



Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa española

Master de Comercio Exterior y Finanzas Internacionales

Universidad de Barcelona, España

Alumna del modulo 3, Tatiana Ledeneva, Tutor: Dr. Salvador Torra Porras

2011-2012

Contenido

1. EXPORTACIONES Y BUSINESS PROCESS OUTSOURCING: LA PROBLEMÁTICA DE LA DEFINICIÓN DE LAS COMPETENCIAS CLAVES Y LAS FUNCIONES A EXTERNALIZAR.....	7
1.1.El concepto de Outsourcing en el mercado actual.....	7
1.2. Definiciones del BPO en el comercio exterior.....	9
1.3.Tipos del Outsourcing.	10
1.3.1. Clasificación por la localización.....	10
1.3.2. Clasificación por grados de subcontratación	11
1.3.3. Clasificación por áreas de actividades: Outsourcing en comercio exterior	12
1.3. Modelos de Outsourcing:	13
1.4. El marco teórico de Business Process Outsourcing.	16
1.4.1. La teoría basada en recursos (RBT).....	16
1.4.2. Teoría de los costes transacciones (En ingles Transaction cost Theory (TCT) o en ingles Transaction Cost Economies (TCE))	17
1.4.3 Teoría de la dependencia de los recursos.	19
1.4.5. Teoría de las competencias (en ingles the Competence-Based View).....	20
1.4.6. Teoría de relaciones (en ingles relational view (RV)).....	21
1.4.7. Teoría de agencia	22
1.4.8. Teoría institucional	23
1.4.9. Teoría de contingencia.....	23
1.4.10. Sistema de valores de la industria (IV).....	24
1.4.11. Teoría de Stakeholders (in ingles Stakeholder Theory)	25
1.5. Que son las competencias claves: la matriz de las competencias	26
1.6. Las ventajas del Outsourcing Comercial	29
1.6.1. Reducción de costes y la economía de escala	29

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa

1.6.2. Motivación y el espíritu empresarial.	29
1.6.3. Especialización y la ejecución mejor de la función	29
1.6.4. Estabilidad geográfica y la competencia territorial	30
1.6.5. Mejor “cobertura” comercial.....	30
1.7. Los errores in la implementación del BPO	31
1.7.1. Trasferencia de los problemas del Core Business al proveedor	31
1.7.2. Involucración de la empresa en la implantación del Outsourcing	31
1.7.3. Asignación de coordinación del proceso de Outsourcing a las personas con responsabilidades inadecuadas	32
1.8. Razones a externalizar y ventajas de Outsourcing.....	32
1.9. Riesgos de BPO en el comercio exterior	34
1.10. Tendencias del Outsourcing comercial.	36
1.10.1. Agente comercial o Business Process Outsourcing.....	36
1.10.2. Aceptación de la externalización por parte del consumidor	37
1.10.3. Instrumentos de la productividad comercial aplicadas.	37
1.10.4. Generaciones del Business Process Outsourcing.....	38
2.COMPETENCIAS CLAVE Y LAS FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE COMERCIO EXTERIOR QUE SE PUEDEN EXTERNALIZAR.....	39
2.1. Funciones del departamento de comercio exterior y la evolución del negocio internacional de la empresa. 39	
2.1.1. Empresas orientadas al mercado doméstico.	40
2.1.2. Empresas orientadas al mercado exterior.	44
2.1.3. Funciones del departamento de comercio exterior por “etapa de evolución”.	46
2.2. Competencias del departamento de comercio exterior en función del canal de venta.....	46
2.2.1. Venta Directa	47
2.2.2. Venta a través de intermediarios.....	48
2.2.3. Funciones del departamento de comercio exterior en función canal de venta internacional:	53

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa

2.3. El dilema: Propio departamento o fuerza comercial externa.....	54
2.3.1 Los factores determinantes, Erin Anderson.....	55
2.3.2 Los factores determinantes, Adam Papp	56
2.3.3 Los factores determinantes, Fernando Robles	57
 3. ANÁLISIS DE LAS TAREAS Y PROCESOS RELACIONADOS CON LAS ACTIVIDADES DEL COMERCIO EXTERIOR	62
3.1. Opciones de Outsourcing de las tareas de comercio exterior en concepto de las estrategias integradas de internacionalización basadas en el control del canal de venta por parte de exportador.	62
3.2. Análisis de las tareas comerciales que se pueden externalizar	63
3.2.1. Las tareas comerciales, modelo clásico de la venta, visión global.....	63
3.2.1. Identificación, localización y prospección del cliente.	63
3.2.3. Preparación para el contacto comercial (“Pre-approach”).....	65
3.2.4. Acercamiento (“Approach”).....	66
3.2.5. La presentación comercial (“Sales Presentation”).....	67
3.2.6. El cierre de la venta. (“Closing the sale”)	68
3.2.7. Seguimiento post-venta (“Post-sales follow-up”).....	69
3.3. Análisis de otras tareas relacionadas con la actividad del departamento de exportación	72
3.3.1. Tareas administrativo - financieras, relacionadas con las ventas internacionales.	83
3.3.2. Risk Managment, Cobros y pagos.	83
3.3.3 Logística, Seguro y Aduana.	84
3.3.4. Asuntos legales del contrato de exportación.	85
3.3.4. Análisis de las tareas administrativo - financieras, relacionadas con las exportaciones.	87
3.4. Tareas de marketing, relacionadas con las exportaciones	89
3.5. Sistema DEL CONTROL EL BPO EN VENTAS	91
 4. MANAGMENT DE LOS EQUIPOS VIRTUALES EN BPO DE LAS TAREAS DE COMERCIO EXTERIOR.	93

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa

4.1. Beneficios de Teletrabajo en BPO de comercio exterior	95
4.2. Metodología de gestión de los equipos a distancia: control, motivación, retribución.	96
4.2.3. Cinco componentes de un equipo virtual eficaz:.....	96
4.2.4. Planteamiento del proyecto virtual	98
4.3. KPI _ Trabajo en equipos virtuales. Métricas del proyecto	102
4.4. KPIs de las acciones comerciales y de marketing.....	103
 5. MANAGEMENT DE RIESGOS EN EL OUTSOURCING DE LAS FUNCIONES DE COMERCIO EXTERIOR.....	 106
5.1. Definición del riesgo en el proyecto de Outsourcing	107
5.2. Contenido del plan de gestiones del riesgo	107
5.2.1. La probabilidad de ocurrencia	107
5.2.2. IMPACTO DEL RIESGO.....	108
5.2.3 PUNTUACIÓN del riesgo.....	109
5.3. Organización	111
5.3.1. Project Management Office/Enterprise Project Management Office	111
5.4. Categorías del riesgo	113
 6. CASOS PRÁCTICOS DE LA EXTERNALIZACIÓN DE LAS FUNCIONES COMERCIALES.....	 114
6.1. Caso BOSCH Power Tools	114
6.2. Caso J. Sainsbury	116
6.3. Caso General Electric.....	119
6.2. Caso NN Automotive Grup	121
 BIBLIOGRAFIA:	 124

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa

Abstract

A medida que el humo de la crisis económica mundial comienza a aclararse, es evidente que una cosa no ha cambiado: Las empresas siguen buscando maneras de hacer más con menos medios.

El 13 Annual Global CEO Survey de PwC's 13th indica que el 69% de los respondientes tienden implementar las iniciativas de reducción de costes en los últimos 12 meses. Outsourcing sigue siendo uno de los más eficaces y duraderos conceptos que responde al criterio "obtener más con menos".

Consejo Superior de Cámaras de España destaca la única salida de las empresas Españoles de la crisis actual esta en la innovación o las exportaciones. Outsourcing es el instrumento más fiable que permita acceder al talento y obtener resultados en materias de innovación o exportación a corto plazo.

El presente trabajo las opciones de aplicación de BPO a los procesos de internacionalización de la empresa española. El trabajo responde a las preguntas "Que ventajas ofrece el Outsourcing para la entrada en nuevos mercados?", "Que modelos de Outsourcing elegir?", "Como controlar el proceso de Outsourcing y minimizar las desventajas?" "Como aprovechar Internet y nuevas tecnologías para potencias las exportaciones de mi empresa?"

1. Exportaciones y Business Process Outsourcing: La problemática de la definición de las competencias claves y las funciones a externalizar

1.1. El concepto de Outsourcing en el mercado actual

En la últimas décadas se ha incrementado significativamente el grado de la subcontratación a terceros de ciertos procesos de negocio.

Outsourcing parece ser una tendencia contraria al patrón de la integración vertical que prevalecía durante los 100 años anteriores. La recesión de los 2009 - 2011 ha acelerado el proceso de transformación de los modelos de negocio y el Outsourcing ha ganado mayor popularidad y la importancia como el instrumento para ahorrar los costes¹ y aprovechar otras ventajas del Outsourcing.

En las investigaciones se encuentra una diversidad tanto en terminología como en las definiciones del Business Process Outsourcing.

La “subcontratación a terceros”, “externalización”, “de-vericalización”, “dis-integración”, o directamente las palabras inglesas como “outsourcing”, “subcontrating” son términos que se utilizan para describir el concepto. Para subrayar la extarnalización de los procesos de negocio (no la fabricación), se utiliza el concepto BPO (Business Process Outsourcing), que consiste en la ejecución de una o varias funciones específicas de negocio a un socio ajeno que aporta el valor a estas funciones.

Varios autores en sus definiciones del Outsourcing hacen referencias a “una producción externa de los componentes o servicios” o, incluso, “el suministro de los productos acabados

¹ Strategic Outsourcing: The Alchemy To Business Transformation In A Globally Converged World (Management For Professionals). Bharat Vagadia, Publisher: Springer Berlin Heidelberg, 2011

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa por un proveedor independiente”². El problema de estas definiciones es que no reflejan la complejidad y la riqueza del concepto al igualarlo con el concepto de compras. Una simple contratación de los servicios a un tercero se convierta hoy en día en un modelo de gestión que permite a las empresas centrarse en su negocio básico y dejar en manos de los otros aquello que no suponía un aspecto crítico para su desarrollo estratégico³.

Gilley y Rasheed (2000) argumenta que el Outsourcing es más que simple compra: ninguna empresa es autosuficiente y todas realizan las compras en el mercado. Sin embargo, externalizar un proceso representa una decisión estratégica a rechazar la ejecución interna de una actividad. De esta forma el Outsourcing es una compra de un objeto físico o de servicio a un proveedor externo que anteriormente se producía internamente, o bien la empresa abstinencia de producirlo debido a sus capacidades⁴.

Outsourcing se aplica practicante en todas las áreas del negocio, como compras, logística, tecnologías informáticas, contabilidad y fiscalidad, management de las propiedades, aunque sigue siendo el área de producción que posea mayor aplicación del BPO. La siguiente ilustración representa la distribución del BPO por las funciones que se externalizan⁵:

² Autores del libro “Global Outsourcing Strategies: An International Reference On Effective Outsourcing Relationships”

³ La externalización de los servicios de TIC y el business process outsourcing (BPO), Sandra Sieber, Josep Valor, Valentín Porta, IESE Business Scholl, 2007, p.2

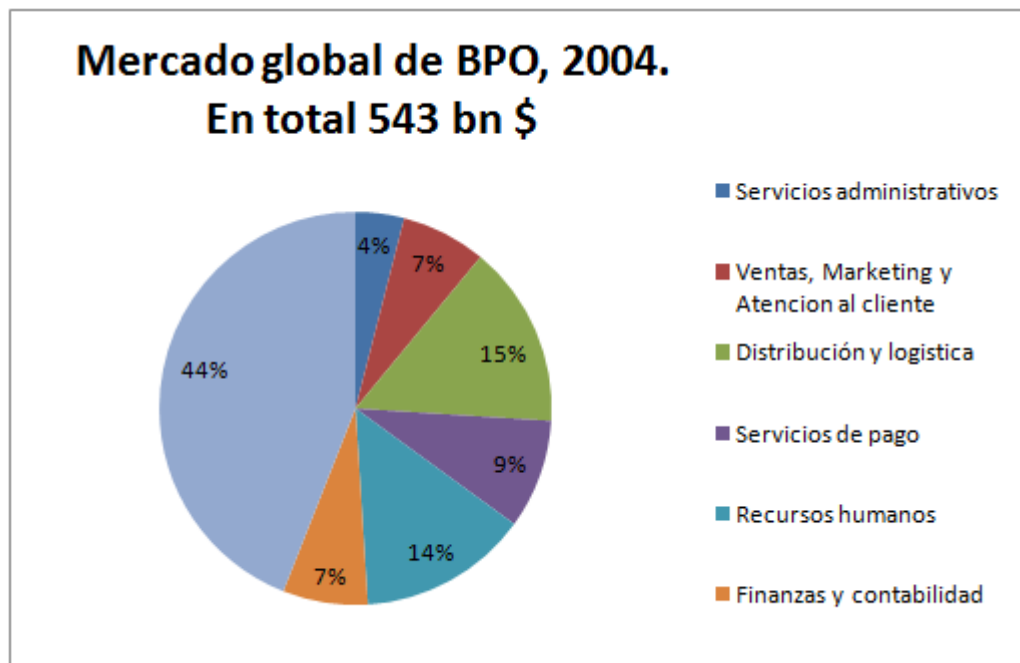
Global Outsourcing Strategies: An International Reference On Effective Outsourcing Relationships

⁴Peter Barrar, Roxane Gervais Publisher: Gower Pub Co, p.18

The Black Book of Outsourcing: How to Manage the Changes, Challenges, and Opportunities,

⁵Douglas Brown, Scott Wilso, Publisher: Wiley, p.19

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa



Fuente: Douglas Brown, Scott Wilson, The Black Book of Outsourcing: How to Manage the Changes, Challenges, and Opportunities, Publisher: Wiley, p.19

1.2. Definiciones del BPO en el comercio exterior

Outsourcing de las funciones relacionadas con el comercio exterior consiste en la subcontratación de una empresa externa que cuenta con su propia estructura, recursos, capacidad de decisión y gestión se plasma en un acuerdo por el que una empresa proporciona a otra servicios que podrían haber sido desarrollados internamente. Se trata de la transferencia de un proceso o una fase del negocio a un tercero especializado con el objeto de agilizar y mejorar los procesos, lograr mayor y más eficientes resultados, agilizar el management o comprimir costos

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa

En términos generales, se puede entender la externalización como⁶:

- La transferencia a un tercero de la responsabilidad continuada del suministro de servicios, gobernado por un acuerdo de nivel de servicio.
- Acto de transferir alguna de las actividades y derechos de decisión internos y repetitivos de una organización a un suministrados externos, amparados en un contrato.
- La práctica de transferir la planificación, administración y operación de ciertas funciones a un tercero independiente.
-

1.3.Tipos del Outsourcing.

1.3.1. Clasificación por la localización

Outsourcing domestico hace referencia a una contratación de la tercera parte situada en el mismo país que el contratador para complementación de ciertos tareas de trabajo en un periodo de tiempo, con un nivel de servicios establecido y por un precio pactado.

Offshore outsourcing, por otra parte, se refiere a una externalización de una cierta tarea a una tercera parte situada en un país extranjero.

“Captive models” hacen referencia a las decisiones estratégicas de la empresa de establecer la producción de ciertos servicios en otros países con el objetivo de ahorrar costes o tener acceso al talento. En este caso la empresa tiene un control absoluto sobre los procesos de se desarrollan, puede influir en la mejora de los procesos. Actualmente el captive models clasifican como un concepto destino de Outsourcing estándar, porque se establece normalmente a largo

⁶ La externalización de los servicios de TIC y el business process outsourcing (BPO), Sandra Sieber, Josep Valor, Valentín Porta, IESE Business Scholl, 2007, p.2

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa
plazo y se caracteriza por un control absoluto por parte de la empresa, o sea en este caso por sus características se parece al propio subsidiario de la empresa en otro país, controlado a distancia. Si el Outsourcing estándar cubría la externalización de las actividades secundarias, “Caprive models” cubren la externalización de las actividades estratégicas, delicadas desde punta de vista de know-how, tecnología, experiencia.

1.3.2. Clasificación por grados de subcontratación

[Ronan McIvor Publisher, 2010] Los estudios dedicados al outsourcing distinguen entre diversos niveles de Outsourcing en función del grado de subcontratación: “outsourcing total”, el “selectivo” y el “out-tasking”⁷. [Sandra Sieber, Josep Valor, Valentín Porta, 2007] Basando a esta segmentación, bajo el outsourcing total se puede entender una transferencia completa del departamento de comercio exterior a un proveedor externo. En este caso el departamento de comercio exterior se reduce y sus funciones se limitan a la coordinación del proveedor y al control de la calidad de los servicios prestados⁸.

El outsourcing parcial o selectivo, consiste en una externalización selectiva de ciertos procesos como:

- Elaboración y actualización de los bases de datos de clientes potenciales en los mercados exteriores
- Diseño del canal logístico para la venta en cierto mercado
- Ejecución de la promoción local
- Atención al cliente en el idioma del clientes
- Adaptación del producto y el etiquetaje a la normativa del mercado

⁷ Service Outsourcing Global Services Outsourcing, Ronan McIvor Publisher: Cambridge University Press, 2010, p.10

⁸ La externalización de los servicios de TIC y el business process outsourcing (BPO), Sandra Sieber, Josep Valor, Valentín Porta, IESE Business Scholl, 2007, p.4

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa

- Gestión de los canales de venta

Existe la practica de un modelo de contratación de servicios que permite a las organizaciones encargar a determinados colaboradores que se hagan cargo de cuestiones especificas de operación, denominada out-tasking, por ejemplo preparación de la agenda de visitas comerciales o actualización de la base de datos. El out-tasking puede ser un paso inicial a un futuro contrato de externalización más amplio⁹.

1.3.3. Clasificaición por areas de actividades: Outsourcing en comercio exterior

Las actividades relacionadas con el comercio exterior de la empresa abarcan varios procesos. Cada proceso representa la entera industria y existen numerosos autores que estudian el Outsourcing aplicada a cada proceso o división:

Logistica internacional + Aduanas, estos procesos pueden ser externalizados a un Transitario, esta materia de estudia bajo el concepto Outsurcing en logistica y transporte.

En caso de tratar solo con tramites de aduana, el proceso de externaliza a un Agente de aduana, el materia se estudia bajo el concepto Outsourcind de tramites de despacho de aduanas.

Cuando se necesita realizas el Picking y packaging en el pais de destino sin disponer estructura correspondiente propia, se habla del Outsourcing de algunos procesos de distribución.

9 La externalización de los servicios de TIC y el business process outsourcing (BPO), Sandra Sieber, Josep Valor, Valentín Porta, IESE Business Scholl, 2007, p.5

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa

Gestión de cobros es un tema importante para el mundo de comercio exterior, cuando por falta de información sobre el socio comercial y la confianza aparece la necesidad de asegurar los pagos y realizar los cobros, en este caso se trata del Outsourcing de la gestión de cobros.

Para que empresa empieza preocuparse de la logística, aduana y cobros, se tiene que realizar la venta. El problemática de disponer una fuerza comercial de tamaño, preparación y experiencia adecuada lleva empresas a la decisión sobre el Outsourcing de la fuerza comercial.

El presente trabajo solo estudia con profundidad el Outsourcing de las funciones comerciales del departamento de comercio exterior de una empresa

1.3. Modelos de Outsourcing:

Eugeniy Aksyonov y Igor Althuler proponen en su libro una visión de la evaluación de los modelos de BPO¹⁰:

“Modelo de BPO”

Compras puntuales	Proyectos	Out-tasking	Outsourcing	BPO
Compra de servicios a los proveedores	Aplicación de innovaciones y la expertisa de los proveedores externos en los proyectos puntuales	Externalización a los proveedores externos unas tareas estrechas definidas	Externalización a un proveedor externo de servicios un grupo limitado de operaciones vinculadas	Externalización a un proveedor externo unos procesos completos de negocio

Fuente: Aksyonov E., Althuler I., Outsourcing, 10 zapovedey y 1 instrument, Publisher: Piter, 2009, p.271

10 Aksyonov E., Althuler I., Outsourcing, 10 zapovedey y 1 instrument, Publisher: Piter, 2009, p.271

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la

internacionalización de la empresa

[Aksyenov E., Altshuler I., 2009]¹¹ Inicialmente empresas intentaban controlar todas las competencias y tener todos los activos en el balance de la empresa. Cuando la flexibilidad y la agilidad de adaptación a los cambios del mercado se convirtió en los factores críticos, así como la intención de ahorro hacia a las empresas invitar a los especialistas externas para realización de unos proyectos.

El out-tasking ha cambiado el Outsourcing en proyectos, cuando ciertas tareas se empezaban a externalizar hacia el proveedor externo, que fue el primer paso hacia el Outsourcing y el BPO.

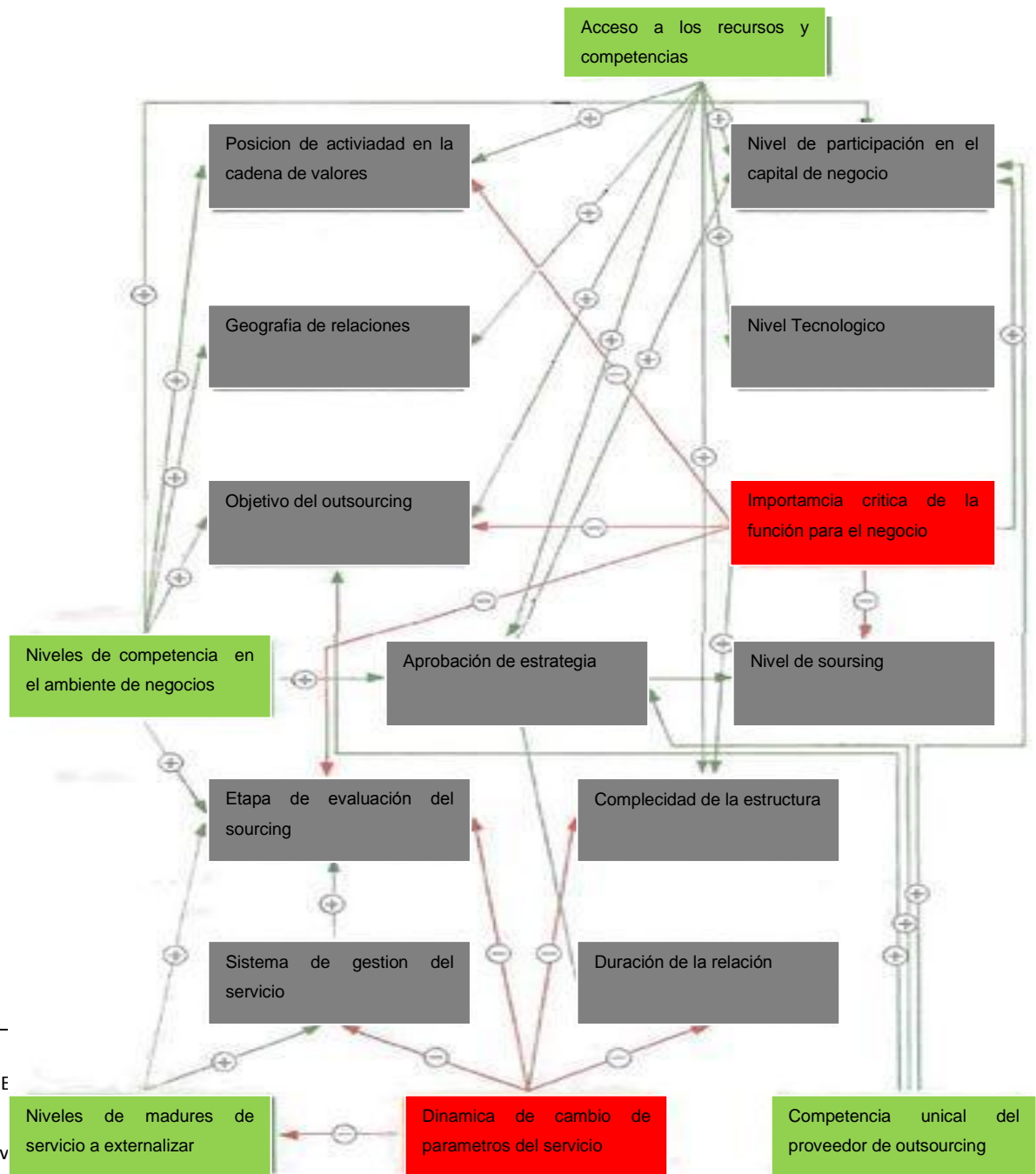
Una relación eficaz de Out-tasing se amplía con el tiempo con tareas adicionales, incluso los procesos enteros se traspasan al proveedor, cuando esta relación ya algo más que out-tasking, sino el Outsourcing.

