informar entre todos sus ejecutivos y de ellos hacia los demás miembros de la compañía, qué se quiere lograr, qué se está subcontratando y cuales fueron sus motivos, como una manera de involucrar a todo el personal y trabajar en equipo. Por otra parte, la comunicación entre la compañía y el proveedor del servicio (3PL) seleccionado es también sumamente importante pues se deben especificar todos los requisitos del servicio y mantener una comunicación constante, en casos específicos se tendrá que recurrir al apoyo de la tecnología para lograrlo. Como ejemplo, tanto el que contrata como el subcontratante deberán especificar los criterios de confidencialidad de la información que se manejará así como el establecimiento de mecanismos para medir el desempeño del proveedor.

Diferentes estudios empíricos sobre relaciones logísticas han concluido que la comunicación es muy importante, es decir que tiene un impacto positivo en el éxito de la relación logística. Así como que la comunicación juega el rol de crear y sostener las relaciones de cliente-proveedor (Large, R., 2005).

Dentro de dichos estudios, Mohr y Nevin (1990, p. 36) describen a la comunicación como “*el resistol que mantiene junto el canal de distribución*”. Mentzer et al (2004) argumentaron que el compartir mutuamente información es requerido para implementar una filosofía exitosa de cadena de suministro o supply chain management. Por su parte, Bechtel y Jayaram (1997) enfatizaron que el compartir información de forma frecuente es la piedra angular de una efectiva administración de una cadena de suministro. A su vez, Gammelgaard y Larson (2001) basándose en resultados obtenidos de una encuesta a 124 miembros del “Concil of Logistics Management” identificaron a la comunicación oral y escrita como altamente importantes dentro de las habilidades que caracterizan a una cadena de suministro.

En una encuesta aplicada por Morris et al. (1998) se obtuvo una lista de los elementos percibidos como críticos en relación o asociados con el éxito de las relaciones a lo largo del tiempo. El factor líder de desempeño fue la comunicación frecuente entre las partes. En 2001, Tuten y Urban confirmaron que la comunicación es un factor importante en el éxito de la alianza. Se asume que la calidad de la relación está influida positivamente por la cantidad de comunicación, es decir, cada reunión cara a cara, cada llamada telefónica y cada correo electrónico pueden influir en la relación interpersonal. El segundo factor crítico dentro de la comunicación encontrado en diversas investigaciones es la apertura y el tercero la comunicación amistosa que incluye el tacto y la sutileza, así como la educación al hablar (Norton, 1978; 1983; Bednar, 1982; Rice et al, 1992; en Large, R., 2005).

En una encuesta realizada en el año 2005 en Alemania a 3300 compradores y vendedores se concluyó, que existe un fuerte impacto de la habilidad de comunicación oral sobre la calidad de la información medida en términos de confiabilidad, exactitud o veracidad y relevancia; también se concluyó que la comunicación oral influye en la cantidad y la apertura o relación amistosa. Los resultados de éste estudio refuerzan los previamente obtenidos por Norton, Bednar y Rice et al.

En 2005 a la par, Knemeyer y Murphy aplicaron una encuesta donde 388 usuarios de servicios de 3PL respondieron que las características relacionales tales como comunicación y reputación tienen un impacto significativo en los resultados de la relación de negocios y guardan una estrecha relación con la variable de quedarse con el mismo proveedor de 3PL. En los resultados también se encontró que la comunicación con el proveedor y las inversiones del proveedor están positivamente relacionadas con la recuperación del servicio. En conclusión general, en dicha investigación la variable comunicación con el proveedor se mostró estadísticamente significativa en todos los resultados de la relación con 3PLs. Investigaciones precedentes regularmente argumentan la necesidad de una buena comunicación para el éxito de las relaciones con 3PL y de hecho, como se comprobó en éste estudio, la buena

comunicación brota como la característica más importante en términos de su influencia en los resultados de la relación de negocios.

PROBLEMAS EN LA COMUNICACIÓN DEL OUTSOURCING LOGÍSTICO

Como se demostró en la sección anterior por medio de fuentes secundarias de información empírica, el papel de la comunicación dentro de la logística de los negocios, específicamente cuando se subcontrata un servicio es sumamente relevante. Los problemas de confianza y comunicación pueden llevar a la terminación de una relación comercial, como en el caso de los 3PL. Pero, ¿cuáles son esas barreras o problemas a los que las compañías se enfrentan? Según Wilding y Juriado (2004) los problemas de comunicación se presentan por un flujo de información pobre, una crisis en la relación, por la cultura también conocida como comunicación intercultural y por la incapacidad de ayudar en una situación de crisis.