11 Aksyenov E., Altshuler I., Outsourcing, 10 zapovedey y 1 instrument, Publisher: Piter, 2009, p.271

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa

Eugeniy Aksyonov y Igor Althuler sugieron una visión de los factores influyecntes al BPO¹²:

“Factores determinantes y su influencia (positiva o negativa) al proceso de outsourcing”¹³



Aksyenov E

12

13 Aksyenov

1.4. El marco teórico de Business Process Outsourcing.

1.4.1. La teoría basada en recursos (RBT)

La teoría basada en los recursos (resource based view (RBV) o resource based theory (RBT) en inglés), responde a la presunta “como se diferencian empresas?”. La teoría pretende explicar el éxito competitivo de los modelos de negocio basándose en las características de los recursos que posean estas empresas.

Barney J.B. define como el recurso todos los activos, habilidades, procesos de negocios, características de empresas, información, conocimiento y etc, que controla empresa y le permitan desarrollar y realizar sus estrategias para mejorar la rentabilidad y la eficacia. [Barney, 1991, p. 101]¹⁴

Peter Barrar [Barrar P. 2006] hace un resumen de las ideas de de Barney y sugiere que base de éxito de una empresa consiste en la sabiduría de atraer un complejo de los recursos limitados humanos, tecnológicos, financieros, psicológicos, organizacionales de una forma única, valiosa y difícil de copiar, y tomar la decisión correcta sobre cuales recursos deben ser internos y cuales externos. La clave es identificar las competencias clave, internalizarlas y externalizar el resto¹⁵. Además de asegurar una evaluación periódica de las funciones por si se pueden externalizar algunas más y la empresa centrarse en sus competencias claves.

Las empresas pueden tener una cadenas de valor muy distintas, específicas construidas sobre los recursos y habilidades de cada empresa en concreto. Así, las empresas se enfrentan con la necesidad de tomar la decisión estratégica sobre si realizar una función internamente o acceder a los acuerdos de Outsourcing, de acuerdo con la teoría de los costes, tiene que externalizar aquellas funciones cuya realización interna es más costos que subcontratación.

¹⁴ Barney, J.B. Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of management, 17 (1), pp 99-120

¹⁵ Peter Barrar, Roxane Gervais, Global Outsourcing Strategies: An International Reference On Effective Outsourcing Relationships Publisher: Gower Pub Co, 2006, p.19

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa

Para visualizar esta teoría Peter Barrar [Barrar P. 2006] menciona dos ejemplos. Uno la decisión estratégica de Nike de fabricar sus productos externamente y enfocarse toda la organización en las competencias clave que considera el diseño. Otro ejemplo, Una empresa estadounidense, Topsy Tail, fabricante de los productos cosméticos con una facturación de 80 millones de dólares gestionada con solo 3 empleados centrandose en las competencias clave y el resto de funciones subcontratar lo a los socios externos.

Aunque la decisión estratégica sobre la externalización suele ser más complicada que una siempre decisión aritmética: más costoso = comprar, menos costoso = fabricar.

1.4.2. Teoría de los costes transacciones (En ingles Transaction cost Theory (TCT) o en ingles Transaction Cost Economies (TCE))¹⁶

Teoría de los costes transnacionales pretende responder a la pregunta “porque existen empresas” y distingue los costes de producción de los costes de transacción.

Outsourcing lleva a una reducción de costes gracias a la economía de escala del proveedor de Outsourcing por un lado y causa mayores costes de transacciones relacionados con la negociación, el esfuerzo de contratos, la coordinación y el control.

Los costes de transacción están relacionados con el entorno de la empresa y los factores humanos. El modelo de Williamson [Williamson, 1975 y 1985]¹⁷ toma en consideración dos supuestos de los factores humanos: ciertas limitaciones de los responsables por la toma de decisión para el análisis de los futuros resultados de la transacción y el “oportunismo” o la

¹⁶ Peter Barrar, Roxane Gervais, Global Outsourcing Strategies: An International Reference On Effective Outsourcing Relationships Publisher: Gower Pub Co, 2006, p.20

Williamson, O.E. Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. New York: Free press., 1975

¹⁷Williamson, O.E. The economic institutions of capitalism, New York: Free Press, 1985

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la

internacionalización de la empresa

intención de sacar el beneficio¹⁸. Por otra parte TCT considera tres características del entorno: incertidumbre y complejidad de los activos implicados en la transacción, así como la frecuencia de la transacción.

El tipo de los activos (estándar o específicos) implicados determinan el grado de complejidad de la transacción. Adaptación de la transacción estándar a los necesidades particulares encarece la transacción y impide la repetitividad de la transacción.

La particularidad del activo implicado o el aumento del incertidumbre de entorno relacionado con la transacción aumenta la posibilidad de sacar provecho y beneficio para el proveedor Outsourcing, en este caso el Insourcing sería más preferible. Entonces, si el outsourcing aumenta el grado de incertidumbre se ha de contrastar los ahorros eventuales de los costes de transacciones de Outsourcing con los gastos eventuales para Insourcing.

Peter Barrar [Barrar P. 2006] subraya que desde que un numero considerable de las empresas que decidan por el Outsourcing tanto nacional como internacional las transacciones experimenta en proceso de “estandarización” que se plasma en las mejoras de los costes transacciones gracias al desarrollo de unos procesos y documentos tipo, así como por al desarrollo y la integración de los instrumentos tecnológicos que permitan la optimización y mejor coordinación de ciertos procesos¹⁹.

¹⁸ Williamsion, O.E. Transaction cost economics and organizational theory. Organization Theory: From Chester Barnard to the present and beyond. Publisher: Oxford University Press, 1995, pp.207-256

Global Outsourcing Strategies: An International Reference On Effective Outsourcing Relationships

¹⁹Peter Barrar, Roxane Gervais Publisher: Gower Pub Co, p.20

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa

“ Matriz de las decisiones “Comprar” o “fabricar” sobre el Outsourcing o la producción interna del proceso según TCT”

		Particularidad del activo	
		baja	alta
Grado de Incertidumbre	bajo	transacción frecuente: Comprar (Ousourcing) transacción puntual: Comprar (Ousourcing)	transacción frecuente: Comprar (Ousourcing) o Fabricar (Insourcing) transaccion puntual: Comprar (Ousourcing)
	alto	transacción frecuente: Comprar (Ousourcing) o Fabricar (Insourcing) transacción puntual: Comprar (Ousourcing)	transacción frecuente: Comprar (Ousourcing) transacción puntual: Comprar (Ousourcing)

Fuente: Elaboración propia, adaptado del <http://www.astra-partners.ru> Borman M, A Decision Making Framework for Information Technology Enabled

1.4.3 Teoría de la dependencia de los recursos.²⁰

Teoría de la dependencia de los recursos reconoce que las empresas dependen del ambiente económico en el que están actuando y se encuentran con el reto de gestionar esta dependencia. J.P. Kotter²¹ [Kotter J.1979] sugiere que dependencia es el resultado de un control externo de un recurso, sea de la maquinaria, información y un servicio específico. Empresas necesitan adoptar una estrategia para estabilizar y asegurar su acceso a este tipo de

²⁰Business Process Outsourcing, <http://www.pacis-net.org/file/2005/116.pdf>, p. 648 Borman M, A Decision Making Framework for Information Technology Enabled

²¹ Kotter, J. P. “Managing External Dependence”, Academy of Management Review, (4:1), 1979, pp 87-92.

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa recursos controlados. De acuerdo con J.T Teng²² [Tengo J.T. 1995] el grado de la dependencia se determina por la combinación de la importancia del recurso, numero de los proveedores disponibles y el coste de cambiar de proveedor.

De acuerdo con la teoría de la dependencia de los recursos que pueden externalizar las funciones del departamentos de comercio exterior y la ejecución de estas funciones esta relacionada con el acceso a los especialistas cualificados difícilmente sustituibles o limitados en el mercado.

La teoría basada en los recursos y teoría de la dependencia de recursos no entran en conflicto, ni tampoco que con la teoría de los costos transacciones²³. En contrario estas tres teorías pueden ser vistos complementaraís y sumarias.

La síntesis de los tres enfoques proporciona una base para la identificación de actividades candidatos para BPO desde la perspectiva de la empresa focal - el proveedor externo.

1.4.5. Teoría de las competencias (en ingles the Competence-Based View)

Teoría de competencias [Barney, 1991]²⁴ argumenta que empresas posean diversos capacidades, sin embrago solo las capacidades únicas, difíciles de copias o sustituir forman la ventaja competitiva de la empresa. De acuerdo con esta teoría empresas solo pueden internalizar y trabajar en sus capacidades únicas, core- competencias, de este forma esperar el fracaso de los rivales en el futuro.

²² Teng, J. T. C., Cheon, M. J., and Grover, V. "Decision to Outsource Information Systems Functions", Decision Sciences, (26:1), 1995, pp 75-103.

Duncan, N. B. "IS Integration in the Internet Age", in Information Systems Outsourcing, R.

²³ Hirschheim, A Heinzl and J. Dibbern (eds.), Springer, Berlin, 2002, pp395-414

Barney, Jay B. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120

²⁴

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa

Aplicando al BPO, actividades comerciales pueden ser externalizados si no se consideran como core-business. Por otra parte si el departamento de exportación interno demuestra menor rendimiento que el proveedor outsourcing el BPO se convierte en una opción considerable [Chalos, 1994, in Kakabadse & Kakabadse, 2000].

1.4.6. Teoría de relaciones (en inglés relational view (RV))

Teoría de relaciones es otra teoría que influye al BPO. El argumento fundamental de esta teoría se basa en el hecho que las empresas forman parte de la cadena, las ventajas y desventajas individuales de una empresa se plasman como las ventajas y desventajas en la cadena de relaciones [Dyer & Singh, 1998]²⁵.

Cooperación de las empresas es el enfoque principal de la teoría de relaciones. Según RV, una actividad solo se puede externalizar si relación genera rentas de estas relaciones. Rentas son posibles en caso de alianzas cuando socios-colaboradores combinan, intercambian o invierten en los activos idiosincrásicos, conocimiento, recursos / capacidades, y/o implementan una gerencia eficaz de los costes de transacción o obtienen una renta a través de sinergia de la combinación de los activos, conocimiento o capacidades [Dyer & Singh, 1998]

Teoría de relaciones tiene unas similitudes con la teoría de las competencias, pero la diferencia más importante es que la teoría de las competencias habla de las ventajas competitivas de la empresa derivadas de las actividades dentro de la empresa, mientras la teoría de relaciones hace referencias a las ventajas competitivas asociadas a las actividades tanto dentro de la empresa como las relaciones destinadas a fuera de la empresa.

Dyer, J.H., Singh, H. (1998) The Relational View; Cooperative Strategy and Sources of

Interorganizational Competitive Advantage, Academy of Management. The Management Review, Vol.

23, No. 4

25

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa

Dyer and Singh destacó cuatro categorías de las ventajas competitivas del BPO:

- inversiones en los activos específicos de la relación;
- intercambio de conocimiento sustancial, incluido el intercambio de conocimientos que produce en el aprendizaje conjunto;
- la combinación de recursos complementarios, pero escasos, o capacidades lo que lleva a la creación conjunta de nuevos productos únicos, servicios o tecnologías
- menores costes de transacción que de los alianzas de competidores, al ejecutar los mecanismos de gobernanza de las costes de transacción más eficaz.

1.4.7. Teoría de agencia

La teoría de agencia que considera las relaciones el Principal y el Agente, se puede aplicar la BPO y las relaciones entre la empresa y el proveedor de Outsourcing. El contrato de agencia regula las relaciones entre el Principal y el Agente, cuando el agente presta al principal unos servicios, en forma que considera oportuna, tomando las decisiones correspondientes.

Según, Eisenhardt [Eisenhart, 1985]²⁶, teoría de agencia se preocupa por resolver dos temas que puedan ocurrir en las relaciones de agencia²⁷.

El primer problema consiste en posible conflicto de intereses de las partes colaboradores, o sea el conflicto de los objetivos y de forma de trabajo. Por ejemplo, la empresa principal acude a los servicios de Outsourcing para minimizar los costes, mientras el proveedor de servicios intenta maximizar sus beneficios. Además, es bastante difícil verificar que está haciendo el agente en un periodo de su tiempo particular.

²⁶ Eisenhart K.M, Agency Theory: An assessment and Review, Academy of Managment, 1989, pp.57-74

Agency Theory: An Assesment and review, Katleen M. Eisenhardt, Academy of Managment, 1989.

²⁷(<http://classwebs.spea.indiana.edu/kenricha/Oxford/Archives/Oxford%202006/Courses/Governance/Articles/Eisenhardt%20-%20Agency%20Theory.pdf>)

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa

El segunda problema destacado por la teoría de agencia es la distribución de riesgos entre el principal y el agente en caso si ellos tienen diferentes preferencias del riesgo.

Las relaciones de agencia tienen en diversas situaciones. De hecho cada relación entre el empleador y el empleado asemeja una relación de agencia. Sin embargo, empleador puede ejecutar el control y el monitroing de sus empleados de varios modos. así como realizar la evaluación del rendimiento del empleado.

En caso de los proyectos del Outsourcing el desafío del control se hace más difícil, debido a la localización ajena del agente. Como el resultado la coordinación, control de calidad y los mecanismos de comunicación son claves del éxito del proyecto²⁸.

1.4.8. Teoría institucional

De acuerdo con Perez²⁹ [Perez C 1983] la actividad empresarial de una empresa tiene lugar en un contexto institucional. Instituciones políticas, económicas y jurídicas de la sociedad forman parte de este contexto que establece la estructura de las inter-relaciones entre personas físicas y jurídicas, en otras palabras establecen las “reglas del juego”. La regulación del contexto institucional puede favorecer o impedir unos modelos de negocios y BPO en particular.

1.4.9. Teoría de contingencia.

Teoría de la contingencia es una teoría del comportamiento que afirma que no existe una estructura de organización ideal (formal o informal, estrictamente organizada o orgánica) que

²⁸ Global Software Teams: Colloborating Across Borders and Time Zones, Erran Carmel, Prentice Hall, 1999

Perez, C. “Structural Change and Assimilation of New Technologies in the Economic and

²⁹Social Systems”, Futures, (15:5), 1983, pp 357-375

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la

internacionalización de la empresa

sea aplicable a todas las empresas. Aplicado a BPO, no existe una estructura de organigrama o estilo de management ideal para administrar BPO. La mejor manera de organizar una empresa depende del entorno interno y externo de la empresa, de las contingencias que se enfrentan. Tecnología, proveedores y distribuidores, los grupos de intereses de los consumidores, los clientes y competidores, gobierno, sindicatos - son algunas contingencias importantes para las empresas.

Tom Burns y G. M. Stalker³⁰ [Burns y Stalker, 1961] encontraron que el estilo de management depende del grado de dinamismo de los entornos de la empresa. Las organizaciones que operan en entornos más estables tienden a mostrar una estructura organizativa más formalizada y vertical, donde las empresas que operan en entornos más dinámicos e inciertos tienden a mostrar una estructura organizativa más orgánica con sus características de informalidad y dinamismo.

Los empresarios, por tanto, miran a las contingencias del medio ambiente, y evalúan si la organización es capaz de manejar las incertidumbres del entorno, y si la organización es capaz de procesar la cantidad necesaria de información.

1.4.10. Sistema de valores de la industria (IV)

M.E. Porter³¹ [Porter M 1985] subrayó que el éxito de una empresa se determina por la cadena del valor de la empresa.

Cinco fuerzas de Porter determinan el atractivo de un negocio para una empresa: el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores, amenaza de entrada de nuevos competidores, amenaza de sustitutos de los productos o servicios, y la rivalidad entre las empresas existentes.

The Management of Innovation, by T. Burns and G. M. Stalker, 1961, London: Tavistock

³⁰

³¹ Porter, M. E. Competitive Advantage, The Free Press, New York, 1985

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa

De esta forma considerando la opción de aplicación del BPO se ha de tener en cuenta su impacto en la cadena de valores. Por ejemplo en la entrada de nuevos competidores.

1.4.11. Teoría de Stakeholders (in ingles Stakeholder Theory)

Otra perspectiva teórica potencialmente valiosa para observar el outsourcing es teoría de los stakeholders.

Esta teoría sugiere que las empresas, especialmente en la economía actual interconectada, dependen de su habilidad de administrar y obtener recursos de diversos stakeholders que tienen fuerza de influir en los resultados de la organización creando la ventaja competitiva.

El concepto Stakeholders fue introducido por Freeman R. [Freeman. R, 1984]³² y ampliado por Jensen M. y incluye todos los individuos o grupos, internos y externos, quien puede influir sustancialmente al bienestar de la empresa, incluido no solo accionistas, sino, también, empleados, clientes, representantes oficiales, abogados, y bajo algunas interpretaciones el entorno, terroristas, chantajistas y etc. [Jensen M, 2000]³³

³² Freeman, R. Edward Strategic Management: A Stakeholder Approach, Pittman books Limited, 1984

³³ Michael C. Jensen, Value Maximization and Corporative Objective Function, Harvard Business School, 2008, p. 2

1.5. Que son las competencias claves: la matriz de las competencias

De acuerdo con Ilan Oshri y Lulia Kotlarsky, empresas pueden considerar a externalizar aquellas actividades que no son críticas para la operativa de la empresa o para el sustento de las ventajas competitivas de la empresa y del valor que aporta la empresa³⁴.

En su libro “The Handbook of Global Outsourcing and Offshoring” autores proponen las matrices de la competencias vitales para la empresa

Peter Barrar y Roxane Gevais en su libro hacen el enfoque en la diferencia entre core outsourcing - o sea el outsourcing de las funciones estratégicamente relevantes, y non-core outsourcing - la externalización de las de non-core funciones que proveen poco potencial para la competitividad a largo plazo³⁵. Por ejemplo, para el fabricante automóvil la tecnología del motor es una core competencia, y si se decide a externalizar algunas funciones dentro de ella, esto sería un core outsourcing. Por otra parte, la compra de los neumáticos o los tejidos para los asientos a un proveedor externo esto sería el non-core outsourcing.

En el contexto teórico se encuentra la clara orientación a centrarse a las competencias claves y se destaca la importancia de saber distinguir esta competencia. Los autores del libro “Logistics And Manufacturing Outsourcing: Harness Your Core Competencies” hacen un enfoque en este tema y proponen algunos instrumentos que ayudan a definir las funciones claves³⁶.

³⁴ The Handbook of Global Outsourcing and Offshoring, Ilan Oshri, Julia Kotlarsky, Leslie P. Willcock, Publisher: Palgrave Macmillan, p. 21 - 29

³⁵ Global Outsourcing Strategies: An International Reference On Effective Outsourcing Relationships
Peter Barrar, Roxane Gervais Publisher: Gower Pub Co, p.18

Logistics And Manufacturing Outsourcing: Harness Your Core Competencies

³⁶James A. Tompkins; Steven W. Simonson; Bruce W. To Publisher: Tompkins Press, p.39

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa

“Matriz de las competencias claves”

	Primario	Secundario
Competencia clave	Cosas que diferecian a al empresa en el mercad. El hechas aunque no son visibles porque clientes vienen a esta empresa	Cosas que tienen que ser bien hechas para el cliente
Competencia NO clave	Cosas, si no están echas bien, hacen un impacto negativo a las relaciones con los clientes.	Cosas que tienes que ser hechas para no hacen un impacto significactivo al negocio de la empresa

Fuente: Adaptado del James A. Tompkins; Steven W. Simonson; Bruce W. To Publisher: Tompkins Press

Consideramos esta matriz para una cadena de los productos de lujo:

“Matriz de las competencias claves para los productos de lujo”

	Primario	Secundario
Competencia clave	Puntos de venta Merchadising Marca	Compras Fabricación marca blanca Propiedades inmobiliarias
Competencia NO clave	IT Recursos Humanos Logisitca	Contabilidad Escaparatismo

Fuente: Adaptado del James A. Tompkins; Steven W. Simonson; Bruce W. To Publisher: Tompkins Press

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa

Otro ejemplo de la matriz de las competencias para un fabricante

“Matriz de las competencias claves para fabricantes”

	Primario	Secundario
Competencia clave	Productos Diseño del producto Planteamiento de la producción	Compras Logística Recursos Humanos Mantenimiento
Competencia NO clave	IT Finanzas y contabilidad Ventas y Marketing	Catering Gestión de las propiedades inmobiliarias Paisajismo

Fuente: Adaptado del James A. Tompkins; Steven W. Simonson; Bruce W. To Publisher: Tompkins Press

La matriz de las competencias es un instrumento muy útil que permite visualizar y definir las competencias para próxima toma de decisión.

1.6. Las ventajas del Outsourcing Comercial

La lógica general de todos tipos de subcontratación incluso del Outsourcing comercial

consiste en que el proveedor de servicios o bien ejecuta de manera excelente su función o bien desaparece. “La mano invisible del mercado” hace el trabajo perfecto de destacar el desempeño perfecto y eliminar el resto. Abajo analizamos las ventajas de externalización en general y de la función comercial en particular.

1.6.1. Reducción de costes y la economía de escala

Reducción de costes gracias a la eficacia en la ejecución de la función comercial es uno de los primeros argumentos a destacar. Los proveedores del Outsourcing comercial agregando la demanda de sus servicios saben aprovechar la economía de escala. En mayoría de los casos el coste de los servicios de la externalización se vincula con el resultado comercial, que convierta los costes fijos en costes variables. La orientación al resultado comercial, también, permite compartir el riesgo del emprendimiento entre ambas partes.

1.6.2. Motivación y el espíritu empresarial.

Los proveedores de Outsourcing comercial son especialistas en su área. Y los resultados les hacen seguir con el negocio y profundizar su know-how. Este concepto es ajeno de los criterios como la carrera profesional o la motivación de un empleado.

1.6.3. Especialización y la ejecución mejor de la función

El proveedor del Outsourcing comercial se especializa en una materia, y no solo ejecuta su función en la escala más grande, sino actúa en la manera diferente del departamento tradicional de la empresa. Por ejemplo, un proveedor de Outsourcing contratado para ofrecer los servicios del representante comercial en la venta partes automóviles a los fabricantes pueda tener experiencia de vender maquinaria y servicios de control de calidad a estos fabricantes. De esa manera el proveedor aporta un know - how mucho más amplio sobre la estructura del consumidor, así como el valor de relaciones y contactos generados en proyectos paralelos y ofrece un grado más profundo de la involucración en la venta en comparación en un empleado,

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa aunque se contrata en realidad un servicio equivalente (una unidad = un persona, un comercial).

La virtud de hacer una cosa - vender - permite al Outsourcing company invertir y asegurar el desarrollo y la aplicación de las mejores prácticas del mercado en sus procesos comerciales y operativos.

El desempeño mejor de la función externalizada a la tercera parte da a la empresa el chance de reinventar los procedimientos internos en otros áreas de la empresa. La externalización muchas veces estimula el proceso de la definición y ejecución de las tareas de mejora.

1.6.4. Estabilidad geográfica y la competencia territorial

El éxito de la venta depende de las relaciones con los consumidores que determina el territorio del proveedor de Outsourcing. La “pertenencia” un territorio permite a los representantes comerciales crear confianza y generar valor con aquellos segmentos de clientes que valoran las relaciones personales.

1.6.5. Mejor “cobertura” comercial

Que significa más llamadas, con mayor frecuencia, mejor influencia sobre la decisión de compra, la prospección comercial más intensiva, más tipos de la prospección comercial. Inexistencia del concepto “cliente pequeño”. Flexibilidad en la satisfacción de las particulares necesidades de los clientes locales#.

1.7. Los errores in la implementación del BPO

1.7.1. Tráferencia de los problemas del Core Business al proveedor

Ciertos problemas estratégicos, o sea problemas directamente relacionados con el Core Business de la empresa, que se tienen que identificar y “curar” a tiempo adecuado. La clave esta en la definición correcta de los problemas y asignación adecuada de los instrumentos correspondientes para su solución. Los errores en la identificación del problema y , como circunstancia la elección confusa de los medios y soluciones, en realidad no resuelvan el problema.

Por ejemplo, si la empresa detecta la disminución de sus exportaciones. La solución puede ser la subcontratación de un proveedor BPO especializado en las ventas. Siempre cuando razón de la caída de exportaciones es la ejecución escasa de las funciones comerciales. En caso contrario, por ejemplo si el problema esta en la competitividad del producto o en la estructura de costes de la empresa, la externalización, no es más que un intento de transferir el problema al proveedor. El proveedor puede demostrar resultados positivos en este caso, si posea, además de sus competencias claves que ofrece, otras capacidades requeridas para solución de ese problema en concreto y no para la ejecución de la las funciones contratadas. En caso contrario el proveedor Outsourcing demuestra los mismos resultados que la empresa, encima el empresa contratante pierde el control sobre los procesos externalizados³⁷.

1.7.2. Involucración de la empresa en la implantación del Outsourcing

Otro error, según E. Ashley, ocurre frecuentemente es la decisión rápida sobre el Outsourcing acompañada por falta de la preparación y escasa involucración por parte de la empresa. Se ha de realizar re-ingenería dentro del departamento de comercio exterior, redefinir los responsables, actualizar los procesos. En caso contrario los empleados de la empresas que no entienden el funcionamiento del nuevo modelo pueden limitar el desarrollo de las relaciones.

Outsourcing For Dummies Ed Ashley, Publisher: For Dummie, 2008, p. 331

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa

Por ejemplo, las peticiones del comercial externo se atienden con menor agilidad que las peticiones del comercial interno. O el comercial interno tiene derecho a los descuentos “privilegiados” y de esta forma posea mejor margen de maniobra en las negociaciones con clientes. Si a los empleados de la empresa no ha explicado con claridad las funciones del colaborador externo, se le pueden encargar las tareas ajenas o causar el conflicto de intereses con los responsable correspondientes

1.7.3. Asignación de coordinación del proceso de Outsourcing a las personas con responsabilidades inadecuadas

Como el Outsourcing se convierta poco a poco en una actividad habitual para las empresas, la coordinación de la cooperación con el proveedor de Outsourcing ya no llevan directamente ejecutivos de la empresa sino se asigna a los managers de diferentes niveles en la empresa. Que funciona bien, si esta acompañada por coordinación puntual de los ejecutivos de la empresa. En caso contrario puede causar problemas de gestión y dificultades de su resolución por falta del dominio de la perspectiva global de la estrategia de la empresa por el manager asignado³⁸.

1.8. Razones a externalizar y ventajas de Outsourcing

Razones estratégicas:

- Lograr mayor eficacia y mayor agilidad al centrarse en las competencias clave
- Disponer mayor capacidad y flexibilidad frente los cambios del mercado, de la demanda y de la competencia elevada
- Transformar la organización

38 Ed Ashley , Outsourcing For Dummies, Publisher: For Dummie, 2008, p. 334

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa

- Incrementar el valor del producto o servicio, satisfacción del cliente y el valor de los accionistas
- Incorporar visión y experiencias de otros sectores de actividad a través de las capacidades adquiridas por el proveedor³⁹

Razones relacionadas con la mejora continua:

- Mejorar el rendimiento operativo, delegar en un proveedor funciones de la planificación, desarrollo y gestión de grandes sistemas
- Mejorar los niveles de calidad, definir con claridad los niveles de servicio
- Disponer las habilidades, capacidades y tecnologías no son alcanzables de otra manera
- Mejorar la ejecución y control
- Mejorar en risk management
- Adquirir las ideas innovadoras, acceso a las novedades
- Mejorar credibilidad y la imagen asociándose con los proveedores de referencia
-

Razones financieras:

- Reducir inversiones en capital inmovilizado y aplicar los recursos liberados en otras áreas
- Generar liquidez al transferir los activos al proveedor
- Incrementar el control del flujo de caja y de otros costes

Razones relacionadas con los ingresos:

- Ganar el acceso al mercado y a las oportunidades de negocio a través de la red del proveedor outsourcing.

³⁹ La externalización de los servicios de TIC y el business process outsourcing (BPO), Sandra Sieber, Josep Valor, Valentín Porta, IESE Business Scholl, 2007, p.8

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa

- Acelerar la expansión internacional y ganar la competitividad aprovechando las capacidades, procesos y sistemas del proveedor
- Aumentar las capacidades comerciales durante los periodos cuando este aumento no hubiera podido ser financiado.
- Aprovechar las capacidades comerciales del proveedor

Razones relacionadas con costes:

- Reducir costes gracias a la mejor ejecución y mejor estructura de costes del proveedor
- Convertir costes fijos en costes variables

Razones relacionados con recursos humanos:

- Proponer a los empleados mejores perspectivas para su carrera profesional
- Incrementar el compromiso y la involucración en áreas secundarias del negocio.
- Disponer al personal altamente cualificado y conseguir la participación de especialistas para resolver problemas concretos

1.9. Riesgos de BPO en el comercio exterior

También existen argumentos contra la externalización de las funciones del comercio exterior.

Riesgos estratégicos:

- El proveedor usa las capacidades y habilidades desarrolladas durante la relación con las empresas para ayudar a un rival competir mejor contra la primera empresa⁴⁰
- El proveedor quiebra y deja de prestar el servicio de manera súbita

⁴⁰ La externalización de los servicios de TIC y el business process outsourcing (BPO), Sandra Sieber, Josep Valor, Valentín Porta, IESE Business Scholl, 2007, p.8

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa

- La transferencia de las funciones comerciales y el desaparecer del personal propio dificulta la adquisición de nuevo conocimientos, aunque si éstos no están relacionados con Core Business, quizá no sean tan importantes⁴¹
- Dificultad de la identificación de los procesos de negocio potencialmente externalizables
- La pérdida de la confidencialidad de la información también preocupa a las empresas, al asumirse que la infraestructura tecnológica será compartida por otras empresas del mismo u otro sector.
- las diferencias culturales que puedan existir entre las organizaciones y que dificulten la gestión del modelo BPO, tanto a nivel de operativa diaria como de planes de carrera y la adaptación de los posibles cambios que requiera el negocio⁴².

Riesgos relacionadas con la mejora continua:

- El proveedor no alcanza los niveles de calidad acordados, sea de manera deliberada o no. (algunos autores, por ejemplo Clemons, E.K. "The build/Buy Battle", CIO Magazine, 1 de diciembre 2000, argumentan que los proveedores tienen tendencia a reducir la calidad de los servicios manteniendo la facturación⁴³
- Tasas elevadas de rotación del personal del proveedor pueden provocar problemas para el mantenimiento o desarrollo de los servicios prestados y niveles de calificación por debajo de los esperados
- La falta de homogeneidad en la gestión del proveedor por múltiples gestores internos puede erosionar su capacidad de gestión, con impactos directos en la calidad de los servicios prestados y en los costes.
- Complejidad del desarrollo de los indicadores de niveles de calidad

41 La externalización de los servicios de TIC y el business process outsourcing (BPO), Sandra Sieber, Josep Valor, Valentín Porta, IESE Business School, 2007, p.7

42 http://upcommons.upc.edu/pfc/bitstream/2099.1/6097/1/PFC_Project%20Management.pdf, p.61

43 La externalización de los servicios de TIC y el business process outsourcing (BPO), Sandra Sieber, Josep Valor, Valentín Porta, IESE Business School, 2007, p.8

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa

Riesgos Financieros:

- Utilizando los costes asociados a romper el contrato, el proveedor incrementa desproporcionadamente las tarifas al añadir más servicios al contrato inicial
- El proveedor de Outsourcing no esta plenamente involucrado al no depender sus ingresos de los resultados de negocio de la compañía a que sirven

Razones relacionados con recursos humanos:

- Empresa contratante tiene que organizar un equipo interno capacitado para el control y la coordinación de las funciones externalizadas al proveedor

1.10. Tendencias del Outsourcing comercial.

1.10.1. Agente comercial o Business Process Outsourcing

Un agente comercial independiente o un distribuidor independiente en el país de destino son las figuras tradicionales para el comercio exterior. Depende del país de destino puede variar su perfil, el número de estas figuras dispuestos a colaborar con un fabricante extranjero. La característica principal de colaboración con un agente/distribuidor independiente consiste en la delegación de los procesos comerciales cuando se pierde el control sobre el proceso externalizado y se confía su realización a un socio comercial local.

Historicamente este tipo de colaboración se relacionaban con el procesos de externalización. Actualmente bajo el Outsourcing de los procesos comerciales se entiende una colaboración con el proveedor externo de servicios que realiza el proceso como fuera un departamento más de la empresa. En realidad el BPO es una alternativa a la venta directa a través de un departamento propio, gestionado por un proveedor externo. La diferencia principal del BPO consiste en el grado superior del control, la coordinación implicada del proceso delegado y la

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa
mayor seguridad en la cobertura real del mercado en comparación con una colaboración tradicional con un agente comercial o distribuidor independiente.

Ademas el BPO resulta ser la única opción para los mercados con un numero escaso de los agentes comerciales independientes. Como por ejemplo es Rusia, donde probablemente esto se debe a la historia soviética cuando el concepto de “agente comercial independiente” simplemente no existía, el mercado se organizaba a través de centrales de compra y de distribución estatales y las redes de entidades comerciales, también, estatales.

1.10.2. Aceptación de la externalización por parte del consumidor

Los canales de distribución diseñados por los fabricantes tienen que “gustar” a los clientes. La aceptación del canal por el consumidor es una de los determinantes importantes.

Últimamente, los clientes - mayoristas, como Wall-Mart, reclaman a los fabricantes la eliminación de los agentes comerciales con el objetivo de eliminar el margen del agente comercial⁴⁴. Sin embargo, las funciones comerciales se deben desempeñar en la mejor manera posible. La solución podría ser la subcontratación de los procesos a un proveedor Outsourcing que ejecutaría las funciones bajo la marca del fabricante o sea para el cliente tendrá la misma identidad. En vez de eliminar el margen del agente independiente se puede convertirla en una parte fija y variable.

1.10.3. Instrumentos de la productividad comercial aplicadas.

El ordenador y el internet ya no es una novedad sino la necesidad para la gestión efectiva de relaciones con los clientes. Las empresas invierten cada vez más en los productos sofisticados informáticos y tienen capacidad de incorporarlas en sus procesos internos, formar a su equipo .

Sin embargo, el hecho de hacer a los agentes comerciales o a los representantes BPO utilizar estos programas se convierte en una dificultad. Precisamente porque los representantes comerciales trabajan con varios fabricantes y no disponen recursos y tiempo para gestionar

⁴⁴ Maurice F. Greaver II, Strategic Outsourcing: A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives, Publisher: AMACOM, 1999

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa

todas los programas de diferentes clientes. El desafío consiste en la homogeneización de los productos informáticos con el objetivo de poder interconectar y integrar las entre sí.

1.10.4. Generaciones del Business Process Outsourcing.

“Generaciones de BPO según Accenture”



Fuente: http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/Microsites/highperfbpo/High_Performance_BPO_Full_Report_290212.pdf

2.Competencias clave y las funciones del departamento de comercio exterior que se pueden externalizar.

2.1. Funciones del departamento de comercio exterior y la evolución del negocio internacional de la empresa.

Una empresa estrena su vocación exportadora cuando empieza vender en los mercados exteriores, o sea a los clientes extranjeros fuera del país. La estructura de la empresa cambia a medida se vaya desarrollando la actividad exportadora.

Para llevar a cabo la expansión internacional, la empresa necesita contar con una estructura, establecer los objetivos, diseñar estrategias y asignar recursos. Esta estructura depende mucho de la estrategia de capacidades de la empresa. En unos inicios de la actividad exportadora empresa puede incluso contar con personal a tiempo parcial para cubrir horas de operaciones puntuales. El proceso de crecimiento de volúmenes de comercio con el exterior de la empresa hace crecer al departamento de exportaciones, así como puede llevar a la creación de nuevas divisiones y la evolución de la empresa hasta una organización multinacional. Con el cambio de la organización evolucionan la funciones del departamento de exportaciones.

Las funciones básicas del departamento de comercio exterior son⁴⁵:

- Prospectar y cerrar ventas con clientes internacionales
- Buscar agentes y distribuidores
- Elaborar los documentos de las exportaciones
- Realizar un seguimiento administrativo de los pedidos y los pagos
- Ejecutar las acciones de promoción y publicidad

⁴⁵ Operativa y Práctica del Comercio Exterior, 2005, ICEX y CSC, p. 50

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa

- Coordinar todas las actividades internacionales con el resto de departamentos de la empresa.

La fórmula estándar consiste en que en la etapa inicial el departamento forman dos personas: un jefe de exportación, que asume las tareas comerciales y de coordinación, y un administrativo que se encarga de la gestión de pedidos, la facturación y el control de pagos. Cuando la cartera de clientes aumenta o se decide acometer nuevos mercados, se crean otros puestos como el de comercial de exportación o el de asistente de exportación⁴⁶.

Tomando en cuenta la etapa de evolución del negocio internacional en el que se encuentra la empresa, así como su capacidad financiera, se determina la estructura y el tamaño del departamento de comercio exterior, las funciones a realizar y los procesos de management a ejecutar. Se pueden contratar el personal para cada tarea que se precisa o bien optar por la externalización⁴⁷

2.1.1. Empresas orientadas al mercado doméstico.

El comienzo de la actividad exportadora suele producirse por algún motivo circunstancial. Se realizan exportaciones puntuales que obedecen a razones de oportunidad, más que la búsqueda activa de los clientes en el exterior. Por ejemplo, compradores o distribuidores se interesan por los productos que han conocido visitando la feria o la web de la empresa⁴⁸.

En las empresas orientadas al mercado doméstico las ventas proveen de los intermediarios sobre cuáles empresa no tiene control, ni demuestra ninguna pro-actividad en abarcar el mercado, generar la ventas.

⁴⁶ Opertiva y Práctica del Comercio Exterior, 2005, ICEX y CSC, p. 50

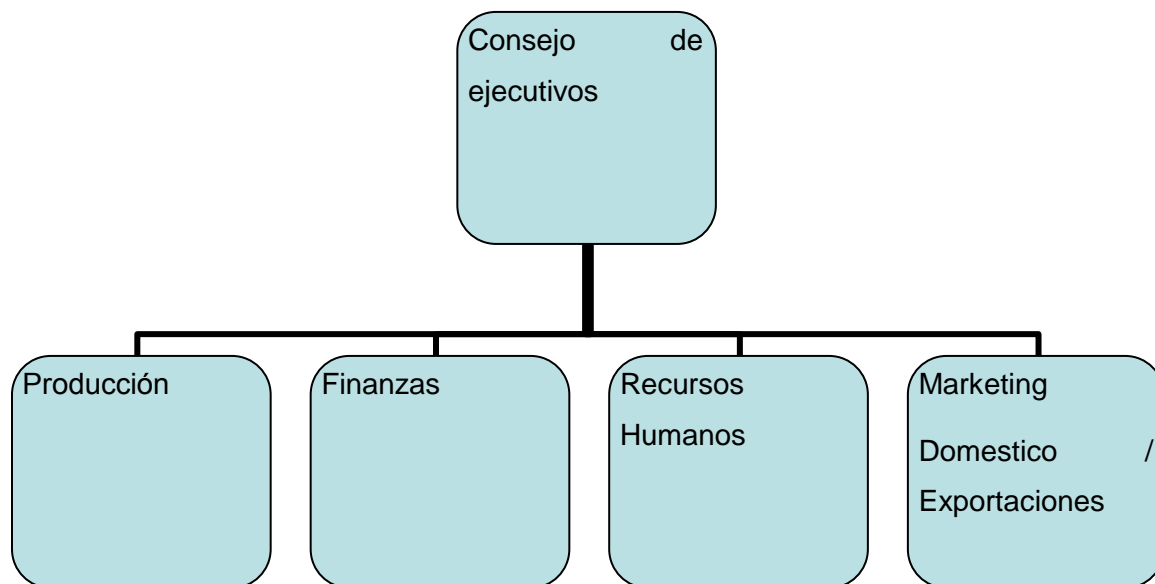
⁴⁷ Marketing in a global world, Josep Bertran, 2006, p. 27 - 28

⁴⁸ Opertiva y Práctica del Comercio Exterior, 2005, ICEX y CSC, p. 48

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa

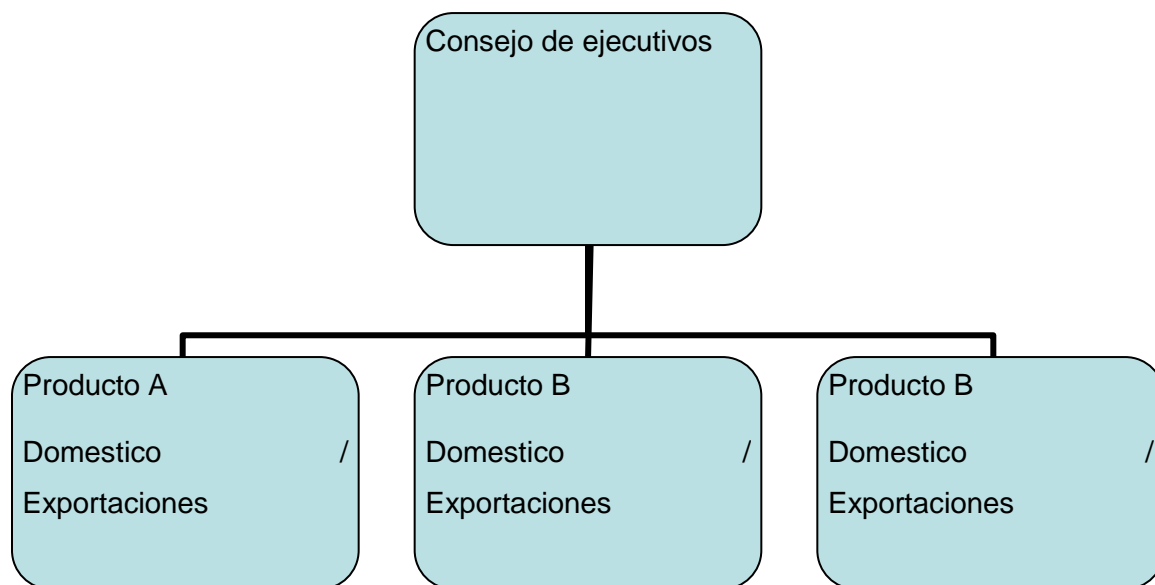
En este caso las tareas del comercio exterior relacionadas con la gestión de las exportaciones puntuales pueden estar, o bien, en la competencia del mismo departamento comercial y de marketing. O, en caso de la empresas con un amplio rango con el departamento comercial organizado por los productos, las puntuales exportaciones llevan los mismos comerciales domésticos del grupo de productos correspondiente. La importancia de ventas internacionales en este caso es menor en comparación con el mercado doméstico, así empresas no inviertan en recursos corporativos para explotar las potenciales de los mercados exteriores.

Empresas orientadas al mercado domestico, tipo A



Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa

Empresas orientadas al mercado domestico, tipo B



Como bien se puede entender la definición de este grupo de empresas, la actividad exportadora no es un competencia clave de la empresa. Y de acuerdo, con la teoría de las competencias se puede externalizar.⁴⁹

Como se trata de unos procesos comerciales puntuales de poca fluidez, oportunistas y prácticamente sin dedicación alguna de la empresa. La colaboración con unos agentes comerciales o un distribuidor exclusivo en Rusia podría ser una opción. Sobre todo si la

Barney, Jay B. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, 49Vol. 17, No. 1, pp. 99-120

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la

internacionalización de la empresa

empresa no pretende desarrollar estratégicamente esta línea de negocio. Normalmente empresa encuentra un potencial socio comercial en una feria, o bien se conocen, porque el agente o distribuidor se ha dirigido a la empresa. Y sin hacer ninguna evaluación previa del socio ni de los potenciales del mercado se empieza la colaboración.⁵⁰, básicamente con el objetivo de minimizar los costes de transacción⁵¹ y “aprender andando”

Ahora bien a estas alturas la empresa se puede encontrar poco preparada para asumir nueva actividad incluso externalizada. Falta de recursos dedicados hace dudar en la calidad y precisión de la selección de los colaboradores comerciales (agentes o distribuidores en Rusia), causa retrasos en la preparación de las ofertas, complica el proceso de elaboración de los documentos de exportación, bloquea la adaptación del producto al mercado o segmento concreto, frena el desarrollo del canal de distribución internacional.

La solución de muchas empresas españolas ha sido una doble subcontratación. Por un lado se subcontrata el proveedor BPO (consultores, organismos estatales, agencias especializadas) para seleccionar el mercado, definir los segmentos, prospectar, evaluar y coordinar a los potenciales distribuidores o/y agentes comerciales. Y por otra lado las funciones de la prospección comercial, captación y el cierre de las ventas, gestiones de marketing en el mercado se delegan a los distribuidores y/o agentes comerciales en el mercado, siempre teniendo en cuenta las capacidades productivas de la empresa.

La disponibilidad de agentes comerciales / distribuidores o proveedores BPO cualificados y especializados en este caso, según la teoría de la dependencia de los recursos, juega el papel de uno de los factores determinantes para la elección de un mercado y forma parte de la ventaja competitiva de la empresa globalizada.

Cuando las exportaciones empiezan a crecer, la dirección toma la decisión de apostar por los mercados exteriores, buscar y gestionar de manera proactiva las oportunidades comerciales en

50 Comentarios propios basados en la experiencia multisectorial en la Agencia Rusa de Comercio Exterior, RUSCOMERZ

51 Barney, J.B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17 (1), pp 99-120

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa
otros mercados internacionales, la empresa se convierte en un empresa orientada a los mercado exteriores.

2.1.2. Empresas orientadas al mercado exterior.

La estrategia establecida describe la política comercial activa, es decir, se busca a los clientes y distribuidores más adecuados, se adapta el producto a las necesidades del mercado y se invierte en las actividades de promoción y de publicidad. Para gestionar la exportaciones se crea un departamento de comercio exterior⁵².