De acuerdo con Sue Dyer (2006) existen varias razones para la comunicación inefectiva en los equipos de trabajo, también definida por ella como comunicación pobre o mediocre. Dentro de las razones se encuentran el miedo, las diferentes expectativas, la confusión, la pérdida del *momentum*, la insatisfacción, la falta de compromiso y la inexperiencia. A continuación se abordan cada una de ellas.

El miedo; ya que cuando las personas sienten miedo, existe la necesidad de cuidar los intereses propios, lo cual hace que las personas se cierren a la comunicación. Para lidiar en contra del miedo que pudiera existir entre los empleados o entre la empresa y el servidor logístico, es necesario crear un ambiente de confianza.

En cuanto a las diferentes expectativas, es muy importante que el cliente defina lo que espera del proveedor logístico, y específicamente que es importante para él y sus clientes finales. Debe quedar muy bien establecido el tiempo de entrega, el costo del servicio y que decisiones está autorizado a tomar el proveedor 3PL y cuáles debe consultar con la empresa. Cuando hay una ruptura en la comunicación, se puede dañar toda la relación del outsourcing al grado de romper por completo el contrato. Como ejemplo William G. Brown de una firma de consultoría logística menciona que una vez, un proveedor 3PL decidió minimizar los costos de transporte por medio de consolidar las cargas en camiones completos, pero al hacer esto, las entregas a tiempo se vieron afectadas. Aunque el 3PL redujo los costos y por ende el costo del servicio para su cliente, el cliente no se mostró satisfecho, ya que sus clientes (consumidores finales) no estaban recibiendo la mercancía a tiempo, y él a su vez estaba recibiendo quejas (Cooke, J., 1996). En este ejemplo se puede observar una ruptura en la comunicación, al no comprenderse entre las partes y no estar bien definidas las expectativas del cliente.

Otra razón es la confusión, muy relacionada con el ejemplo anterior. Sue Dyer (2006) dice que donde existe la confusión, seguramente habrá caos. Cuando la gente no tiene claro que es lo que tiene que hacer, no solo el equipo pierde productividad sino que habrá un caos de gente yendo de un lado a otro tratando de darse cuenta como deben de hacerse las cosas.

La pérdida de *momentum* se refiere a que todas las partes no se encuentren remando hacia la misma dirección, es decir, que no estén igual de comprometidas con el éxito de la relación de outsourcing, si no se obtiene el éxito deseado, genera frustración y al generarse frustración la comunicación se vierte hacia apuntar culpables y no fallas en el sistema.

La insatisfacción también es otra razón, ésta se presenta cuando alguna de las partes en la relación de outsourcing no está contenta con lo que hace, con sus actividades, lo cual desencadena un sentimiento de enojo por hacer las cosas a la fuerza, lo que desencadena una ruptura de comunicación entre las partes. Otra razón es la falta de compromiso; si no existe compromiso, no existe fe para creer que se alcanzarán los objetivos por lo que genera comunicación pobre entre las partes. La inexperiencia crea problemas de comunicación cuando alguna de las partes no es capaz de aceptar que no sabe, o no está dispuesto a aprender de los demás. Ser inexperto y no mostrar interés por aprender genera conflicto.

En México, según Rodríguez Contreras (2006) falta mucho por hacer en outsourcing logístico, en materia de coordinación entre autoridades, prestadores de servicios y usuarios. Hay muchos prestadores de servicio que no tienen claro aún cual es su misión. Hay una ausencia del servidor público en el sector y que por lo mismo no hablan el mismo lenguaje que los empresarios del ramo, es decir no hay una claridad del lenguaje, lo cual es un elemento crucial en una comunicación efectiva. En otros países se observa que existe mayor comunicación, mayor flujo de información elemento mencionado como importante por Wilding y Juriado (2004), lo cual se traduce en mayor competitividad.

COMO SUPERAR LAS BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN

Una comunicación efectiva es crucial para cualquier negocio. Cuando la comunicación es inefectiva puede traer como resultado una motivación deprimida, un flujo de información pobre y conflictos interpersonales (Tokarek, M., 2006).