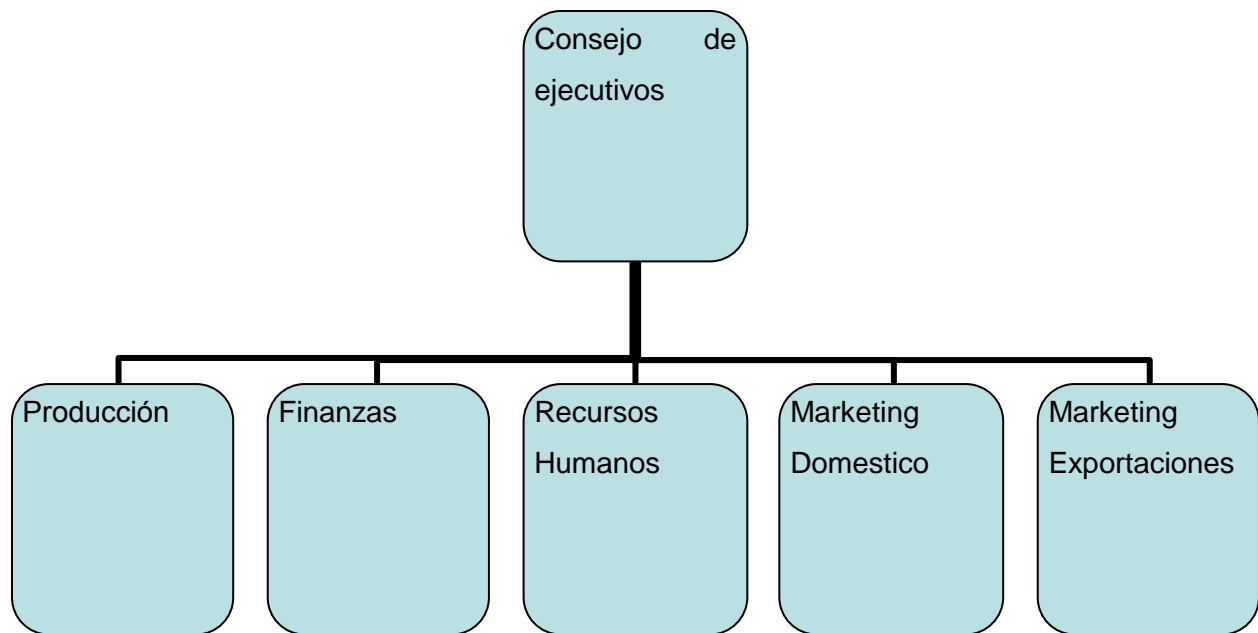
La estructura del negocio exterior se corresponde con una dirección de exportaciones que tiene el mismo rango jerárquico que el resto de direcciones funcionales de la empresa. A medida que el peso del negocio internacional es mayor, la dirección de exportación se va organizando por zonas geográficas y por productos. Para muchas PYMES exportadoras esta fase es la última de su proceso de internacionalización, ya que sus reducidas dimensiones no les permiten realizar las inversiones necesarias para pasar a la última fase, la implantación⁵³.

52 Opertiva y Práctica del Comercio Exterior, 2005, ICEX y CSC, p. 48

53 Opertiva y Práctica del Comercio Exterior, 2005, ICEX y CSC, p. 49

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa

Empresas orientadas al mercado exterior:



Como las ventas internacionales son la parte de la estrategia de la empresa y se puede considerar como core business, en un principio la función completa del departamento de comercio exterior no se puede externalizar, salvo la funciones particulares que, de acuerdo con la teorías de las competencias y de los costes, resulta más rentable y eficaz externalizar a los especialistas.

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa

2.1.3. Funciones del departamento de comercio exterior por “etapa de evolución”.

	Tareas Comerciales	Tareas Administrativas
Orientada al mercado doméstico con exportaciones puntuales	Decidir sobre el precio y condiciones de la oferta	Recibir y procesar el pedido Gestionar los documentos Gestionar el pago Realizar traducciones
Orientada al mercado exterior con la postura activa	Estudio y análisis del mercado Diseño del plan de exportación Captación clientes internacionales Busqueda un número limitado de agentes y distribuidores Ejecutar la promoción Sugerencias para la adaptación del producto	Recibir y procesar el pedido Gestionar los documentos Gestionar el pago Realizar traducciones Asistir en las campañas de promoción
Multinacional	Estudio sofisticado de los segmentos del mercado Adaptación del plan de exportaciones con los objetivos de cubrir mayor cuota del mercado Búsqueda de nuevos clientes, nichos del mercado Desarrollo de la red regional de los agentes y distribuidores Adaptación del producto y desarrollo de los productos especialmente para el mercado. Campañas de promoción adaptas al mercado y el segmento	Recibir y procesar el pedido Gestionar los documentos Gestionar el pago Realizar traducciones Asistir en las campañas de promoción Preparación del entrenamiento de los agentes y distribuidores Asistencia en adaptación del material de marketing

Fuente: Elabración propia

2.2. Competencias del departamento de comercio exterior en función del canal de venta.

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa

2.2.1. Venta Directa

La venta directa se caracteriza por una exportación directa al cliente final. “Este tipo de canal no tiene ningún nivel de intermediarios, por tanto, el producto o fabricante desempeña la mayoría de las funciones de mercadotecnia tales como comercialización, transporte, almacenaje y aceptación de riesgos sin ayuda de ningún intermediario”⁵⁴. El ahorro de la parte del margen del distribuidor en el precio puede ser una opción interesante para el productor.

En un canal directo de venta internacional se utilizan los comerciales de la empresa para la venta de los productos al cliente final. Este canal desde inicio puede suponer una relación muy cercana entre el exportador y sus clientes. En caso de los productos específicos, los productos industriales o los servicios de alto valor añadido, con unas características técnicas o tecnológicas dictadas por el usuario final, o si se requiere un servicio post-venta especial, existe mucha más probabilidad para una venta directa a cliente final.

La venta directa de un producto de consumo o servicio al consumidor final en el sector de consumo o de servicios muchas veces se hace posible gracias a nuevas tecnologías y E-Comercio. Las actividades de venta directa (que incluyen ventas por teléfono, compras por correo y de catálogo, al igual que las formas de ventas electrónicas al detalle, como las compras en línea y las redes de televisión para la compra desde el hogar) son ejemplos del canal directo de venta de los productos de consumo⁵⁵.

En caso de decidir vender directamente, la empresa se tiene que hacer responsable de todas las operaciones relacionadas con la promoción comercial, captación de pedidos, despacho de importación, tramitación de las certificaciones y las homologaciones correspondientes, la distribución del producto, así como de los servicios posventa. Además de una organización y una capacidad financiera, la venta directa exige un conocimiento más profundo del mercado, al menos en el su inicio.

54 Marketing Estrategico, Borrero Julio César Editorial San Marcos, p. 237

55 Marketing, Sexta Edición, Lamb Charles, Hair Joseph y McDaniel Carl, Internacionl Thomson Editores S.A., 2002, p. 385

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa

Salvo en caso de la venta directa de un bien industrial a una empresa industrial, algunas funciones comerciales, normalmente relacionadas con el despacho de importación, se pueden llevar por el departamento de importación del cliente.

Uno de los desafíos de la venta directa para un exportador nuevo, debido a las dificultades de comunicación y las particularidades del mercado, es la prospección del mercado y clientes potenciales, así como la gestión comercial en sí con un cliente extranjero, percepción de los potenciales del mercado, para lo cual se necesita una fuerza de ventas y el establecimiento por tanto de una presencia comercial en el mercado.

En caso de la venta directa la empresa puede externalizar determinadas tareas, por ejemplo contratar a un call - center para atención de las llamadas estimuladas por el anuncio en la televisión o para organizar las llamadas proactivas (outbound) comerciales, o contratar un agente de aduana en el destino para realizar la tramitación del despacho de importación. Se trata de una externalización de unas tareas en concreto bajo supervisión y la responsabilidad de la empresa.

2.2.2. Venta a través de intermediarios

2.2.2.1. La venta a través de un minorista

Este tipo de canal contiene un nivel de intermediarios, los detallistas o minoristas (tiendas especializadas, almacenes, supermercados, hipermercados, tiendas de conveniencia, gasolineras, boutiques, entre otros).

La función de minorista en este caso consiste en comprar producto directamente al fabricante, exponerlo y re-vender. Otra función del minorista en este caso consiste en satisfacer la exigencia de los en una prueba previa del producto, lo necesitan ver en físico, “tocarlo” antes de comprar.

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa

“En estos casos, el productor o fabricante cuenta generalmente con una fuerza de ventas que se encarga de hacer contacto con los minoristas (detallistas) que venden los productos al público hacen los pedidos”⁵⁶

En algunos países este canal se encuentra muy rara vez para los productos de consumo. Principalmente debido al despacho de importación muy exhaustivo. Así los establecimientos de tamaño pequeño y mediano al no disponer los recursos suficientes se ven obligados trabajar a través de un importador.

En este caso hablamos de un canal con varios niveles de intermediarios. Los importadores y los mayoristas pertenecen al negocio B2B, venden a los detallistas al por mayor para que estos re-venden al consumidor final.

En el mismo tiempo los establecimientos de gran tamaño, como pueden ser las cadenas federales o regionales, igualmente prefieren subcontratar el proceso de tramitación del despacho de importación, almacenamiento y la distribución local. Sin embargo, algunos minoristas puedan tener su propio departamento de importación y solo en este caso la venta directa a un minorista es posible sin implantación comercial en el país de destino.

La figura de un importador en unos países, como Rusia, está muy introducida en los canales de comercialización de los productos importados. Normalmente es un empresa que se dedica la coordinación de transporte, tramitación del despacho de importación en Rusia, almacenamiento y el suministro local a cambio de un margen comercial. Es este caso el fabricante ruso venda el producto al importador y el importador revenda al minorista, aplicando al precio el margen.

La tendencia más importante en el segmento los establecimientos minoristas, la saturación del mercado de Moscu y de San Petesburgo. Que empuja la expansión regional de las cadenas grandes, estimulados por el crecimiento de poder adquisitivo en las regiones. Una suave

⁵⁶ Mercadotecnia, Tercera Edición, Fischer Laura y Espejo Jorge, McGraw Hill, 2004, p.266

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa

tendencia es de-centralización de compra y primeros intentos de importaciones por los importadores regionales, evitando los intermediarios de Moscu. Lo que por un lado abre nuevas oportunidades para los exportadores españoles, pero requiere mayor involucración del fabricante en la preparación de la documentación para el despacho de importación en Rusia, incluso asesoramiento al respecto del nuevo importador regional.

La otra tendencia es que estas grandes tiendas desarrollan marcas propias, para lo cual entran en contratos de manufactura con algunos de proveedores extranjeros, si encuentran las opciones de fabricación en ruso caros o de menor calidad.

El fabricante ha de analizar las políticas de compra del cliente e identificar al comprador responsable por su tipo de producto. En algunos el responsables del producto o de servicio puede recomendar a un importador o el distribuidor con el que suele trabajar. En caso contrario debe considerar como primera presentación del producto a importar y evaluación de la aceptación por parte del minorista para la siguiente presentación junto con el importador. Las decisiones de compra normalmente se toman a nivel de las centrales y no de los puntos de venta o las plantas locales.

2.2.2.2. La venta a través de un agente

El agente comercial puede ser una persona física o jurídica que sirve de enlace entre el fabricante y los distribuidores, las tiendas minoristas o clientes finales industriales.

El agente perciba la comisión para las ventas realizadas más un reembolso de los gastos incurridos. Ya que el contrato se firma entre fabricante y el distribuidor / minorista / cliente final industrial, el agente no asume ninguna responsabilidad.

Las funciones del agente se establecen en el contrato de colaboración y pueden limitarse con la búsqueda del clientes, coordinación de la firma del contrato y gestión del pago. Aunque pueden ampliarse hasta recibir el pago, coordinar la promoción local y la colaboración con los agentes de aduana y mucho más.

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa

Para algunos tipos de producto las funciones del distribuidor nos son necesarios y por tanto se eliminan. Por ejemplo la venta de maquinaria específica con un diseño propio y con el mantenimiento realizado por el fabricante no precisa distribuidores. Otro ejemplo puede ser la venta de componentes de gran tamaño de mecanizado de precisión que se produzcan bajo el dictado del cliente, no precisan mantenimiento y se envían directamente al cliente final.

La particularidad del mercado ruso consiste en el nivel bajo de desarrollo de la profesión del agente comercial. Quizás, esto se debe a la historia soviética del país de la económica programada y gestionada por el estado. Los exportadores españoles se encuentran con las dificultades de encontrar y seleccionar a los agentes comerciales. Para encontrar agentes comerciales se utilizan muchos veces los anuncios en el stand de la empresa y la búsqueda en los portales on-line.

2.2.2.3. La venta a través de un distribuidor en Rusia

Un distribuidor es una persona física o jurídica que compra los productos exportadoras para luego revenderlos a minoristas. En comparación con un agente, el distribuidor asume el riesgo de la operación. El distribuidor puede asumir o no los trámites de importación.

En este canal el distribuidor pueda jugar el papel de desempeño de la fuerza de venta, así como ejecutar otros procesos de negocios que hacen falta para la comercialización de un bien comercial o de consumo, como puede ser el almacenamiento, el servicio post-venta, mantenimiento técnico y ect.

Las responsabilidades del distribuidor se definen por el contrato de distribución o el contrato de compraventa internacional. Así en función del modo de Incoterm pactado se puede hacerse

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa
carga de los permisos, trámites de importación, transporte y distribución de los productos una vez se hayan despachado.

El distribuidor organiza la promoción y captación de los clientes de acuerdo con su estrategia y capacidades. De los costos de promoción tanto puede encargarse el distribuidor, sobre todo en caso de los contratos exclusivos, como compartir los con el fabricante, como por ejemplo suele pasar en el sector farmacéutico.

Otra función del distribuidor está relacionada con las capacidades de compra del minorista. Cuando las exigencias del productor sobre las cantidades mínimas de comprar no son fiables para un detallista. El último acude a los servicios del mayorista o distribuidor, de este modo los pequeños comercios pueden obtener los productos deseados sin necesidad de satisfacer los mínimos de compra establecidos.

En caso de combinar las figuras del distribuidor y del agente, la función del agente es facilitar las ventas de los productos y la función del distribuidor consiste en organización de transporte, almacenamiento y manipulaciones con el producto hasta que sea requerido por el fabricante. Así como el control de inventario, entrega, etiquetado y empaquetado

La opción de contar con un distribuidores es factible para para una empresa que por primera vez hace negocios con Rusia, o que dispone los recursos escasos. El distribuidor con el tiempo puede convertirse con un partner de confianza.

El reto estratégico en Rusia consiste en encontrar entre pocos el buen distribuidor. Posiblemente debido a la historia soviética del país estadísticamente el número de empresa con vocación distribuidora en Rusia es menor en comparación con países europeos y norteamericanos. La mayoría de distribuidores están concentrados en Moscú y San Petersburgo, son en su mayoría empresas considerablemente potentes a nivel de facturación. Así el exportador español se encuentra con la situación de un predominio de los distribuidores rusos ante los fabricantes debido a cierto déficit de estas figuras.

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa

Otra particularidad del mercado ruso consiste en su tamaño que afecta a la estrategia de tener uno o pocos distribuidores por país ya que muchas veces por las extensiones del país distribuidor no llega a abarcar varias regiones. Así corre el riesgo de la pérdida de los potenciales comerciales y de beneficio.

2.2.3. Funciones del departamento de comercio exterior en función canal de venta internacional:

	Funciones del colaborador (agente, distribuidor y etc.)	Funciones del dep. de exportaciones de la empresa
Venta Directa		En este caso la empresa es responsable de todas las actividades necesarias para la venta, suministro del pedido al cliente, control de calidad y etc.
Minorista	Tener Estock en la tienda Show-room Asesorar los clientes finales Recibir los pedidos, vender y cobrar Asesorar al fabricante sobre la aceptación de su producto por parte de los clientes finales	Hacerse cargo de la importación o coordinarla a través de un distribuidor Hacerse cargo de cambios y devoluciones o soporte técnico Asegurar la promoción en el mercado local
Distribuidor	Tener Estock para varios minoristas asigandos Importar y suministrar el producto Asesrar al fabricantes sobre el planteamiento de Estock Recibir pedido de minoristas o agentes	Asegurar la promoción en el mercado local Coordinar el desarrollo local de la red de minoristas o agentes

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa

Agente	Hacer la venta y la promoción directa Recibir solicitudes de pedido y pasarles al fabricante Prospección de nuevos canales de venta o nichos del mercado	Hacerse cargo de la importación o coordinarla a través de un distribuidor Hacerse cargo de cambios y devoluciones o soporte técnico Asegurar la promoción en el mercado local
---------------	--	---

Fuente: Elaboración propia

2.3. El dilema: Propio departamento o fuerza comercial externa⁵⁷

Los principales desafíos de los canales indirectos:

Control del canal, Cobertura del mercado, Costo adecuado del producto o servicio al cliente, Competencias, Intensidad de canal, o sea cuantos intermediarios participan.

Las preguntas que se deben a responder por la empresa⁵⁸:

- ¿Qué control quiero efectuar sobre mis productos?
- ¿Deseo llegar a todos los rincones del país?
- ¿Quiero intervenir sobre la fijación final del precio?
- ¿Voy a intervenir en todas las actividades promocionales?
- ¿Tengo gran capacidad financiera?
- ¿Dispongo de un gran equipo comercial?
- ¿Me interesa introducirme en otros países directamente?
- ¿Cómo es mi infraestructura logística?
- ¿Qué nivel de información deseo?

⁵⁷ Selling Through Independent Reps (Traducción al ruso), Harold J. Novick, Dobraia Kniga, p. 91

⁵⁸ Marketing en el siglo XXI, 3ª edición, Centro de Estudios Financieros, 2012, RAFAEL MUÑOZ GONZALEZ

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa

- Etcétera.

El proceso de la iniciación de la internalización de la empresa está relacionada con el dilema “comprar” o “fabricar” los procesos comerciales relacionados con las exportaciones.

2.3.1 Los factores determinantes, Erin Anderson

Erin Anderson [E. Anderson, 1985]⁵⁹ realizó importantes aportaciones en la formación del marco teórico del dilema de la empresa exportadora sobre si externalizar o no los procesos comerciales.

El aportó los modelos estadísticos con el objetivo de analizar varios factores que influyen a la decisión de una empresa si ejecutar la comercialización a través de su propio departamento comercial (“la fuerza comercial directa”) o a través de acuerdos de Outsourcing comercial (comerciales externos, “reps” en inglés).

El resultado de la investigación de Erin Anderson fue destacar los siguientes factores determinantes para decidir por su propio departamento comercial⁶⁰:

- El primer factor está relacionado con la teoría de los costes transaccionales y hace el enfoque en la complejidad del producto y el requerimiento de un grado elevado de conocimiento de producto como el obstáculo para la potencial externalización del proceso comercial. “Cuanto más específico es el producto es mayor la probabilidad de utilización de la fuerza comercial directa” en vez de externalizar.
- El segundo factor hace referencia al grado de la delicadez de la información confidencial de la empresa. O sea cuando los vendedores están en condiciones de perjudicar a la empresa al tener acceso la información confidencial.

59 THE SALESPERSON AS OUTSIDE AGENT OR EMPLOYEE: A TRANSACTION COST ANALYSIS, Erin Anderson, MARKETING SCIENCE, Vol. 4, No. 3, pp. 234-254, 1985

60 THE SALESPERSON AS OUTSIDE AGENT OR EMPLOYEE: A TRANSACTION COST ANALYSIS, Erin Anderson, MARKETING SCIENCE, Vol. 4, No. 3, pp. 247-250, 1985

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa

- El tercer factor relevante se centra en el problema de medir, observar y controlar el rendimiento de un representante o un departamento comercial externo. Destaca que para empresa el rendimiento comercial no siempre se puede medir con el puro resultado (las ventas), sino se tienen que tener en cuenta otras funciones y actividades, muy vinculantes al éxito comercial a largo plazo, difíciles de controlar a distancia o gobernar por compensaciones contractuales. “Cuanto más difícil evaluar el rendimiento comercial (“sales performance”), más preferible la utilización de la fuerza comercial directa”⁶¹.
- El cuarto factor se centra en la atractividad de la línea de producto para el consumidor (en términos de la relación calidad - precio). Cuanto más atractiva es la línea de producto, mayor probabilidad de venderlo a través de su propio departamento comercial.
- El quinto factor relevante habla de la importancia de las “nonselling activities”, actividades no relacionadas directamente con la venta. Cuanto más el impacto de la importancia de estas actividades, como recopilación de la información, participación en las ferias sectoriales, servicios de posventa o el asesoramiento previo a la venta, más conveniente acudir a los servicios de la fuerza comercial directa.

2.3.2 Los factores determinantes, Adam Papp

Adam Papp propuso otra clasificación de los factores relevantes a la decisión de la empresa si externalizar o no la fuerza comercial⁶².

- Empresas orientadas a la marca. [Noble, Sinha and Kumar]⁶³ sugieren que muchas empresas deciden enfocar su estrategia en el desarrollo de la marca. Si la empresa realiza las inversiones importantes en la marca, menos probabilidad tiene la elección de la externalización. Empresa va preferir entrenar y desarrollar su propio personal comercial.

61 Anderson, Erin, THE SALESPERSON AS OUTSIDE AGENT OR EMPLOYEE: A TRANSACTION COST ANALYSIS, MARKETING SCIENCE, Vol. 4, No. 3, 1985, p. 239

62 Rapp, Adam, Outsourcing the Sales process: Hiring a mercenary salesforce, Clemson University, Industrial Marketing Managment, (38) 2009, pp. 411-418

63 Noble, C.H., Sinha R.K. & Kumar A. Market orientation and alternative strategic orientations: a longitudinal assesmnet of performance implications. Journal of Marketing, 66 (4), pp.25-39

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa

- Empresas orientadas a la competencia, las que tienen habilidades y el interés en analizar profundamente las actividades de la competencia. Estas empresas intentado diferenciarse de la competencia, tienden tomar las decisiones estratégicas en función de acciones emprendidas o potencialmente posibles a realizar por parte de la competencia [Narver & Slater, 1990]⁶⁴. Estas empresas son menos abiertas a externalizar la fuerza comercial, por el miedo de perder o bloquear el acceso a la información sobre la competencia. Existe la opinión que los representantes externos no quieren realizar informes sobre la competencia, porque muchas veces trabajan con el portafolio de varios fabricantes, incluso representando a los competidores.
- Las empresas orientadas a los consumidores. Son aquellas empresas que tienen habilidad y el interés en estudiar profundamente los hábitos, preferencias y requerimientos de sus clientes. Estas empresas enfocan sus procesos en una recopilación y el análisis cuidadoso de la información acerca de sus clientes para adaptar sus productos y diferenciar la estrategia de acuerdo con los resultados de este análisis. Como los consumidores tienden al cambio de sus necesidades, la empresa tendrá que estudiar constantemente estos cambios. Como se suponen procesos específicos y críticos para la estrategia relacionados con la recopilación de la información, empresa apostará más por la fuerza comercial propia y apta para dichos procesos.
- Empresas orientadas a conocimiento e innovación. Empresas con fuerte orientación al conocimiento (strong learning orientation), emplean la asimilación y el uso de los nuevos conocimientos y ideas para el cambio y la adaptación de su estrategia. Según [Slater y Narver, 1995]⁶⁵ el proceso continuamente aplicable en este tipo de empresas consiste de la adquisición de la información, diseminación de la información y la interpretación compartida de la información. En este proceso los comerciales ocupan una posición crítica, ya que posean el contacto directo con los clientes, detectan las necesidades y puede sugerir las soluciones para estas necesidades. Estas empresas prefieren implementar la fuerza comercial directa.

2.3.3 Los factores determinantes, Fernando Robles

⁶⁴ Narver, J.C. & Slater, S.F. Market orientation on business profitability. Journal of Marketing, 54 (4). pp. 20 - 35

⁶⁵ Narver, J.C. & Slater, S.F. Market orientation on business profitability. Journal of Marketing, 54 (4). pp. 20 - 35

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa

Fernando Robles [Fernando R, 2011]⁶⁶ ha investigado las fórmulas de acceso al mercado exterior en función del grado de la similitud y el entorno del mercado. Bajo la similitud (“similarity”) se entiende el grado de la similitud del nuevo mercado respecto al mercado doméstico o otros mercados que empresa domina. Otro factor determinante que se toma en cuenta es el grado incertidumbre del entorno del nuevo mercado (“uncertainty”). Entre las opciones de entrada al nuevo mercado se considera la venta directa (denominado por el autor como “proprietary channel”, venta indirecta (“export agents”) y alianzas estratégicas (“Joint Ventures” y “Strategic Alliances”). Los resultados de investigación del Fernando Robles están representados en la siguiente tabla:

“Incertitumbre del entorno vs. Similitud”

El grado de la similitud	El grado incertidumbre del entorno		
		Bajo	Alto
	Alto	Opcion 1 Canales de venta propios Agentes comerciales	Opción 2 Canales de venta propios
	Bajo	Opcion 3 Distribuidores Independientes	Opción 4 Agentes comerciales + Canales propios, Joint Ventures, Alianzas

Fuente: Fernando Robles, Export Channel Integration Strategy and Performance: A Contingency Approach, International Journal of Business and Management, 2011

Fernando Robles, Export Channel Integration Strategy and Performance: A Contingency Approach, International Journal of Business and Management, 2011, <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v6n12p3>

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa

- **Opción 1, Bajo Incertidumbre, Alta Similitud**⁶⁷

La hipótesis principal de este escenario se basa en el supuesto que el contexto similar del nuevo mercado permite al exportador replicar sus competencias con mayor probabilidad de éxito y con menor coste.