Tokarek considera como parte de una comunicación efectiva el proveer una guía en el proceso y los procedimientos de trabajo. Es decir, es útil definir conceptos clave ya que conceptos básicos tales como agenda o reunión pueden evocar diferentes expectativas entre las diferentes compañías y más si éstas son de diferentes culturas. Ella también considera importante observar la comunicación en el personal, el hecho de que se hable el mismo idioma por ejemplo el inglés, no significa que se esté comprendiendo el mensaje; hay que asegurarse de la claridad del lenguaje. Los directivos deben mantener en mente que el estilo del vocabulario y el lenguaje pueden ser fuente de muchos incidentes a causa de mala comunicación. Al emplear el lenguaje utilizamos palabras que para nosotros tienen sentido, pero que pueden no significar lo mismo para el receptor, por lo que se producen confusiones y una incorrecta comunicación (Rubio Domínguez, P. 2006).

Otro elemento para superar las barreras de la comunicación, es escoger los canales más adecuados para ella; buscando los medios de comunicación que sean mayormente empleados como el correo electrónico, o llamadas telefónicas entre otros.

Es elemental tratar de resolver los problemas de comunicación en el instante, lo cual traerá beneficios en el corto plazo. Si dejamos pasar el tiempo esto significará que el problema crezca.

CONCLUSIONES

Considerando que la mayoría de las grandes corporaciones multinacionales en la actualidad utilizan el outsourcing de la logística, la presente investigación se enfocó en estudiar el impacto de la comunicación en dicha relación de negocios.

En cuanto al impacto de la comunicación en la logística de los negocios se afirma que la comunicación efectiva es trascendental para el éxito y mantenimiento a largo plazo de una operación de outsourcing. Dentro de las características de una comunicación efectiva se encontraron el compartir mutuamente información de forma frecuente, así lo afirman estudios de Bechtel y Jayaram, 1997; Morris et al., 1998 y Tuten y Urban, 2001.

El segundo factor crítico dentro de la comunicación es la apertura y el tercero la comunicación amistosa que incluye el tacto y la sutileza, así como la educación al hablar. Se llegó a dicha conclusión en base a información obtenida de fuentes secundarias de información en donde estudios precedentes lo corroboran tales como los realizados por Norton, 1978; Norton 1983; Bednar, 1982; Rice et al., 1992 y Large, R., 2005.

Se determinó que la comunicación juega un papel muy importante en el mantenimiento de las relaciones cliente-proveedor o empresa- servidor de servicios 3PL, incluso guarda una estrecha relación con la variable de quedarse con el mismo proveedor de 3PL (Large, R. 2005).

En cuanto a los problemas de comunicación que se presentan en la logística de los negocios se encontraron el flujo de información pobre, la comunicación intercultural, diferencias en expectativas, confusión, falta de compromiso, entre otras. Para superar los problemas de comunicación hay que asegurarse de que exista claridad en el mensaje, que se elija el canal adecuado de comunicación y que se resuelvan los problemas de comunicación al instante.

Finalmente, en concreto, se concluye que para desarrollar relaciones mutuamente satisfactorias en outsourcing logístico o servicios de 3PL es necesaria la comunicación.

Notas

1 AMR Research es una compañía de reconocido prestigio en el ámbito de consultoría e investigación con oficinas corporativas en Boston, MA., Estados Unidos.

2 Listado que engloba a las 500 compañías más grandes de Estados Unidos, según sus ventas y utilidades. Es publicada por la revista Fortune de Estados Unidos, para más información ir a www.fortune.com.

Bibliografía.

Bechtel, C. and Jayaram, J. (1997). "Supply chain management: a strategic perspective" , *the International Journal of Logistics Management* , Vol. 8 No. 1, pp. 1534.

Bové, Curtland L.; Thill, John V.; Schatzman, Barbara E. (2003). *Business Communication Today*. Prentice Hall, 7 th Edition, NJ USA , pp 1-27.

Cooke, J. (1996). "How to build a solid third-party relationship", *Logistics Management* , Vol. 35, No. 8, p. 39.