Las ventajas de similitud de entornos de los mercados culturalmente parecidos, combinados con los bajos riesgos de baja incertidumbre, producen el entorno más seguro y más predecible para los exportadores. Los exportadores pueden desarrollar las estrategias eficaces para responder a los requerimientos del mercado. En este contexto el exportador no siempre necesita el soporte de un socio local para ayudar con la navegación por las complejidades del mercado local.

Desde punta de vista de la teoría basada en recursos, la similitud del mercado permite transferir y replicar los recursos intangibles y habilidades en nuevo mercado objetivo.

El bajo grado de incertidumbre del entorno y del comportamiento indica bajos costos de transacción y de la agencia que conducen a una baja probabilidad de comportamientos oportunistas.

Bajo estas circunstancias, el exportador estará más dispuesto a comprometer recursos y desarrollar los activos específicos para garantizar el éxito. Por estas razones, en este contexto, los exportadores son más propensos a utilizar un alto nivel de integración de canales, los canales propios de venta.

- **Opción 3, Bajo Incertidumbre, Baja Similitud**

⁶⁷ Fernando Robles, Export Channel Integration Strategy and Performance: A Contingency Approach, International Journal of Business and Management, 2011, <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v6n12p3>

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa

En contexto de baja similitud del mercado los exportadores no son muy efectivos en la recepción y la interpretación de la información sobre los requerimientos del mercado y las condiciones, los exportadores carecen de información sobre el mercado y pueden tener que depender de los miembros del canal para compensar su información / conocimiento pasivo.

En estas condiciones los exportadores pueden cometer errores a la hora de seleccionar los socios y decidir sobre la estrategia del canal de venta.

Sin embargo, el bajo grado de incertidumbre, reduce los comportamientos oportunistas y los costes de agencia. Por lo tanto, los exportadores tienden a confiar y depender de socios para adaptar las estrategias de marketing y la gestión de los canales. Todos estos argumentos a favor del uso de distribuidores independientes. Por esta razón, la hipótesis de que los exportadores de esta celda mejorar el rendimiento mediante el uso de distribuidores independientes⁶⁸.

- **Opción 2, Alto incertidumbre, Alta similitud = Propios canales de venta**

La teoría de los costos de transacción y la teoría de agencia indican que los costes de búsqueda y negociación, así como los costes de oportunismo y incrementan en condiciones de alto grado de incertidumbre del mercado. A medida que estos costos aumentan con la incertidumbre, los exportadores no están dispuestos a dedicar recursos a la empresa extranjera o si lo hacen, no están dispuestos a compartir los recursos con los miembros del canal que ellos no controlan (distribuidores independientes).

Fernando Robles resume que las exportadoras logran mayor control mediante el establecimiento de las oficinas de venta en el país de destino. Lo cual permite moderar los

68 Fernando Robles, Export Channel Integration Strategy and Performance: A Contingency Approach, International Journal of Business and Management, 2011, <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v6n12p3>, p.8

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa

efectos de la similitud del entorno y permite a los exportadores a ser más eficaces y eficientes en el despliegue de sus recursos estratégicos y habilidades y aumentar el control de las operaciones a través de la integración de canales. El control proporciona a los exportadores la mayor flexibilidad estratégica, les permite adaptarse a las condiciones del entorno turbulento con menores costos de transacción y los riesgos especulativos.

- **Opción 4, Bajo incertidumbre, Alta similitud = Agentes comerciales + Canales propios, Joint Ventures, Alianzas⁶⁹**

Esta configuración representa el peor escenario en los mercados de exportación, lo que agrava las desventajas de la falta de similitud y los riesgos de una elevada incertidumbre. Mayor incertidumbre en los resultados conductuales oportunismo distribuidor mayor y mayores costos de transacción. Estas situaciones se encuentran en los mercados emergentes con sistema legal débil, cuando los contratos de distribución pierden su sentido.

En el contexto de bajo grado de similitud, los exportadores no están dispuestos a invertir recursos adicionales no solo porque no están dispuestos prever las condiciones del mercado, sino también porque no confían en los intermediarios. En lugar de renunciar al control, el exportador podría querer cooptar a los distribuidores independientes, ya sea con alianzas estratégicas o joint ventures.

Si esta alternativa no es posible, los exportadores prefieren utilizar agentes para las actividades en cuales la similitud mercado es más importante, como la modificación del producto, actividades de marketing y de venta y conservar otras funciones en que puedan tener competencias bajo control.

En el contexto de baja similitud y alto grado de incertidumbre, exportadores pueden preferir utilizar una combinación de agentes comerciales con canales propios de venta.

69 Fernando Robles, Export Channel Integration Strategy and Performance: A Contingency Approach, International Journal of Business and Management, 2011, <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v6n12p3>, p.9

3. Análisis de las tareas y procesos relacionados con las actividades del comercio exterior

3.1. Opciones de Outsourcing de las tareas de comercio exterior en concepto de las estrategias integradas de internacionalización basadas en el control del canal de venta por parte de exportador.

En el artículo anterior se ha analizado los factores determinantes y las opciones para la externalización de unos bloques estratégicos de funciones del departamento de comercio exterior. Se han definido las condiciones del mercado cuando la integración vertical del canal de venta internacional, o sea la canal controlado completamente por el exportador, es recomendable. Sin embargo, queda mucho terreno para externalización de ciertas tareas bajo supervisión de la empresa. El objetivo de este artículo es analizar las tareas que forman parte de las funciones del departamento de comercio exterior y definir la posibilidad para la externalización de unas tareas en concreto en vez de la funciones completas.

3.2. Análisis de las tareas comerciales que se pueden externalizar

3.2.1. Las tareas comerciales, modelo clásico de la venta, visión global.

Dubinskiy [1980 - 1981]⁷⁰ era uno de los primeros en emprender el estudio empírico de las tareas comerciales en contexto de los sectores industriales y de servicios, identificando los pasos generales del proceso de venta⁷¹.

Paso 1: Localización y prospección del cliente (“Locating and prospecting”)

Paso 2: Preparación para el contacto comercial (“Pre-approach”)

Paso 3: “Acercamiento” (“Approach”)

Paso 4: La presentación comercial (“Sales Presentation”)

Paso 5: Trabajo con objeciones (“Handling Objections”)

Paso 6: Cierre de la venta (“Close”)

Paso 7: Seguimiento post venta (“Post-sales follow-up”)

En este apartado se analizan las tareas del representante comercial sin tener en cuenta el contexto de las ventas internacionales, o sea las competencias claves y mínimos de un comercial para la labor comercial.

3.2.1. Identificación, localización y prospección del cliente.

70 Dubinsky, A.J. A Factor Analytic Study of Personal Selling Process. Journal of Personal Selling and Sales Management. Fall/Winter, 1980 - 1981, p. 26-33

71 Bächli-Bolvako Natalia, Exploration of Salespeople Activities and Behaviour in Information Technology Selling, Dissertation of the University of St. Gallen, Zurich, 2011

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa

Esta etapa incluye actividades de definición del perfil de cliente potencial y la recopilación de la información acerca de los clientes potenciales, como nombres de las empresas y datos de contacto.

Dubinskiy [1980 - 1981]⁷² indica cuatro principales modos para la localización de los compradores: de las fuentes externas y internas (bases de datos, company directories, internet), via contacto personal o otros (referencias, contactos sociales o profesionales)

Depende de la tipología del producto y estrategia de la empresa, la etapa prospección puede ser ejecutada por el mismo departamento de exportación. Sin embargo, si el número de clientes potenciales es considerable, o existen ciertas limitaciones para conseguir la conversación con la persona de contacto adecuado (por ejemplo, problemas de comunicación) la externalización de esta tarea puede ser recomendable.

Así, Moncrief and Marshall [2003]⁷³ propusieron que la etapa de prospección de los contactos ya se puede considerar como tarea no comercial y se puede transferir a otros departamentos.

Desde que apareció el servicio “outbound” telemarketing, el coste del representante comercial propio de la empresa suele ser más elevado en comparación con el coste de la prospección de los contactos potenciales en sí.

De este modo la tarea de identificación de los contactos potenciales se puede sustituir por el telemarketing proactivo (“Outbound”), cuando se se realizan las llamadas “a puerta fría” hasta identificar el contacto potencial de acuerdo con el perfil establecido, este se transfiera al comercial de la empresa, liberando de este modo muchas horas de su trabajo. Lo mismo

72 Dubinsky, A.J. A Factor Analytic Study of Personal Selling Process. Journal of Personal Selling and Sales Management. Fall/Winter, 1980 - 1981, pp. 26-33

73 Marshall, G.W., Goebel, D.L. and Moncrief, W.C. Hiring for Success at the Buyer-Seller Interface. Journal of Business Research, 56, 2003, pp. 247 - 255

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la

internacionalización de la empresa

ocurre con los contactos entrantes, generados por las campañas de promoción o publicitarias. En este caso servicios de telemarketing “inbound” se hace cargo de la atención a las peticiones y llamadas entrantes, su selección y evaluación, y transfieren a los comerciales propios de la empresa sólo aquellos que responden a las características establecidos de un contacto potencial, interesante o marginal [Marshall y Johnston, 2009]⁷⁴.

3.2.3. Preparación para el contacto comercial (“Pre-approach”)

La visión clásica del proceso de ventas describe esta etapa con las actividades relacionadas con recopilación de la información específica acerca las necesidades del contacto potencial y sus intereses, próxima calificación del contacto potencial, desarrollo de la forma efectiva del enfoque para este contacto, adaptación de las presentaciones comerciales, concertación de las entrevistas, Dubinskiy [1980 - 1981]⁷⁵

Dubinskiy destaca distintas técnicas para conseguir información acerca del cliente potencial vía “amigos” mutuos y contactos personales, conversación previo por teléfono, información de los periódicos e internet y etc.

Moncrief and Marshall [2005]⁷⁶ propusieron, que hoy en día el conocimiento sobre el cliente ya no es una contribución individual del representante comercial de la empresa, que se tiene que basar tanto en los apuntes propios acerca del cliente como en el historial previo de las relaciones con esta cuenta o contacto, o sea el conocimiento ya existente, que se conserva en los archivos correspondientes de la empresa.

74 Marshall, G.W., Johnson, M.W. Marketing Management. Publisher: McGraw-Hill Higher Education, 2009, p. 251

75 Dubinsky, A.J. A Factor Analytic Study of Personal Selling Process. Journal of Personal Selling and Sales Management. Fall/Winter, 1980 - 1981, p. 26

76 Moncrief, W.C., Marshall, G.W., y Lassk, F.G. A Contemporary Taxonomy of Sales Positions. Journal of Personal Selling and Sales Management, 26 (1), 2005, pp. 55-65

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la

internacionalización de la empresa

Darmon [1998] señaló que la gestión eficaz de las relaciones con los clientes y posibles clientes necesita el conocimiento profundo de los "clientes actuales y potenciales las necesidades, los problemas, los procesos de compra, objetivos y limitaciones"⁷⁷

Sujan, Weitz [1988]⁷⁸ sugirieron, también, que el éxito en ventas requiere un conocimiento detallado sobre diferentes tipos de clientes y situaciones comerciales.

3.2.4. Acercamiento ("Approach")

Este paso está omitido en distintos trabajo relacionados o esta considerado como parte del siguiente paso "la presentación comercial"⁷⁹.

El "acercamiento" es el paso del procedimiento tradicional de ventas representa los iniciales minutos del primer contacto con el cliente potencial, así como las acciones necesarios para ganar y mantener el interés Dubinskiy [1980 - 1981]⁸⁰.

Moncrief and Marshall [2005]⁸¹ sugería que el "acercamiento" consiste la secuencia de acciones desarrollada para crear la base de la relación para futuras transacciones comerciales. Dado que la construcción de relaciones es un proceso constante, este paso parece intrascendente. Es más fácil enfocar el interés, cuando la relación ya existe.

77 Darmon. R.Y. A Conceptual Scheme and Procedure for Classifying Sales Positions. Journal of Personal and Sales Management, 18 (3), 1998, pp. 31-46, p. 38

78 Sujan, H, Weitz, B.A., y Sujan M. Increasing Sales Productivity by Getting Salespeople to Work Smarter, Journal of Personal and Sales Management, (23), pp. 41-39

79 Bächli-Bolvako Natalia, Exploration of Salespeople Activities and Behaviour in Information Technology Selling, Dissertation of the University of St. Gallen, Zurich, 2011

80 Dubinsky,A.J. A Factor Analitic Study of Personal Selling Process. Journal of Personal Selling and Sales Managment. Fall/Winter, 1980 - 1981, p. 26

81 Moncrief, W.C. y Marshall, G.W. The evolution of the Seven Steps of Selling. Industrial Marketing Mnaagment (34), pp. 12 - 22, p. 20

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa

Es un paso que consiste en abrir el diálogo con el contacto potencial, declarando el nombre de la empresa, la intención y el interés en organizar el intercambio de la información y de las opiniones.

3.2.5. La presentación comercial ("Sales Presentation")

La presentación comercial es el corazón del proceso de venta, cuando el representante comercial transmite la información sobre su oferta, demuestra ventajas y inconvenientes con el objetivos de captar el interés del cliente y intenta persuadir al cliente a comprar

[Dubinskiy, 1980 - 1981]⁸²

Hoy en día la venta incluye las siguientes tipos y técnicas de venta: la venta adaptiva (adaptive selling), la venta consultativa (consultative selling), y venta de valor añadido (and value-added selling) [Moncrief and Marshall, 2005]⁸³

La presentación comercial puede ser realizado por un comercial o por varios representantes de la empresa en varias ocasiones. De acuerdo con Moncrief and Marshall [2005], hoy en día los representantes comerciales aprovechan las entrevistas personales no sólo para la realización una simple presentación comercial (que se puede simplemente enviar por email), sino que para la recopilación de la información relevante, incluso transmitida al nivel no-verbal, ejecución de ciertas funciones de marketing como estudio del cliente y su segmentación, así como la creación de la confianza.

82 Dubinsky, A.J. A Factor Analytic Study of Personal Selling Process. Journal of Personal Selling and Sales Management. Fall/Winter, 1980 - 1981, p. 26

83 Moncrief, W.C. y Marshall, G.W. The evolution of the Seven Steps of Selling. Industrial Marketing Management (34), 2005 pp. 12 - 22

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa

Entrevistas personales requieren mayores inversiones, y pueden ser apropiados para las ventas basadas en asesoramiento y las relaciones ("consultative and relationship selling") [Cannon and Homburg, 2001]⁸⁴.

La desventaja del enfoque consultivo en la venta es el largo ciclo de venta, necesidad de un amplio rango de productos para adaptar las distintas necesidades del cliente, inhabilidad de tener las presentaciones estándar.

3.2.6. El cierre de la venta. ("Closing the sale")

Durante la sierre de la venta, el vendedor negocia, finaliza los detalles de la transacción y pregunta directamente por el pedido [Dubinskiy, 1980 - 1981]⁸⁵.

Durante el cierre, los compradores tienden a retrasar las decisiones de compra. Cuando el tiempo que tarda el vendedor para cerrar la venta aumenta, la ganancia obtenida por la venta puede bajar, y el riesgo de perder los aumentos de ventas." En este respecto, la tarea de vendedor es "facilitar al cliente la toma de decisión final sobre la compra" [Johnston and Marshall, 2006]⁸⁶.

84 Cannon, J.P., Homburg, C. Buyer-Supplier Relationships and Customer Firm Costs. Journal if Manketing, (65) 2001, pp.29-43, p.22

85 Dubinsky,A.J. A Factor Analitic Study of Personal Selling Process. Journal of Personal Selling and Sales Managment. Fall/Winter, 1980 - 1981, p. 27

86 Johnson, M.W., and Marshal, G.W. Churchill/Ford/Walker's Sales Force Managment (8th es.) Publisher: New York, Mc Graw-Hill/Irwin, 2006, p.56

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa

Los vendedores tienen dificultades para cerrar la venta por tres razones principales: la falta de confianza en sí mismos o en el producto, sintiéndose culpable de pedir dinero al cliente, o el miedo de fracaso en general [Anderson and Dubinsky, 2004]⁸⁷.

El periodo de cierre de la venta en uno de los parámetros que forma el éxito general de la venta. Varios investigadores han confirmado en sus estudios empíricos que la reducción del período del cierre de la venta influye positivamente al éxito comercial.

Al mismo tiempo, Moncrief and Marshall (2005), en su estudio probaron la actualidad del enfoque clásico sobre el cierre de la venta y sugirieron que el cierre de la venta ha pasado de ser el objetivo a corto plazo de obtener el pedido a ser una intención mutua de establecimiento de una relación a largo plazo.

[Hawes et al., 1996]⁸⁸ encontró que el uso de técnicas clásicas de cierre puede disminuir la confianza del cliente, que es un requisito previo de relaciones a largo plazo con el cliente (esto efecto debe ser considerado).

3.2.7. Seguimiento post-venta (“Post-sales follow-up”)

El seguimiento post-venta incluye actividades para compensar las preocupaciones del cliente después de la compra, para volver asegurarlos en su decisión de la compra, incrementar la posibilidad de futuras compras, enseñar al cliente como utilizar el producto, organizar el crédito y etc. [Dubinsky, 1980-1981]⁸⁹.

87 Anderson, R.E., y Dubinsky, A.J. Personal Selling. Achieving Satisfaction and Loyalty. Publisher> Houghton Mifflin Company, Boston, New York, 2004, pp. 208-209

88 Hawes, J.M., Strong, J.T., y Winick, B.S. Do Closing Techniques Diminish Prospect Trust? Industrial Marketing Management (25), pp. 349-360

89 Dubinsky, A.J. A Factor Analytic Study of Personal Selling Process. Journal of Personal Selling and Sales Management. Fall/Winter, 1980 - 1981, p. 27

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa

Los comerciales con experiencia saben que los cliente viables no solo compran el producto bueno, sino también el buen servicio. En este sentido, seguimiento post-venta es otro instrumento para cultivar las relación con el cliente [Anderson and Dubinsky, 2004]⁹⁰.

El soporte al cliente correcto, también puede vender. Esta etapa puede incluir la posible sustitución del producto, realización de los servicios de acuerdo con el contrato de servicios, el suministro del pedido en fechas pactadas, garantía de la calidad de productos según acordado, la facturación correcta, supervisión y asistencia en la instalación y otros [Johnston and Marshall, 2006]⁹¹.

Depende de las características del producto y la estructura de la empresa, el seguimiento post-venta normalmente se realiza por otros departamentos o proveedores Outsourcing, como call-centers, y las actividades se centran en el suministro, training, la resolución efectiva de los problemas y reclamaciones del cliente

Aunque estas actividades no están normalmente en la competencia del representante comercial, a menudo el lo está coordinando para asegurar su realización correcta y en asuntos más complicados resolver esta problema en una reunión presencial con el cliente.

Mantenimiento de relaciones es uno de los elementos claves del seguimiento post-venta, encuentros sociales para “comer o tomar un café”, seminarios, eventos forman base de relación con el cliente. También, se considera como uno de los métodos para medir la satisfacción del

90 Anderson, R.E., y Dubinsky, A.J. Personal Selling. Achieving Satisfaction and Loyalty. Publisher> Houghton Mifflin Company, Boston, New York, 2004, pp. 238

91 Johnson, M.W., and Marshal, G.W. Churchill/Ford/Walker's Sales Force Managment (8th es.) Publisher: New York, Mc Graw-Hill/Irwin, 2006, p.57

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa cliente que puede realizarse a través de los encuentros presenciales, así como las encuestas formales y el intercambio de mensajes con las opiniones [Piercy, 1995]⁹²

[Moncrief and Marshall, 2005]⁹³ destacaron que el seguimiento comercial puede formar parte de la prospección de los clientes potenciales, ya que clientes actuales pueden recomendar o servir de referencia para conseguir nuevos clientes

[Steven M. Bragg, 2006]⁹⁴ resume que muchas empresa ya practican el Outsourcing de las tareas comerciales sus funciones de ventas y de marketing. Esta tendencia puede expansionarse con el incremento el grado de especialización en ciertas áreas. Outsourcing ha sido bastante común para áreas de relaciones públicas, promoción y propaganda, distribución, las ventas externas, así como telemarketing, direct mailing. EL Outsourcing gana su posiciones porque los proveedores de Outsourcing demuestran sus capacidades, acceso al talento, disposición de las capacidades y habilidades, así como el dominio de las herramientas que les permita gestionar los servicios complicados a base eficaz de costes.