- Dyer, S. (2006). "The Root Causes of Poor Communication", *Cost Engineering* , Vol. 48, No. 6, pp. 8-10.
- Gammelgaard, B. and Larson, P. D. (2001). "Logistics skills and competencies for supply chain management", *Journal of Business Logistics*, Vol. 22 No. 2, pp. 2750.
- Harris Philip R.; Moran Robert T. (2000). *Managing Cultural Differences*. Gulf Publishing Co. 3 rd . Edition, Tx USA , pp 25-52.
- Klopf, D. W. (1991). *Intercultural Encounters*. Englewood , CO : Morton Publishing.
- Knemeyer, M.; Murphy, P. (2005). "Exploring the potential impact of relationship characteristics and customer attributes on the outcomes of third –party logistics arrangements", *Transportation Journal* , 44, 1, p. 5-19.
- Large, Rudolf, O. (2005). "Communication capability and attitudes toward external communication of purchasing managers in Germany ", *International Journal of physical Distribution and Logistics Management* , Vol. 35, No. 6, pp. 426-444.
- Logan , M. (2000). " Using agency theory to design successful outsourcing relationships" , *International Journal of Logistics Management*; 11, 2; pp. 21-32.
- Lopez, A., Rios, E. (2005). "Outsourcing Alternativa en los Negocios", *Administrare Hoy*, Vol. 132, año XI, pp. 18-21.
- Mentzer, J. T. et al., (2001). "Defining supply chain management", *Journal of Business Logistics* , Vol. 22 No. 2, pp. 125.
- Mohr, J. and Nevin, J. R. (1990), "Communication strategies in marketing channels: a theoretical perspective", *Journal of Marketing* , Vol. 54 No. 4, pp. 3651.
- Morris, M. H., Brunyee, J. and Page, M. (1998). "Relationship marketing in practice, myths and realities", *Industrial Marketing Management* , Vol. 27, pp. 35971.
- Robbins, S.; Coulter, M. (2000). *Administración*, Editorial Prentice Hall, sexta Edición , USA .
- Rodriguez, A. et al. (2002). "Out sourcing, Estrategia Empresarial del Presente y Futuro", Trabajo Final Presentado por la IV Generación de Alumnos de la Maestría en Administración de Empresas, Universidad Tecnológica de Santiago, República Dominicana, pp. 1-56.
- Rodríguez Contreras, S. (2006). "Paradojas y Contradicciones del transporte en México", *Revista Logística y Comercio Internacional* , No. 36, p. 40-42.
- Rubio Domínguez, P. (2006). *Introducción a la Gestión Empresarial* , Fundamentos Teóricos y Aplicaciones Prácticas, Instituto Europeo de Gestión Empresarial, obtenido de www.eumed.net/libros/2006/prd/.
- Simchi-Levi D; Kaminsky P; Simchi-Levi E. (2004). *Managing the Supply Chain*, Mc Graw Hill, New York , NY , pp. 111-161.
- Tokarek, M. (2006). "How to manage intercultural communication", www.peoplemanagement.co.uk.
- Trompenaars Fons; Hampden-Turner Charles. (1998). *Riding the Waves of Culture*, McGraw Hill 2 nd . Edition, New York , NY . pp 70-80.
- Tuten, T. L. and Urban, D. J. (2001), "An expanded model of business-to-business partnership formation and success", *Industrial Marketing Management* , Vol. 30 No. 1, pp. 14964.
- Wilding, R.; Juriado, R. (2004). "Customer perceptions on logistics outsourcing in the European consumer goods industry", *International Journal of physical Distribution and Logistics Management* , Vol. 34, 7/8, p. 628.
- Wilson, T. (2001). "Online Logistics Options Multiply -- Freight carriers take a second look at outsourcing the management of transportation services", *InternetWeek* , p. 18-19.

[Haila Mayela Vallardes Montemayor](#)

Profesora de Carrera de la Universidad Autónoma de Tamaulipas y Coordinadora de Investigación de la Unidad Académica Multidisciplinaria "Lic. Francisco Hernández García", Cd. Victoria, Tamaulipas, México.

[Karla María Nava Aguirre](#)

Profesora de Carrera de la Universidad Autónoma de Tamaulipas y Coordinadora de la Licenciatura en Negocios Internacionales de la Unidad Académica Multidisciplinaria “Lic. Francisco Hernández García”, Cd. Victoria, Tamaulipas, México.



© Derechos Reservados 1996- 2007

Razón y Palabra es una publicación electrónica editada por el Proyecto Internet del ITESM Campus Estado de México.