92 Piercy, N.F., Cravens, D.W, y Lane, K. Sales Manager Behavior Control Strategy and its Consequences. The Impact og Gender Differences. Journal of Personal Selling and Sales Management. (21, 1), pp. 36-49

93 Moncrief, W.C. y Marshall, G.W. The evolution of the Seven Steps of Selling. Industrial Marketing Mnagment (34), 2005 pp. 12 - 22,

94 Steven M. Bragg Outsourcing: A Guide To ... Selecting The Correct Business Unit ... Negotiating The Contract ... Maintaining Control Of The Process, Publisher:Wiley, 2006, pp.329-333

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa

3.3. Análisis de otras actividades relacionadas con la actividad del departamento de exportaciones

Josep Valor, Valentín Porta, propusieron el instrumento para la clasificación de tareas potencialmente apta para el Outsourcing - El cuadro de evaluación de deseabilidad y tipo de externalización en función del nivel del riesgo y el tipo de proceso⁹⁵

Tabla “Matriz de decisión sobre el BPO”

RIESGO	Alto	Externalización condicionada	Mantener “en casa”
	Bajo	Externalizar	Externalización condicionada
		Proceso de soporte	Aporta Valor

Fuente: La externalización de los servicios de TIC y el business process outsourcing (BPO), Sandra Sieber, Josep Valor, Valentín Porta, IESE Business Scholl, 2007, p.11 <http://www.iese.edu/research/pdfs/OP-08-02.pdf>

A continuación análisis con más detalles las tareas, basando en el estudio de Natalia Bolvako [2011]⁹⁶ quien propuso un listado detallado de las tareas comerciales:

⁹⁵ La externalización de los servicios de TIC y el business process outsourcing (BPO), Sandra Sieber, Josep Valor, Valentín Porta, IESE Business Scholl, 2007, p.11 <http://www.iese.edu/research/pdfs/OP-08-02.pdf>

⁹⁶ Bächli-Bolvako Natalia, Exploration of Salespeople Activities and Behaviour in Information Technology Selling, Dissertation of the University of St. Gallen, Zurich, 2011

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa

Tabla “Análisis de las tareas comerciales”

		Departamento propio	Agente independiente / Distribuidor	BPO
Estudio inicial del mercado (Marketing)				
	Estudio de la oferta, la competencia y precios	No dispone conocimientos específicos del mercado	No suele compartir con fabricante, lo hace según su propia metodología de agente	Permita realizar la tarea de acuerdo con la metodología del fabricante y aportando el conocimiento específico del mercado del proveedor
	Estudio de la demanda	No dispone conocimientos específicos del mercado	No suele compartir con fabricante, lo hace según su propia metodología de agente	Permita realizar la tarea de acuerdo con la metodología del fabricante y aportando el conocimiento específico del mercado del proveedor
	Estudio de los canales de venta	No dispone conocimientos específicos del mercado	No suele compartir con fabricante, lo hace según su propia metodología de agente	Permita realizar la tarea de acuerdo con la metodología del fabricante y aportando el conocimiento específico del mercado del proveedor
	Estrategias de promoción	No dispone conocimientos específicos del mercado	No suele compartir con fabricante, lo hace según su propia metodología de agente	Permita realizar la tarea de acuerdo con la metodología del fabricante y aportando el conocimiento específico del mercado del proveedor
	Base de contactos inicial	No dispone conocimientos específicos del mercado	No suele compartir con fabricante, lo hace según su propia metodología de agente	Permita realizar la tarea de acuerdo con la metodología del fabricante y aportando el conocimiento específico del mercado del proveedor

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa

	Base de datos inicial de contactos potenciales	No dispone conocimientos específicos del mercado	No suele compartir con fabricante, lo hace según su propia metodología de agente	Permita realizar la tarea de acuerdo con la metodología del fabricante y aportando el conocimiento específico del mercado del proveedor
Adaptación de la oferta comercial				
	Tarifa	Fabricante domina una parte de la estructura de precio, la otra necesita consultar con su agente o el BPO	Domina la otra parte de la estructura de precio igual como el BPO	Domina la otra parte de la estructura de precio igual como el Agente, quizás posee un mayor grado de profesionalidad
	Canal de distribución	No dispone conocimientos específicos del mercado	No suele compartir con fabricante, lo hace según su metodología	Permita realizar la tarea de acuerdo con la metodología del fabricante y aportando el conocimiento específico del mercado del proveedor
	Material Marketing	No dispone conocimientos específicos del mercado	No suele "gastar" su tiempo comercial en las tareas del fabricante	Permita realizar la tarea de acuerdo con la metodología del fabricante y aportando el conocimiento específico del mercado del proveedor
Identificación, localización y prospección del cliente				
	Identificar nuevos contactos potenciales dentro de la organización del cliente	Barra del idioma + no dispone conocimientos específicos	No suele compartir con fabricante, lo hace según su propia metodología de agente	Permita realizar la tarea de acuerdo con la metodología del fabricante y aportando el conocimiento específico del mercado del proveedor
	Localizar nuevos contactos potenciales en Internet	Barra del idioma + no dispone conocimientos específicos	No suele compartir con fabricante, lo hace según su propia metodología de agente	Permita realizar la tarea de acuerdo con la metodología del fabricante y aportando el conocimiento específico del mercado del proveedor

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa

	Localizar nuevos contactos potenciales en las Redes sociales	Barrea del idioma + no dispone conocimientos espespecificos	No suele compartir con fabricante, lo hace según su propio metodologia de agente	Permita realizar la tarea de acuerdo con la metodologia del fabricante y aportando el conicimiento espesifico del mercado del proveedor
	Trabajar con la Base de datos para registrar nuevo clientes	Ok	No suele "gastar" su tiempo comercial en las tareas del faricante	Permita realizar la tarea de acuerdo con la metodologia del fabricante
	Calificar, seleccionar y desactivar contactos	Ok	No suele compartir con fabricante, lo hace según su propio metodologia de agente	Permita realizar la tarea de acuerdo con la metodologia del fabricante
	Planificar llamadas y reuniones con el cliente	Ok	No suele compartir con fabricante, lo hace según su propio metodologia de agente	Permita realizar la tarea de acuerdo con la metodologia del fabricante
	Documentar y reportar información del mercado	Ok	No suele hacer, salvo "feedback en-directo" durante reuniones	Permita realizar la tarea de acuerdo con la metodologia del fabricante
	Medir y analizar los resultados comerciales	Si dispone las metricas correspondientes	Volumenes de venta y la repetitividad son pocas metricas que se aplican	Si dispone las metricas correspondientes
	Visitar ferias y conferencias con el objetivo de realizar ventas	Ok	No suele "gastar" su tiempo comercial en las tareas del faricante	Permita realizar la tarea de acuerdo con la metodologia del fabricante
	Hacer viajes	Ok	Según el criterio y la metodologia del agente	Permita realizar la tarea de acuerdo con la metodologia del fabricante
	Preseleccionar distribuidores	Barrea del idioma + no dispone conocimientos espespecificos	Según el criterio y la metodologia del agente	Permita realizar la tarea de acuerdo con la metodologia del fabricante

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa

	Proveer la gerencia con información y opiniones	Ok	No suele hacer, salvo "feedback en-directo" durante reuniones	Permita realizar la tarea de acuerdo con la metodología del fabricante
Preparación para el contacto comercial ("Pre-approach")				
	Recopilar información específica en Internet	Barrea del idioma + no dispone conocimientos espespecificos	Según el criterio y la metodología del agente, no suele compartir la información con el fabricante	Permita realizar la tarea de acuerdo con la metodología del fabricante
	Recopilar información adicional de sus propios anotaciones	Ok	Según el criterio y la metodología del agente, no suele compartir la información con el fabricante	Permita realizar la tarea de acuerdo con la metodología del fabricante
	Trabajar con la Base de datos para información sobre los clientes	Ok	Según el criterio y la metodología del agente	Permita realizar la tarea de acuerdo con la metodología del fabricante
	Participar el trainings de venta	Ok	Depende del agente y el encaje de los training a su calendario e etc.	Permita realizar la tarea de acuerdo con la metodología del fabricante
	Entrenar las capacidades de trabajo con herramientas	Ok	Lo hace según su criterio y no lo suele compartir con el fabricante a 100%	Permita realizar la tarea de acuerdo con la metodología del fabricante
	Entrenar conocimiento sobre el producto	Depende del fabricante, domina sus propios productos, pero muchas veces no sabe contrastar con la competencia	Depende del agente, aunque no domia información interna de la empresa, sabe contrastar varios productos de competencia porque trabaja con varios	Domina mejor la información interna de la empresa al ser un proveedor integrado, por otra parte domina mejor la información sobre prodcutos de la competencia al ser una empresa local y especializado en cierto mercado

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa

	Estudiar las tendencias del mercado	Barrea del idioma + no dispone conocimientos espespecificos	Domina las tendencias, pero no las suele compartir con el fabricante	Domina las tendencias y las comparte con el fabricante
	Entender el cliente y su propia empresa	Ok	Actua en nombre del cliente, si el fabricante no puede satisfacer el pedido lo cambia	Actua en nombre del fabricante, si el fabricante no puede satisfacer el pedido, trabaja para adaptar la oferta de este fabricante o mejorar el enfoque comercial
	Hacer trabajo administrativo	Ok	No lo suele hacer	Permita realizar la tarea de acuerdo con la metodologi del fabricante
	Desarrollar los planes a largo plazo	Ok	Lo hace según su criterio y no lo suele compartir con el fabricante a 100%	Permita realizar la tarea de acuerdo con la metodologi del fabricante
Acercamiento ("Approach")				
	Concretar una reunión o conferencia	Barrea del idioma + no dispone conocimientos espespecificos, por otra parte un conocimiento profundo de la empresa favorece al proceso	Lo hace según su criterio y no lo suele compartir con el fabricante a 100%	Realiza la tarea de acuerdo con la metodologia del fabricante y posea el domio del idioma y conocimientos espesificos sobre el mercado
	Prepararse a responder a las objeciones	Barrea del idioma + no dispone conocimientos espespecificos, por otra parte un conocimiento profundo de la empresa favorece al proceso	Lo hace según su criterio y no suele defender solo un fabricante, sin embargo pocea un conocimiento muy profundo sobre el cliente que fovorece al proceso	Posea el domio del idioma y conocimientos espesificos sobre el mercado, defiende solo un fabricante
	Prepararse para reuniones /presentaciones	Ok	Lo hace según su criterio y no lo suele compartir con el fabricante a 100%	Realiza la tarea de acuerdo con la metodologia del fabricante y posea el domio del idioma y conocimientos espesificos sobre el

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa

				mercado
	Responder a las peticiones de los clientes	Barrea del idioma + no dispone conocimientos específicos, por otra parte un conocimiento profundo de la empresa favorece al proceso	ok	Posea el dominio del idioma y conocimientos específicos sobre el mercado, defiende solo un fabricante
	Ayudar a los clientes plantear la compra	Barrea del idioma + no dispone conocimientos específicos, por otra parte un conocimiento profundo de la empresa favorece al proceso	ok	Posea el dominio del idioma y conocimientos específicos sobre el mercado, defiende solo un fabricante
	Proveer soluciones para problemas del cliente	Barrea del idioma + no dispone conocimientos específicos, por otra parte un conocimiento profundo de la empresa favorece al proceso	ok, pero puede ser la solución del otro fabricante o una solución híbrida	Posea el dominio del idioma y conocimientos específicos sobre el mercado, defiende solo un fabricante
	Crear vínculos sociales con el cliente (comidas, cafés y etc)	Distancia y barrea del idioma	ok	ok
La presentación comercial ("Sales Presentation")				

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa

	Hacer una presentación comercial	Barrea del idioma + no dispone conocimientos específicos sobre las negociaciones interculturales, sin embargo domina la información sobre empresa y el producto	Lo hace según su criterio y no lo suele compartir con el fabricante a 100%	Posea el dominio del idioma y conocimientos específicos sobre el mercado, defiende solo un fabricante
	Ofrecer el soporte antes de la venta	Barrea del idioma + no dispone conocimientos específicos sobre las negociaciones interculturales, sin embargo domina la información sobre empresa y el producto	Lo hace según su criterio y no lo suele compartir con el fabricante a 100%	Posea el dominio del idioma y conocimientos específicos sobre el mercado, defiende solo un fabricante
	Vender el valor añadido de la empresa	ok, salvo barrea del idioma	No lo suele hacer	ok
	Hacer preguntas	Barrea del idioma + no dispone conocimientos específicos sobre las negociaciones interculturales, sin embargo domina la información sobre empresa y el producto y sabe vender su valor añadido	Lo hace según su criterio y no lo suele compartir con el fabricante a 100%	Posea el dominio del idioma y conocimientos específicos sobre el mercado, defiende solo un fabricante
	Crear confianza	el conocimiento del producto es factor favorable, pero por otra parte el conocimiento sobre las negociaciones con esta cultura es importante	Cercanía y el conocimiento del cliente es factor favorable, aunque muchas veces no domina al máximo el producto	Cercanía y el conocimiento del cliente es factor favorable, por otra parte suele dominar mejor el producto que un agente independiente porque atiende los trainings

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa

	Clarificar objeciones	el conocimiento del producto es factor favorable, pero por otra parte el conocimiento sobre las negociaciones con esta cultura es importante, muchas veces falta el saber contrastar con la competencia	Lo hace según su criterio y no lo suele compartir con el fabricante a 100%	Posea el dominio del idioma y conocimientos específicos sobre el mercado, defiende solo un fabricante por otra parte suele dominar mejor el producto que un agente independiente porque atiende los trainings
El cierre de la venta. ("Closing the sale")				
	Utilizar la venta adaptativa	Dentro de los límites de la oferta del fabricante	ok	Dentro de los límites de la oferta del fabricante
	Repetir beneficios de la compra	ok	ok	ok
	Venta orientada al cliente	Dentro de los límites de la oferta del fabricante	ok	Dentro de los límites de la oferta del fabricante
	Venta orientada a las ventajas del producto	ok	ok	ok
	Venta consultativa	ok, dentro de los límites de la oferta del fabricante	ok, básicamente manipulando varias ofertas de distintos fabricantes	ok, dentro de los límites de la oferta del fabricante
	Negociar condiciones, precio, términos	Barrea del idioma + no dispone conocimientos específicos sobre las negociaciones interculturales	ok, pero le falta muchas veces la información interna del fabricante	Posea el dominio del idioma y conocimientos específicos sobre el mercado, defiende solo un fabricante
	Solicitar directamente el pedido	ok	ok	ok
Seguimiento post-venta ("Post-sales follow-up")				
	Gestionar las tarifas personalizadas para el cliente	Fabricante domina una parte de la estructura de precio, la otra necesita consultar con su	Domina la otra parte de la estructura de precio igual como el BPO	Domina la otra parte de la estructura de precio igual como el Agente, quizás posee un mayor grado de

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa

		agente o el BPO		profesionalidad
	Agradecer al cliente	ok, salvo barrea del idioma	ok	ok
	Checkear la satisfacción del cliente	ok, salvo barrea del idioma	ok	ok
	Trabajar con las reclamaciones	ok, salvo barrea del idioma y distancia	ok, pero le falta un soporte por parte de la empresa	ok
	Supervisar instalación	Su dominio del producto y de la empresa le permite realizar estos servicios del experto, pero por otra parte necesita dominar las normativas, estándares, y la realización de aplicación de su producto o servicios en términos del nuevo mercado	Su dominio de las realidades del mercado, normativas y estándares le permita jugar el papel del experto local, pero muchas veces no saber exprimir al máximo las potenciales del fabricante al no dominar la información interna, entonces compra al quien "entiende" más	Permita maximizar las ventajas del fabricante y del agente, minimizando al mismo tiempo las desventajas de cada figura
	Proceder el mantenimiento	Su dominio del producto y de la empresa le permite realizar estos servicios del experto, pero por otra parte necesita dominar las normativas, estándares, y la realización de aplicación de su producto o servicios en términos del nuevo mercado	Su dominio de las realidades del mercado, normativas y estándares le permita jugar el papel del experto local, pero muchas veces no saber exprimir al máximo las potenciales del fabricante al no dominar la información interna, entonces compra al quien "entiende" más	Permita maximizar las ventajas del fabricante y del agente, minimizando al mismo tiempo las desventajas de cada figura
	Confirmar el acuerdo	ok, salvo barrea del idioma y distancia	ok	ok

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa

	Coordinar recepción de pedidos y realización de entregas	ok, salvo barrea del idioma y distancia	ok	ok
	Planificar reuniones internos	ok	Lo hace según su criterio y no lo suele compartir con el fabricante a 100%	ok
	Coordinar la colaboración del equipo	ok	Lo hace según su criterio y no lo suele compartir con el fabricante a 100%	ok
	Participar en las reuniones internos	ok	Lo hace según su criterio y no lo suele compartir con el fabricante a 100%	ok
	Crear relaciones sociales con los especialistas internos	ok	Lo hace según su criterio y no lo suele compartir con el fabricante a 100%	ok

Fuente: Elaboración propia basada en las tareas definidas en el trabajo de Bächli-Bolvako Natalia, Exploration of Salespeople Activities and Behaviour in Information Technology Selling, Dissertation of the University of St. Gallen, Zurich, 2011

El proceso de implantación del Outsourcing hace que empresa junto con el proveedor externo de servicios desarrolla las metricas que permiten parametrizar los procesos comerciales, así asegurar el control y la supervisión del proceso.

En cambio, en caso del agente comercial no se pueden aplicar las metricas a un agente independiente. Los resultados de su trabajo comercial se miden por las ventas realizadas.

En caso del comercial interno de la empresa, las metricas muchas veces se sistituyen por la supervisión personal y las horas dedicadas dentro del horario laboral.

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa

3.3.1. Tareas administrativo - financieras, relacionadas con las ventas internacionales.

La venta internacional está relacionada con varias gestiones adicionales que suele coordinar el representante comercial de la empresa. Igualmente como en caso de la etapa del seguimiento comercial, soporte técnico, normalmente el comercial de la empresa no lo realiza directamente estas gestiones, sin embargo tiene que supervisar lo y estar atento, ya que la ejecución eficaz de estas tareas influye positivamente a las ventas y las actividades directas del export manager.

Una negociación de una exportación se complica por las condiciones de entrega (Incoterm), logística, tipo de embalaje apropiado para esta entrega y para el país de destino, métodos de pago, coordinación de los documentos correspondientes. Aunque la tarea del representante comercial de la empresa se limita con una coordinación, se convierte en un coste de transacción y coordinación considerable, aunque muchas veces intangible, que consume su tiempo y dedicación del export manager, afectando así al tiempo y esfuerzos dedicados puramente a las tareas comerciales.

Las tareas se pueden dividir en varios bloques:

1. Risk Managment, Pagos y cobros
2. Logística, Embalaje, Seguro, Aduana.
3. Asuntos legales del contrato

3.3.2. Risk Managment, Cobros y pagos.

Riesgo de cobro: La oferta comercial internacional se ve incompleta sin condiciones de pago. Los términos de pago en su vez dependen del método de pago elegido o la cobertura de seguro de crédito. Las decisiones al respecto se basan en los resultados de gestión y de negociación del departamento financiero con los bancos y las empresas de seguro de crédito.

Que método de pago a elegir (transferencia por adelantado o con carencia, crédito documentario o otro), si se dispone la cobertura de seguro, cual es el coste de los servicios

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa financieros, las respuestas a estas preguntas incluyen a las condiciones del contrato y a la oferta comercial en sí. Aunque son las tareas del departamento financiero, el export manager tiene que coordinarlo.

3.3.3 Logística, Seguro y Aduana⁹⁷.

El coste y el periodo de la entrega del pedido son factores determinantes en una venta internacional, ya que puede significativamente incrementar el precio inicial EXW de un producto. Entre tareas que se precisan a realizar son: la selección del modo de transporte adecuado, negociación del precio de transporte y las condiciones de entrega, gestiones con los documentos correspondientes.

En su mayoría las empresas exportadoras españolas, por su capacidad organizativa, no tratan directamente con los transportistas, forwarders y otros elementos de la cadena logística, sino que practican el Outsourcing de esta función, trabajando con las transitorias, las empresas intermediarias cuya función es ofrecer a la empresa exportadora un servicio logístico “llaves en mano”. Las empresas transitorias en su vez subcontratan a los aseguradores, transportistas y etc. La cooperación con los transitorias muchas veces es rentable desde punta de vista de la teoría de basada en los costes, sin embargo está muy vinculada con el grado de competencia de la transitaría en cada mercado de destino en concreto.

La comprobación de las capacidades de la transitoria, de la calidad de sus servicios, grado de pericia del proveedor, negociación del precio y intenciones de la empresas exportadoras conocer el detalle de la estructura del precio del transitorio supone unos costes de transacción, un esfuerzo de gestión por parte del departamento logística de la empresa y la coordinación por parte del exporta manager.

97 Notaciones de la autora, basados en la experiencia en Agencia de Outsourcing Comercial, RUSCOMERZ:

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa

Gestión del seguro, posible reclamación del seguro, así como tramitación de los documentos relacionados con el despacho de exportación puede estar en manos de la empresa transitaria. Mientras la tarea del export manager es coordinar todas estas gestiones, y en algunos casos obtener y reenviar al cliente los documentos de transporte (way bill), de aduana de exportación (DUA) y la póliza de seguro al cliente en formato electrónico para las gestiones previas en el país de destino.

La complejidad de la tramitación del despacho en el país de destino varía en función del país. A estas alturas el Outsourcing de los procesos de negocio relacionados con el despacho de importación ya es una tendencia bastante estándar. Se contrata la empresa-proveedor de los servicios del agente de aduana, que realiza las tareas de recopilar los documentos del exportador y importador, redactar documentos nuevos correspondientes al despacho de aduana (encuestas, solicitudes, resumen de los documentos presentados), presentar los documentos a la aduana en nombre de la empresa principal, realizar las tramitaciones correspondientes, entregar a la empresa principal los documentos gestionados del despacho de importación.

Para el funcionamiento correcto del Agente de aduana el exportador y importador tiene que asegurar la presentación de los documentos correctos y en formato apropiado para el país de destino. Los mercados emergentes tienden a tener cierto filtro “burocrático” en sus aduanas, cuando el formato de los documentos y pequeñas in-coincidencias en los datos pueden retrasar y encarecer el proceso del despacho de importación. En este sentido se ha de tener en cuenta los costes adicionales de transacción causadas por la gestión y la adaptación de los documentos correspondientes que muchas veces tiene que coordinar el export manager.

Finalmente las normativas del país de destino y modo de transporte afecta al tipo de embalaje que se puede utilizar. Estas gestiones forman parte de las tareas del departamento de logística de la empresa y del almacén, sin embargo el comercial de la empresa muchas veces se siente involucrado en este proceso.

3.3.4. Asuntos legales del contrato de exportación.

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa

Aunque desde punta de vista de la teoría de transacciones resulta más rentable utilizar el contrato de venta internacional estándar, la aplicación de esta práctica depende las particularidades del país de destino. Algunas países emergentes tienen normativas que condicionan el formato del contrato de compra-venta internacional a nivel de los bancos y aduana. El contrato no solo sirve como el instrumento para definir las relaciones entre el exportador y el cliente, sino, también, se registran en los bancos y aduana para servir de control de flujo de los capitales y de mercancías. De esta forma la tarea del exporta manager es captar la necesidad de adaptación del contrato, definir las cláusulas obligatorias y coordinar la adaptación del contrato.

Otro tipo de gestiones a tener en cuenta - tramitaciones de certificados, licencias o otros documentos para el despacho de importación.

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa

3.3.4. Análisis de las tareas administrativo - financieras, relacionadas con las exportaciones.

[Thomas E. Johnson y Donna L. Bade, 2010]⁹⁸ proponen en su libro proponen una clasificación de tareas del departamento de comercio exterior.

Grado de “expertise”, el tiempo y el coste se aplica para cada equipo comercial (departamento de exportación) en concreto.

“Clasificación de las tareas del departamento de comercio exterior”

		Grado de expertise	Tiempo	Coste	“Fabricar” o comprar?
	Coordinación de evaluación del riesgo de cliente, obtener el perfil financiero del cliente				
	Estimación de coste para cubrir el posible riesgo financiero con este cliente				
	Selección del método de pago, estimación del coste				
	Elaboración del listado de las entidades correspondientes				
	Negociación de los condiciones de pago con el cliente y redacción del apartado correspondiente en el contrato				
	Elaboración del listado de las empresas aseguradoras				
	Coordinación de la reclamación de seguro de crédito, si se precisa				

⁹⁸ Thomas E. Johnson and Donna L. Bade, Export/Import Procedures and Documentation, Publisher:AMACOM – Book Division of American Management Association, 2010, pp.11-12

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa

	Coordinación del flujo de documentos financieros				
	Elaboración del listado de las transitarias / o transportistas, forwardes y etc.				
	Coordinación de cooperación con la transitaria				
	Negociación de precios y condiciones con el cliente, incluir los costes en la factura o el contrato				
	Control de los pagos y cobros				
	Coordinación de trámite a aduana y gestión de transporte y seguro en el país del exportador				
	Estimación de los costes en distintos modalidades Incoterm				
	Coordinación de transporte, seguro y aduana en el país de destino.				
	Concretar y coordinar la preparación del conjunto de documentos para el país de destino: Cotización / Cálculo de precio; Pedido y Aceptación del pedido; Terminos y condiciones; Facturas (pro forma, Factura, Factura especial para aduana); Declaración de exportación; Bill of lading, Packing list, Póliza de seguro; otros certificados; otros documentos)				
	Gestión del flujo de documentos relacionados con el transporte, aduana y el seguro				
	Control de las fechas de entrega y reclamación al transitorio				
	Elaboración y tramitación del contrato de compra-venta internacional				

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa

	Suministro de documentos adicionales para la firma del contrato (escrituras, certificados del registro y etc.)				
	Coordinación de tramitación de los certificados, licencias o otros documentos precisos para el despacho de aduana.				
	Gestión del flujo de documentos (certificados, licencias o otros documentos)				
	Facilitar otros documentos que pueden ser requeridos por distintos organismos en el país de destino (p.ej. agencia de control del flujo de divisas y etc.)				
	Gestión del archivo de los documentos				

Fuente: Thomas E. Johnson and Donna L. Bade, *Export/Import Procedures and Documentation*, Publisher:AMACOM – Book Division of American Management Association, 2010, pp.11-12

3.4. Tareas de marketing, relacionadas con las exportaciones

“Clasificación de las tareas de marketing en comercio exterior”

		Grado de expertise	Tiempo	Coste	“Fabricar” o comprar?
	Monitoring de los precios en el país destino, definición de la política de precios y de descuentos en el país				
	Monitoring de la competencia y de la oferta en el país destino				
	Estudio de las particularidades de la demanda del país destino y adaptación de la oferta				
	Estimación del mercado, volúmenes, capacidades				
	Adaptación del producto				
	Adaptación de las presentaciones comerciales y del material de marketing				

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa

	Coordinación de la promoción en el país de destino				
	Promoción on-line, Canales interactivos de contactos con los clientes potenciales en el país de destino				
	Participación en las ferias, conferencias con el objetivos de promoción y PR				
	Traducciones y adaptaciones del lenguaje del material de marketing				
	Trabajo en posicionamiento de la marca o el prestigio de la empresa, relaciones públicas				
	Comunicaciones y interpretación interculturales				
	Gestión de conflictos interculturales				
	Invitación de los clientes y organización de su estancia en el país de la empresa exportadora				

Fuente: Thomas E. Johnson and Donna L. Bade, Export/Import Procedures and Documentation, Publisher:AMACOM – Book Division of American Management Association, 2010, pp.11-12

La comparación de la calidad de realización de la tarea (“grado de expertise”), el tiempo y el coste dedicado a la realización del servicio permite tomar la decisión sobre si externalizar o no la tarea comercial.

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa

3.5. Sistema del control el BPO en ventas⁹⁹

“El control del proceso de BPO”

Tipo	Objetivo	Datos	Herramientas
Monitoring de la eficacia económica del BPO comercial	Realizar la auditoría de funcionalidad del equipo BPO, evaluación de su rentabilidad financiera y eficacia económica	Datos sobre gastos y ventas, inversiones, rentabilidad financiera y estratégica	Sistemas del control financiero, informes de ventas, previsiones de ventas, informes sobre resultados “estrategicos” de marketing (Informes contables y financieros)
Monitoring del “proceso de producción” de los servicios comerciales	Asegurar “la fabricación de servicios” con el gasto moderado de los recursos	Datos sobre las operaciones realizadas, la periodicidad de su realización, datos sobre el gasto de recursos y el tiempo laborar, cantidad de las transacciones realizadas y su profundidad	Sistemas de gestión comercial (CRM) y de tiempo (Project Managment)

⁹⁹ Elaboración propia, basada en Aksenov E., Altshuler I., “Outsourcing, 10 zapovedey y 21 instrument”, Publisher: Piter, 2009, p.82

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa

Monitoring tecnologico	Asegurar el control del régimen de funcionamiento de las herramientas	Datos sobre límites tecnológicos del equipamiento y el estado actual	Sistemas del monitoring tecnologico
------------------------	---	--	-------------------------------------

Fuente: Elaboración propia, basada en Aksenov E., Altshuler I., "Outsourcing, 10 zapovedey y 21 instrument", Publisher: Piter, 2009, p.82

4. Managment de los equipos virtuales en BPO de las tareas de comercio exterior.

En el entorno económico y empresarial actual, las organizaciones tienen que saber adaptarse rápidamente o desaparecer. En el entorno global la capacidad de la empresa de remodelar continuamente la organización para maximizar las fortalezas y optimizar las amenazas es una de las principales ventajas competitivas. El uso de equipos se ha convertido en una forma común de hacerlo esta remodelación rápida. La formación de equipos

permita atraer rápidamente el talento de diferentes funciones, lugares y organizaciones. El objetivo es potenciar el capital intelectual y aplicarlo a lo antes posible.

[Deborah L. Duarte and Nancy Tennant Snyder, 2001] Las principales empresas como “Hewlett Packard”, “National Aeronautics and Space Administration (NASA)”, “IBM” o grandes consultoras como “PricewaterhouseCoopers” demostraron buenos resultados de su experiencia de trabajo con equipos virtuales.

Estas organizaciones logran responder rápidamente ante las necesidades de los clientes, desarrollar nuevos productos o suministrar servicios, pero los equipos a menudo operan virtualmente, sin limitaciones de distancia, hora o organigramas. Ellos utilizan las tecnologías electrónicas de colaboración y otras técnicas para reducir los costes de viajes, período de desarrollo del proyecto, mejorar el proceso de toma de decisiones y la comunicación. Para muchos equipos viajes y reuniones presenciales ya no es la manera más eficaz de trabajo¹⁰⁰.

Las organizaciones que no utilizan los equipos virtuales eficazmente, se encuentran en una posición vulnerable en su batalla en un entorno global, competitivo y cambiante. [Deborah L. Duarte and Nancy Tennant Snyder, 2001]. En cambio las organizaciones que van a tener éxito

100 Deborah L. Duarte and Nancy Tennant Snyder, *Mastering Virtual Teams* (Second Edition), publisher: Jossey-Bass Inc, 2001, p. 4.

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa en el próximo milenio son aquellas que saben encontrar sistemas, tecnología y gente. El conocimiento sobre cómo trabajar y liderar los equipos virtuales se convierte en una competencia fundamental para muchas organizaciones¹⁰¹.

La consultora McKinsey en su estudio analizó el grado de digitalización de los procesos de negocio que forman parte de la cadena de negocios de diferentes empresas de varios sectores.

El resultados de estudio fue destacar que las empresas adoptan la informatización de los procesos y digitalización en tres etapas. Primero, visualización, las empresas adquieren a través de los sistemas informáticas y internet la habilidad de “ver” las operaciones físicas con mayor eficacia. En esta etapa, los managers utilizan la tecnología para coordinar las actividades de su cadena de valores física, este proceso lleva a la iniciación de creación de una cadena de valores virtual.

En la segunda etapa, la habilidad de reflejar, empresas empiezan sustituir algunas actividades físicas por virtuales, creando así dos cadenas de valor paralelas.

Finalmente, las empresas utilizan las tecnologías de información para establecer las relaciones con clientes. En esta tercera etapa, managers dibujan los flujos de información para suministrar el valor al cliente a través de su nueva cadena virtual de valores. Aplicando las actividades genéricas de valor a su cadena virtual de valores se genera la matriz de valores. [Jeffrey F. Rayport y John J. Sviokla, 1996]¹⁰²

101 Deborah L. Duarte and Nancy Tennant Snyder, *Mastering Virtual Teams* (Second Edition), publisher: Jossey-Bass Inc, 2001, p. 5.

102 Jeffrey F. Rayport y John J. Sviokla, “Exploiting the virtual value chain”, publisher: Harvard Business Review; 1996, p. 25

4.1. Beneficios de Teletrabajo en BPO de comercio exterior

Horario y productividad¹⁰³: Los equipos virtuales distribuidos geográficamente pueden ofrecer a la organización una producción de servicios 24H. Cuando unos acaban la jornada, otro equipo empieza a trabajar gracias a la diferencia horaria.

Calidad. Aunque por un lado existe el riesgo de dificultades en comunicación que afectan la calidad del servicio, los equipos virtuales muchas veces permiten acceder al talento, involucrar en el proyecto mejores especialistas aunque están situados en otros lugares que influye positivamente a la calidad. Ambas opciones tienen que tenerse en cuenta a la hora de diseñar y calcular los índices de calidad y ROI del equipo virtual.

Satisfacción de clientes¹⁰⁴. Igualmente, como en caso del factor de calidad, la satisfacción de cliente puede ser mejor en caso de implementación de los equipos virtuales gracias al acceso al talento y expertos en su materia. Adicionalmente, los miembros del equipo distribuido geográficamente pueden ser seleccionados a base de la proximidad a los grandes clientes o stakeholders. Sin embargo, se ha de tener en cuenta las dificultades y la importancia de la coordinación del equipo virtual y distribuido geográficamente.

Creatividad y innovación. Uno de los mayores beneficios del trabajo en equipos virtuales es la mayor capacidad de creatividad y la innovación, gracias a la colaboración interfuncional, que permite a los equipos virtuales producir nuevas ideas, encontrar soluciones innovadoras, transformar la organización.

103 Alec r. Levenson, Calculating roi for virtual teams, Center for Effective Organizations - Marshall School of Business, 2002, p. 9

104 Alec r. Levenson, Calculating roi for virtual teams, Center for Effective Organizations - Marshall School of Business, 2002, p. 9

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la

internacionalización de la empresa

Aplicación de mejores practicas¹⁰⁵. Trabajo eficaz en equipos virtuales imposible sin implementación eficaz de gestión de conocimiento, que permita registrar y implementar con mayor velocidad las mejores practicas a la organización y los procesos.

4.2. Metodología de gestión de los equipos a distancia: control, motivación, retribución.

4.2.3. Cinco componentes de un equipo virtual eficaz¹⁰⁶:

- Objetivos compartidos con el equipo
- Conocimiento sobre que se tiene que hacer
- Herramientas
- Habilidades
- Motivación

Objetivos compartidos con el equipo

Uno de los factores fundamentales de la eficacia de los equipos son los objetivos claros. Los líderes del equipo tienen que definir y comunicar claramente al equipo los objetivos, la estrategia y las expectativas.

[Glenn M. Parker, 2002] ¹⁰⁷ recomienda tener en cuenta los siguientes aspectos para el procesos de la definición de los objetivos para el equipo virtual:

¹⁰⁵ Alec r. Levenson, Calculating roi for virtual teams, Center for Effective Organizations - Marshall School of Business, 2002, p. 9

¹⁰⁶ M. Katherine Brown, Brenda Huettnr, and Char James-Tanny. "Managing virtual teams : getting the most from wikis, blogs, and other collaborative tools", Publisher: Wordware Publishing, Inc., 2007, p.9

¹⁰⁷ Glenn M. Parker, "Cross- Functional Teams: Working with Allies, Enemies, and Other Strangers". Publisher: Jossey-Bass Business & Management, 2002

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa

- **Especificar:** Cada objetivos identifica un problema específico a resolver. Esta especifica ayuda a establecer la dirección de trabajo y hacer en enfoque. Por ejemplo: “Empresa X quiere reducir los gastos de viaje”
- **Medir:** Se ha de ser capaz de determinar si la meta ha sido lograda o no con éxito. Por ejemplo, “Empresa X quiere reducir los gastos de viaje un 30%.”
- **Lograr:** El equipo tiene que ser capaz de lograr el objetivo. Para ello se tiene que realizar unos estudios para determinar si el objetivo es posible de lograr y en qué periodo de tiempo. Por ejemplo, La reducción de los costes de viaje en un 20% en términos de un par de días no es posible de lograr. Sin embargo, es posible tras una revisión de los procesos internos y implementación de las sustitutos que permiten solucionar asuntos sin necesidad de desplazamiento.
- **Ser coherente:** Los objetivos del equipo tienen que ser coherente a la estrategia de la empresa. Por ejemplo, si la dirección apuesta por el mercado ruso como uno de los mercados prioritarios para la empresa, y el producto no tiene la certificación gestionada o no se ha realizado ninguna adaptación del producto y del etiquetado, esto significa que los objetivos del equipo no responden a las metas estratégicas de la empresa.
- **Establecer plazos:** Sin plazos el proyecto no tendrá prioridad apropiada. Sin embargo, los plazos tienen que ser realistas. Muchos buenos proyectos fracasaron porque el equipo no tenía el tiempo suficiente para llevar el proyecto al éxito. El objetivo del líder del equipo encontrar un compromiso entre “presiones” de la dirección y tiempo real necesario y establecer unos plazos realistas.

Conocimiento sobre que se tiene que hacer

El equipo tiene que entender que se tiene que hacer y que parámetros haya para hacerlo. Las expectativas tienen que ser muy claras y explícitas (y preferiblemente documentadas en el intranet o wiki del proyecto, así que todos miembros del equipo puedan acceder a ello cualquier momento). El equipo necesita saber que tipo estándares pueden aplicar el proyecto, que tipo de decisiones están autorizadas a tomar. Las responsabilidades y las cadenas de dependencias se ha de definir claramente antes de empezar el proyecto.

Herramientas

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa

Si el equipo no tienen las herramientas adecuadas para el trabajo, falla la tecnología, procesos, o la infraestructura, no importa qué bueno sea el equipo, no tendrá éxito.

Este axioma es precisamente cierto para los equipos virtuales, que dependen de la tecnología para facilitar la comunicación y para gestionar el flujo de trabajo.

Habilidades

Además de una clara visión y la herramientas apropiadas, equipos necesitan tener la gente adecuada con una combinación de las habilidades correcta. Toda la tecnología del mundo no va ayudar al equipo a tener éxito si los miembros de equipo no disponen el grado de experticia técnica o no dispone el tiempo adecuado.

Motivación.

Se pueda tener la información, herramientas, capacidad en la disposición, pero si falta la motivación y “el querer” de lograr el objetivo, el proyecto fracasa. De momento no hay una respuesta cierta, porque algunas personas tienen la motivación y otros ante las acciones en ciertas situaciones. Lo mismo es cierto para los equipos.

Los expertos coinciden que la fuerte motivación de hacer algo, pueda superar otro tipo de inconvenientes, como la falta de capacidad, y llevar el equipo o la persona al éxito.

4.2.4. Planteamiento del proyecto virtual

4.2.4.1. Project Planning [M. Katherine Brown, Brenda Huettner, 2007, 98]

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa

Un planteamiento del proyecto Outsourcing es importante como en cualquier otro proyecto. El instrumento de planteamiento puede utilizarse el SOW (statement of work), el documento que defina las etapas, la metodología, el calendario y los métricas de aceptación de las etapas del proyecto.

4.2.4.2. Revisión del contenido del proyecto [M. Katherine Brown, Brenda Huettner, 2007, 140]¹⁰⁸

Revisiones del contenido del proyecto ayuda conseguir mayor grado de precisión en la realización de los procesos, incrementar el grado de competencia, detectar los puntos débiles del sistema y encontrar el balance entre la variedad de asuntos y tareas del proyecto.

Revisiones del contenido puede ayudar mejorar el producto o servicio, detectar problemas y error, mejorar producto y los documentos correspondientes.

Revisión del contenido ayuda a reducir los costes de desarrollo del producto y servicio, minimizar los problemas para el usuario final, reducir el coste de soporte las necesidades del cliente.

[M. Katherine Brown, Brenda Huettner, 2007, 141]¹⁰⁹ Las ventajas de revisiones del contenido del proyecto son obvias, sin embargo existen varias razones porque las revisiones no se realizan en la manera apropiada.

- Comunicación insuficiente
- Falta de preparación
- Falta de soporte por parte de management

108 M. Katherine Brown, Brenda Huettner, and Char James-Tanny. "Managing virtual teams : getting the most from wikis, blogs, and other collaborative tools", Publisher: Wordware Publishing, Inc., 2007, p.140

109 M. Katherine Brown, Brenda Huettner, and Char James-Tanny. "Managing virtual teams : getting the most from wikis, blogs, and other collaborative tools", Publisher: Wordware Publishing, Inc., 2007, p.141

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa

- Expectativas y objetivos poco claros para la revisión
- Tiempo insuficiente planteado para la revisión
- Falta de seguimiento
- Gente inadecuada involucrada o en el momento inadecuado
- Momento inadecuado

Para conseguir mejores resultados de las revisiones del contenido del proyecto, las siguientes mejores prácticas pueden ser aplicadas [M. Katherine Brown, Brenda Huettner, 2007, 141]:

- Involucrarse al proyecto en una etapa inicial
- Identificar y involucrar a las personas correctas en el equipo de revisión
- Desarrollar el plan y el calendario, asignar responsabilidades
- Proporcionar las instrucciones claras para cada revisión
- Identificar claramente el propósito, la audiencia y el alcance de los documentos o productos que se están enviando para la revisión.
- Proporcionar el tiempo suficiente para la revisión
- Seguimiento post-revisional con la resolución de las tareas indicadas y comentarios

4.2.4.3. Revisión de las etapas del proyecto

Hitos o etapas del proyecto son grandes partes del proyecto. La revisión de las etapas del proyecto ayuda a controlar el calendario y los objetivos, así como a identificar los riesgos y las complicaciones en un momento adecuado, cuando todavía pueden ser resueltas.

El propósito de la revisión de las etapas del proyecto es determinar si se necesita la corrección de curso o identificar algún problema que está interfiriendo al trabajo de los grupos funcionales.

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa

Las reuniones de revisión de etapas de proyecto mejor organizar en el formato de las reuniones presenciales para aprovecharlo para el teambuilding, entrenamiento sobre la estrategia y visiones de la empresa.

La reunión de revisión de las etapas del proyecto se puede preparar a base de los informes recopilados, que detallan la situación en cada parte del equipo:

- Estatus actual y el porcentaje de realización del proyecto
- Logros desde el último informe
- Desafíos
- Estimación de las horas dedicadas para cada tarea
- Identificación de las circunstancias pueda causar
- Calendario y los costes

[M. Katherine Brown, Brenda Huettner, 2007, 169] Se recomienda hacer llegar la agenda de la reunión unos tres días antes¹¹⁰

La agenda tiene que incluir los siguientes elementos [M. Katherine Brown, Brenda Huettner, 2007, 171]:

- Introducción y teambuilding
- Objetivo del proyecto, alcance, descripción de las etapas del proyecto (como recordatorio, tiene que durar menos de 15 minutos)
- Expectaciones para la reunión

Que esperemos lograr?

Kayser, Thomas, "A. Team Power: How to Unleash the Collaborative Genius of Work Teams". Publisher: Professional Publishing, 1994.

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa

Que se va a hacer durante la reunión?

Como se van a manejar desacuerdos y discusiones?

Quien es responsable para hacer las minutas de reunión?

“Logística” de la reunión? (donde están baños, pausas de café o comida y etc.)

- Estatus para cada grupo funcional

Informes tienen que incluir tanto reflexiones positivas como desafíos

Sumario de los resultados para cada división funcional

Si el grupo funcional depende de algo, esto tiene que ser identificado

- Evaluación del equipo los resultados hasta el momento
- Lecciones aprendidas
- Evaluación de riesgos
- Requerimientos de cambios en el proceso
- Análisis de los siguientes pasos
- Resolución de asuntos
- Asignación de las tareas y acciones

4.3. KPI _ Trabajo en equipos virtuales. Métricas del proyecto

Según Sra. Brown [M. Katherine Brown, Brenda Huettner, 2007, 193]¹¹¹, los principales factores para definir el trabajo de los equipos virtuales:

- Tiempo (Cuanto tiempo se necesita)

¹¹¹M. Katherine Brown, Brenda Huettner, Managing Virtual Teams: Getting the Most from Wikis, Blogs, and Other Collaborative Tools, Publisher: Jones & Bartlett Publishers, 2007, p. 193

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa

- Recursos (Cuanto cuesta)
- Procesos (Que se tiene que hacer y quien los tiene que hacer?)
- Calidad (Como se acercan los resultados a los requerimientos iniciales?)

“Principales factores de trabajo en equipos virtuales”

Tiempo	Recursos	Procesos	Calidad
Numero de horas Dias o semanas trascuridos	Numero de miembros del equipo Espacio del almacen	Numero de tareas Numero de llamadas telefonicas	Numero de errores Tamaño de los archivos generados
Respeto de plazos o retrazos	Coste de comunicación Coste de proveedores Coste de empleados Coste de contratos o consultores (incluido coste de agencia)	Numero de reuniones virtuales Numero de registros en wiki o blog Numero de comentarios registrados Velocidad de comunicación	Numero de llamadas de clientes Incremento de la satisfacción del cliente

Fuente: M. Katherine Brown, Brenda Huettnner, Managing Virtual Teams: Getting the Most from Wikis, Blogs, and Other Collaborative Tools

4.4. KPIs de las acciones comerciales y de marketing

Jasper Stoop [2007]¹¹² realizó un estudio de distintos KPI que se puedan utilizar para la evaluación de la eficacia de las acciones comerciales y de marketing considerando distintos tipos de negocio (“Business-to-Consumer” (B2C) o “Business-to-Business” (B2B)), producto (Servicios (productos intangibles) o no-servicios (productos tangibles)) y el grado de personalización de las acciones comerciales (One-to-One (O2O) o One-to-Many (O2M)).

¹¹² Jasper Stoop, “Developing a reference model for KPI and Dashboard reporting in Sales & Marketing”, 2007, http://essay.utwente.nl/60699/1/BSc_Jasper_Stoop.pdf

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa

El resultado de su análisis de los resultados de encuestas fue definir las KPI más relevantes por grupos de factores determinantes¹¹³:

“Ranking de KPIs según el tipo de negocio”

B2B-O2O - No-Servicios	B2B-O2M -No-Servicios	B2B-O2M	B2C-O2M
Rentabilidad del cliente	Beneficio Bruto	Beneficio Neto	Productividad de ventas
Beneficio Neto	Beneficio Neto	Ingresos	Ingresos
Contribución Neta de ventas	Reclamaciones sobre el producto	Retorno sobre ventas	Return on Customer
Ingresos	Product Complaints	Return on Customer	Beneficio Neto
Facings	Return on Customer	Reclamaciones sobre el producto	Índice de la cuota del mercado
Brand Equity	Retorno sobre ventas	Contribución Neta de ventas	Quota del mercado
Beneficio Bruto	Perdida de clientes	Perdida de clientes	Salario de fuerza comercial
Incremento de ventas	Reach	Reconocimiento	Contribución Neta de ventas
Quota del mercado	Reconocimiento	Beneficio Bruto	Crecimiento del mercado
Índice de la cuota del mercado	Coste de la adquisición del cliente	Penetración del mercado	Beneficio Bruto
Ratio de repetitividad	Valor de la vida del cliente	Ganancia de nuevo cliente	Awareness
Retorno sobre ventas	Quota del mercado	Velocidad de cotización	Segment Contribution
Salario de fuerza comercial	New Customer Gain	Sales / Profits per Employee	Reach

113 Jasper Stoop, “Developing a reference model for KPI and Dashboard reporting in Sales & Marketing”, 2007, http://essay.utwente.nl/60699/1/BSc_Jasper_Stoop.pdf

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa

Productividad de ventas	Retailer's Margin Percentage	Salario de fuerza comercial	Rentabilidad del cliente
Share of Customer	Retailer's Margin Percentage	Productividad de ventas	Churn Rate
	Ingresos		
	Sales / Profits per Employee		
	Salario de fuerza comercial		
	Productividad de ventas		
	Rentabilidad del cliente		

Fuente: Trabajo de Jasper Stoop, "Developing a reference model for KPI and Dashboard reporting in Sales & Marketing", 2007

5. Management de riesgos en el Outsourcing de las funciones de comercio exterior

[Geoffrey A. Best, Laura Lowell, 2011]¹¹⁴ Gestión de riesgos en los proyectos de outsourcing es un proceso continuado y sistemático, porque los riesgos están cambiando constantemente. La minimización del impacto de los riesgos al proyecto es conocido como Risk Managment. Risk Management consiste en la identificación, valoración y la priorización de los probables riesgos. Se incluye la maximización de la probabilidad y consecuencias de eventos positivos y la minimización la probabilidad y las consecuencias de los eventos adversos a los objetivos del proyecto. Un plan de gestión de riesgos se define como un equipo del proyecto se encargará de riesgos para lograr ese objetivo.

Conocimiento de los riesgos que pueden poner en peligro el proyecto permite asignar proactivamente recursos, emprender acciones para minimizar o controlar la probabilidad o impacto de cada trampa. Sin embargo, durante el proceso de Outsourcing, la probabilidad del riesgo cambia. De echo, algunos riesgos pueden llear a eliminarse mientras los terceros asuman la responsabilidad por ello.

En términos sencillos, el nivel del Riesgo = Probabilidad X Impacto. Para determinar el nivel de riesgo del incidente potencial, se ha de identificar los factores incluido las condiciones circundantes al evento, la probabilidad que el evento suceda, and valor (como porcentaje u otro) del impacto en caso el evento suceda.

Evaluación de los factores del evento se ha de tomar en cuenta: el evitación, mitigación a reducir el impacto, transferencia del riesgo al proveedor de Outsourcing, aceptación del presupuesto asociado.

114 Geoffrey A. Best, Laura Lowell, «42 Rules For Outsourcing Your Call Center: Best Practices For Outsourcing Call Center Planning, Operations And Management», publisher: Super Star Press, 2011, p. 32

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa

El riesgo puede ser calculado con el Riesgo de error – el coste de Evitarlo, la simple contrastación de los riesgos vs. Ahorros. El riesgo de la externalización de la función comercial puede ser más y menos que el coste de No externalizarlo.

5.1. Definición del riesgo en el proyecto de Outsourcing

Riesgo es un evento incierto o condición que, si se produce, tiene un efecto positivo o negativo en los objetivos de un proyecto. El riesgo es a menudo una medida de la incapacidad de lograr a nivel global los objetivos del proyecto dentro de los requisitos del proyecto y las limitaciones definidas y tiene tres componentes: (1) la probabilidad de ocurrencia, (2) el impacto del riesgo en el programa, y (3) el horizonte de tiempo durante el cual las consecuencias se producirá si el riesgo no se mitiga.

5.2. Contenido del plan de gestiones del riesgo

5.2.1. La probabilidad de ocurrencia

La siguiente tabla define la probabilidad de ocurrencia.

“Las probabilidades de ocurrencia”

Rango de probabilidad	Expresión ligística	Valor de probabilidad utilizado para la calculación	Puntuación
91% – 91 %	“muy probable”	95%	5
61% - 90%	“probable”	76%	4
41% - 60%	“puede ocurrir” en la mitad de los casos	51%	3
11% - 40%	“poco probable”	26%	2
1% - 10%	“muy poco probable”	5%	1

Fuente: Enterprise Project Management Office, <http://www.nd.gov/itd/files/services/pm/risk-management-plan-sample.pdf>

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa

5.2.2. Impacto del riesgo¹¹⁵

En la tabla siguiente se definen las categorías de impacto de riesgo y términos. Para riesgos positivos, se considere lo contrario de la descripción impacto. Los ejemplos que siguen el mismo, excepto que tiene un impacto positivo al proyecto.

“El impacto del riesgo”

Descripción del impacto	Ejemplo*	Expresión	Valor del impacto calculos	Puntuación
Un evento que, si se ocurrido, causaría fracaso del proyecto (incapacidad para alcanzar el mínimo de requisitos aceptables)	programar ajuste > 2 meses coste impacto > 40%	Critico	Coste de variación	10
Un evento que, si se ocurrido, causaría mayor costo / horario aumenta. Requerimientos secundarios no podrán ser alcanzado.	programar ajuste > 1 mes coste impacto > 20%	Serio	Coste de variación	8
Un evento que, si se ocurrido, causaría costo moderado / plan aumenta, pero requisitos importantes, todavía, se reunieron.	programar ajuste > 2 semanas coste impacto > 10%	moderado	Coste de variación	5
Un evento que, si se ocurrido, causaría sólo un pequeño costo / horario aumentar. Requisitos todavía se conseguirían.	programar ajuste > 1 semanas coste impacto > 5%	minor	Coste de variación	3

115 <http://www.nd.gov/itd/files/services/pm/risk-management-plan-sample.pdf>

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa

Un evento que, si se ocurría, no tendría influencia en el proyecto	programar ajuste <2 días coste impacto <5%	despreciable	Coste de variación	1
--	--	--------------	--------------------	---

Fuente: Enterprise Project Management Office, <http://www.nd.gov/itd/files/services/pm/risk-management-plan-sample.pdf>

* Estos son ejemplos empíricos que se deben ajustar en función del proyecto.

5.2.3 Puntuación del riesgo

La puntuación de riesgo es un valor calculado que es el producto de la probabilidad de ocurrencia y el impacto. Se utiliza la puntuación para comparar los riesgos como parte de la priorización de riesgos proceso.

La Tabla 3 es la matriz utilizada para desarrollar la puntuación de riesgo. Los valores oscilan de 1 (una exposición muy baja) a 50 (exposición muy alta).

Aunque no hay determinados puntos de quiebre en el ranking de la exposición al riesgo, los riesgos con una exposición valor de menos de 20 generalmente se consideran bajos riesgos, estos riesgos con un valor de exposición entre 20 y 39 generalmente se consideran de riesgo moderado, y esos riesgos con un valor de exposición entre 40 y 50 se consideran generalmente altos riesgos.

Las definiciones de Moderado Bajo, y alta son como sigue:

- Riesgo bajo: tiene poco o ningún potencial para el aumento en el costo, la alteración de programar, o disminución del rendimiento. Acciones en el ámbito de aplicación de la proyecto planificado y atención de la dirección normal debe dar lugar a controlar el riesgo aceptable. No hay planes de respuesta se harán para estos riesgos. El proyecto hará un seguimiento de ellos y manejarlos a medida que surgen.

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa

- **Riesgo moderado:** Puede causar un ligero aumento en el costo, la alteración de lo previsto, o la degradación del rendimiento. Acción especial y atención de la administración puede se requiere para controlar el riesgo aceptable. El proyecto va a hacer algún tipo de respuesta la planificación de estos riesgos.
- **Alto Riesgo:** Es probable que provoque un aumento significativo en el costo, la alteración de programar, o disminución del rendimiento. Medidas adicionales significativas y atención de alta prioridad la gestión se requiere para controlar aceptable riesgo. El proyecto se haga en profundidad los planes de respuesta para estos riesgos. Riesgos positivos pueden utilizar la misma tabla y las descripciones excepto que en lugar de tratar de evitar el riesgo, haremos todo lo posible para hacer que el riesgo ocurra y ganar el positivo impacto.

“Puntuaciones, evaluación del riesgo”

	IMPACTO				
PROBABILIDAD	Despreciable	Minor	Moderado	Serio	Critico
“muy probable”	5	15	25	40	50
“probable”	4	12	20	32	40
“puede ocurrir” en la mitad de los casos	3	9	15	24	30
“poco probable”	2	6	10	16	20
“muy poco probable”	1	3	5	8	10

Fuente: Enterprise Project Management Office, <http://www.nd.gov/itd/files/services/pm/risk-management-plan-sample.pdf>

5.3. Organización

En esta sección se definen las funciones y responsabilidades para la gestión de riesgos

5.3.1. Project Management Office/Enterprise Project Management Office

“Ejemplo de definición de roles y responsabilidades”

EJEMPLO DE FUNCIONES	EJEMPLO DE RESPONSABILIDADES
<p>Project Manager: El coordinador del programa de gestión del riesgo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El mantenimiento del Plan de Gestión de Riesgos • Mantenimiento de la Base de Datos de Gestión de Riesgos y distribución de las actualizaciones • Informar al equipo de la situación de los riesgos • Seguimiento para reducir el riesgo moderado y alto para niveles aceptables • Proporcionar capacitación de gestión de riesgos • Facilitar la evaluación de los riesgos • Preparación de informes de riesgo, informes y documentos para la evaluación de proyectos
<p>Equipo del proyecto: Responsable de identificación, monitoring y la gestión de riesgos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar, revisar y recomendar los cambios al Project Manager basado en las lecciones aprendidas. • Trimestralmente, o según las instrucciones, participar en la actualización de evaluaciones de los proyectos de riesgo formuladas durante el examen anterior período. • Revisar y recomendar cambios en el riesgo evaluaciones realizadas y la reducción del riesgo propuesto planes. • Informar de los nuevos riesgos para el Project Manager a través de e-mail • Asegúrese de que el riesgo es un tema necesario en cada reunión del proyecto • Cumplir con las tareas asignadas de mitigación e informar estado / la ejecución de medidas de mitigación para el proyecto • Administrador para la entrada en la base de datos.

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa

<p>Expertos del asunto “SMEs”: Responsable de riesgo la aplicación de manejo tareas de este plan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar, revisar y recomendar los cambios al Project Manager basado en las lecciones aprendidas. • Trimestralmente, o según las instrucciones, participar en la actualización de evaluaciones de los proyectos de riesgo formuladas durante el examen anterior período. • Revisar y recomendar cambios en el riesgo evaluaciones realizadas y la reducción del riesgo propuesto planes. • Informar de los nuevos riesgos para el Project Manager a través de e-mail • Asegúrese de que el riesgo es un tema necesario en cada reunión del proyecto • Cumplir con las tareas asignadas de mitigación e informar estado / la ejecución de medidas de mitigación para el proyecto • Administrador para la entrada en la base de datos.
<p>Usuarios finales / Clientes</p>	<p>Los usuarios finales podrán participar en el proyecto. Los usuarios finales pueden identificar los riesgos y debe pasar el información a través de SMEs o el equipo de proyecto. Todo riesgo identificación, asignación de tareas, y la información será manejada a través deel miembro del equipo del proyecto (s) asignado al usuario final.</p>

Fuente: Enterprise Project Management Office, <http://www.nd.gov/itd/files/services/pm/risk-management-plan-sample.pdf>

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa

5.4. Categorías del riesgo

En función de cada proyecto se desarrollan las categorías del riesgo que abarcan todos los factores determinantes.

En modo de un ejemplo, el proyecto puede utilizar las siguientes categorías de riesgo:

Temporalización

Creación del calendario

Escala de tiempo

Presupuesto

Personal

Recursos del Proyecto

Contratistas

Project Management

Cambiar Mgmt

Proceso

Tamaño del proyecto y duración

Expectativas

Usuarios finales

Cliente / Patrocinador

Los vendedores del Proyecto

compromiso

Tecnologías

Objetivos

Producto

Requerimientos

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa

Entorno

Interno

Organización y Management

Desarrollo del entorno

Diseño y implementación

Externo

Factores Políticos

6. Casos prácticos de la externalización de las funciones comerciales

6.1. Caso BOSCH Power Tools

Business Cuestión

[Tatiana Ledeneva, 2012]¹¹⁶ Power Tools es la división de la empresa conocida multinacional BOSCH, dedicada a la desarrollo, fabricación y comercialización de las herramientas electricas de la propia marca BOSCH, así como diferentes marcas que va adquiriendo a la largo de su trayecto como Bosch, Hawera, Skil, Dremel, RotoZip, Freud, American Vermont, y muchos más.

La división Power Tools cuenta con cuatro lineas de negocio:

- Herramientas eléctricas para profesionales (linea azul)
- Las herramientas eléctricas DIY (linea venrde)
- Equipos de jardinería
- Tecnología de medición inteligente

¹¹⁶ Basado en la experiencia propia durante mi trabajo en el proyecto CCC Power Tools de Bosch en 2005

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa

La comercialización se realizaba a través de la red de distribuidores autorizados en la mayoría de países del mundo. Los distribuidores eran responsables tanto por la distribución, como por la función de atención al cliente. Una vez percibidas por el distribuidor reclamación fue transmitida al Contact Center de la central en Leinfelden, Alemania.

En los años 2005 – 2008 empresa se encontró con el desafío relacionado con la función comercial y de post-venta. Primero consistía en que los distribuidores preferían comercializa los best-sellers, sobre todo los equipos de la linea azul y verde, donde BOSCH era el líder principal. Por otro lado la distribuidores no asignaban los recursos requeridos por BOSCH en la comercialización de los productos nuevos o las lineas de negocio recién adquiridas como los equipos de jardinería y los equipos de medición, así como las segundas marcas de la empresa, por ejemplo Skills y otras.

Solución encontrada

Tras un análisis exhaustivo la empresa decidió esforzar la venta provocativa de nuevos productos a través del Contact Centers locales, cuando arranco el proyecto CCC Power Tools (Costomer Contact Center Power Tools).

La función que consistía en la promoción directa a través del contacto sistemático telefónico para explicar nuevos productos, anunciar promociones, vender proactivamente, así como la atención al cliente post-venta fue subcontratado al líder europeo SITEL que contaba con los contact Centers en principales países europeos.

De ese forma la central de BOSCH se ha quedado con un equipo de 3 personas en la central coordinando unas 8 representaciones comerciales outsourcing en ocho países europeos.

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa

Business resultados

El proyecto fue arrancado en el 2004 aprx. En modo de un proyecto piloto, hasta ahora esta dando buenos resultados , demostrando el crecimiento significativo de las ventas de nuevas lineas de productos, “olvidados” por los distribuidores, ademas de acelerar las ventas por los distribuidores gracias a la promoción proactiva emprendida a tiempo.

Lecciones aprendidas

Esto es un interesante business case que demuestra las tendencias actuales en el mundo de business process outsourcing. La aplicación del proceso de BPO en las estrategias de distribución tradicionales y paralelas. Las ventajas de BPO de las funciones comerciales en términos de la rápida expansión comercial y la optimización de los costes y el riesgo.

6.2. Caso J. Sainsbury

Business Cuestión

[Jean-Louis Bravard, Robert Morgan, 2006]¹¹⁷ En el 1999 el operador de supermercados reinounidese J. Sainsbury se enfrentaba con los cambios del entorno. Una de los mejores empresas de su perfil que cotizaba en el mercado de valores de Londres durante más de una década, de repente se encontró que son una presión competitiva cada vez más intensa por parte de Tesco, un rival más antiguamente asociado con las tiendas de bajo costo.

117 Jean-Louis Bravard and Robert Morgan, Smarter Outsourcing, Publisher: Pearson Education Limited, 2006, pp. 193-197

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa

Sainsbury se encontró en la situación cuando tenía que no sólo defenderse en su mercado principal, sino también reaccionar en términos de diferentes áreas de su negocio: recortar los costes operativos, optimizar el tiempo de suministro del producto, renovar el portafolio de las tiendas, potenciar el atractivo de sus puntos de venta.

Solución encontrada

La solución llegó en la forma de un acuerdo de Outsourcing con Accenture por un £ 1,3 mil millones (dólares EE.UU. 2,5 mil millones) que Sainsbury anunció en diciembre de 2000.

El importe del contrato se dividió casi en partes iguales entre un proyecto de transformación IT y el proyecto de optimización de los costes operativos.

El presidente de Sainsbury Peter Davis comentó: "El cambio de nuestras capacidades IT es una parte fundamental de nuestra transformación empresarial".

El acuerdo de externalización se trató, también, del transfer de unos 800 empleados de Sainsbury a Accenture, mientras el Sainsbury se quedó con un pequeño equipo de IT interno para supervisar la nueva estrategia de IT.

Lecciones aprendidas

En el 2003 empresa registro positivos resultados en terminas de los ahorros de los costes operativos por la introducción de las mejoras en IT.

En marzo de ese mismo año Sainsbury rodó un nuevo software de cadena de suministro, y en agosto se comenzó a utilizar el escaneo de los códigos de barra en las cajas. Tesco, por ahora el número uno en el mercado, fue prácticamente bloqueado para hacer competencia alguna.

Paralelamente la gerencia apostaba por una posible compra de un competidor Safeway, cuando apareció el problema de la futura integración de los sistemas informáticos y de

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la

internacionalización de la empresa
seguridad de dos cadenas. La relación con Accenture empezó a experimentar ciertas tensiones, cuando Sr Peter Davis anuncio que los resultados de intervención de Accenture no responden en su totalidad a las expectativas de la empresa y que el contrato se tiene que renegociar. Accenture, en su vez, respondió que puede tomar toda la responsabilidad por el desarrollo y integración del nuevo sistema informático, incluso de gestión de cadenas, pero en ningún caso es responsable de las decisiones estrategias de la empresa.

Mientras la empresa tardaba en tomar la decisión de compra de Safeway, la convertido en la realizad otra empresa, Morrison.

Lecciones aprendidas

En este business case se destaca el problema informático relacionado con la seguridad ("securitization") que en un principio fue desarrollada para un único uso en una cadena y se convertio en un problema cuando el entorno ha cambiado y aparecía la necesidad de posible integración con otra cadena prevista para adquirir.

Sin embargo, fue realmente el problema informático que suponía un gasto inaceptable o las dificultades financieras de la empresa en general para financiar la adquisición no se va a saber.

La ventajas principales de Outsourcing consiste en una flexibilidad y la tendencia de extrenalizar cierto proceso a proveedores Outsourcing, y normalmente posibilidad de disponer varias opciones elegir entre los proveedores. El contrato para 7 años con Accenture cambiaba el formato, aplicaba el know-how, pero prácticamente no influya en el contenido de la función y prácticamente garantizaba los problemas tarde o temprano. En realidad seguía parecer una integración vertical.

Es irónico que al tratar de aprovechar el poder de la subcontratación Sainsbury sin querer imponio un grado de inflexibilidad financiera que tuvo el efecto de eclipsar los indudables

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa
beneficios que estaba recibiendo de la externalización. Es una lección sobre Sainsbury y la externalización que la industria no olvidará.

6.3. Caso General Electric

Business Cuestión

[Jean-Louis Bravard, Robert Morgan, 2006]¹¹⁸ Empresa multinacional estadounidense General Electric ha sido reconocida como uno de los pioneros en muchas áreas de negocio global - y su uso de la deslocalización no es una excepción.

GE se convirtió en una de las empresas multinacionales que era entre primeras en localizar las funciones del back office, centros de datos y Call Center en India, cuando en 1997 creó Capital Services International (GECIS) en 1997 para que pueda centralizar su operaciones de oficina en un país de bajo costo.

A principios de la década de 1990 Jack Welch, entonces CEO de GE, introducía una formula “70x70x70”. Esto significaba que el 70 por ciento de los operaciones de GE sería subcontratados; de esto, el 70 por ciento tendría que ser manejado en mercados de desarrollo (off-shore), y de este, alrededor del 70 por ciento tendrían que ser de origen Indio.

En el 2004, GECIS contó con unos 12.000 empleados y representaba una de las mayores unidades de su tipo establecido por una multinacional occidental en la India.

Sin embargo, las prioridades han cambiado durante los siete años en que actuaba GECIS como subsidiaria de propiedad total de GE.

¹¹⁸ Jean-Louis Bravard and Robert Morgan, Smarter Outsourcing, Publisher: Pearson Education Limited, 2006, pp. 190-193

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa

Mientras los servicios se entregaban bajo los requerimientos GE, optimización de costes se ha convertido en la nueva prioridad. GE creía que GECIS generaría más valor como una empresa independiente, además de liberar valiosos fondos de inversión destinados en el desarrollo, y específicamente en áreas de alto crecimiento, tales como tecnología de seguridad.

Solución encontrada

En diciembre del 2004 GE anunció la venta de un 60 por ciento de participación en GECIS, alrededor \$ 500 millones a un consorcio de dos inversores de capital riesgo.

Business resultados

A partir de la primera mitad del 2005 hasta el 2007 - 2008, se esperaba duplicar sus ingresos hasta cierto. \$ 1 mil millones, así como llegar a cotizar en la bolsa.

En la etapa posterior se previa un rápido crecimiento en su mercado doméstico y China. Al mismo tiempo, se esperaba duplicar su fuerza laboral en India y China por

el mismo período, lo que lo llevaría hasta un total de 32.000 empleados en el 2008.

Esta continua expansión ayudaría a GECIS cumplir el aumento previsto de la demanda de externalización de procesos empresariales (BPO).

Lecciones aprendidas

La decisión estratégica de GE de vender la mayor parte de su participación en GECIS no es una decisión aislada y puntual, sino la actualidad que refleja

una tendencia creciente entre las empresas multinacionales que tienden a cambiar la estrategia de participar a 100% en las acciones de sus filiales, o sea la tendencia de

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa
desintegración vertical. En cambio buscan externalizar estas operaciones independientes a los proveedores de outsourcing.

Hoy en día, con una comunidad floreciente de proveedores outsourcing de alta calidad, respaldadas por una base de conocimientos y de procesos desarrollada y especializada, las multinacionales están descubriendo que pueden generar mayor ahorro en la exposición combinado con el menor riesgo mediante el uso de los servicios de un proveedor de outsourcing.

6.2. Caso NN Automotive Grup

Business Cuestión

Empresa Catalana especializada en el desarrollo y la fabricación de los componentes del vehiculo. Los clientes de la empresa son los OEMs (Original Equipment Manufactures), fabricantes de los vehiculos, en este caso la empresa Catalana se posiciona como el proveedor del segundo nivel.

Ultimamente el sector automovil ruso esta en pleno crecimiento, las especialistas del sector pronostican que ya en el 2015 Rusia se convertira en el promer mercado en las ventas de los coches. Varias empresas españolas multinaciones ya están presentes en el mercado. Desde hace varios años el mercado atrae a los PYMES catalanes.

El proceso de implantación en un mercado emergente es un proceso costoso y complejo. Los proyectos de este tipo muchas veces se subcontratan a las grandes consultores que incremente significativamente el precio del proyecto. Otra opción es optar por la creación de su propio equipo para el proyecto de implantación que significa superar el accesos escaso al talento cualificado.

El desafio de empresa consistia en organizar la implantación comercial y despues industrial en el contexto los recursos limitados.

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa

Solución

Entre otras opciones actualmente en el mercado está disponible el servicio de Outsourcing de la figura del Manager de Proyectos y Manager de Exportaciones. La empresa contó con varias ofertas y finalmente firmo el contrato con la agencia de Outsourcing, Ruscomerz. Esta agencia tiene virias cedex en España y Rusia y se especializa en los proyectos de implantación en Rusia.

Un estudio del mercado detallado ayudó a la empresas catalana confirmar y definir los potenciales del mercado ruso. El resultados de las visitas primeras visitas de los clientes rusos era la conclusión de la necesidad de tener presencia comercial en Rusia para poder ganar los proyectos de negocio de los fabricantes rusos de vehiculos.

La creación de la empresa rusa con 100% del capital de la empresa extranjera podría suponer un tramite muy soficitucado y costoso. La agencia rusa Ruscomerz se ecargo por crear la persona juridica, contratar el personal, organizar la oficina en Rusia y se ecargo las gestiones administrativas que se presisan para mantener una empresa en Rusia. Una vez organizada la empresa, Ruscomerz vendio todas sus participaciones a la empresa catalana.

En las primeras etapas del proyectos, que duraba varios años, la agencia Ruscomerz se encargo por la organización de los equipos del proyecto locales cuio objetivo era el desarrollo del negocio de la empresa en Rusia, busqueda de nuevos oportunidades comerciales y seguimiento de los clientes en curso.

Lecciones aprendidas

Acudir a la opción del Outsourcgc fue una opción “extravagnte” para el sector. A esta desición quizás estaba favorecida por la crisis del 2009 que cambio la mente de las empresas europeas y les insitio unos ahorros adicionales. O el perfil y la mentalidad de los gerentes de la empresas, que estaban dispuestos a probar nuevos instrumentos de gestión.

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa

Los ahorros considerables y una importante optimización de la duración del proyecto fueron los principales resultados positivos de este proyecto de Outourcing.

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa

Bibliografía:

1. Aksyenov E., Altshuler I., Outsourcing, 10 zapovedey y 1 instrument, Publisher: Piter, 2009
2. Alec r. Levenson, Calculating roi for virtual teams, Center for Effective Organizations - Marshall School of Business, 2002
3. Anderson, R.E., y Dubinsky, A.J. Personal Selling. Achieving Satisfaction and Loyalty. Publisher> Houghton Mifflin Company, Boston, New York, 2004
4. Bächli-Bolvako Natalia, Exploration of Salespeople Activities and Behaviour in Information Technology Selling, Dissertation of the University of St. Gallen, Zurich, 2011
5. Barney, J.B. Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of management, 17 (1),
6. Barney, Jay B. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management,
7. Beverly Scott; B. Kim Barnes, Consulting on the Inside: An Internal Consultant's Guide to Living and Working Inside Organizations, Publisher: American Society for Training & Development, 2011
8. Bharat Vagadia, Strategic Outsourcing: The Alchemy To Business Transformation In A Globally Converged World (Management For Professionals), Publisher: Springer Berlin Heidelberg, 2011
9. Bharat Vagadia, Strategic Outsourcing: The Alchemy To Business Transformation In A Globally Converged World (Management For Professionals), Publisher: Springer Berlin Heidelberg, 2011
10. Cannon, J.P., Homburg, C. Buyer-Supplier Relationships and Customer Firm Costs. Journal if Manketing, (65) 2001, pp.29-43
11. Crowe Horwath LLP, enterprise risk management for cloud computing, <http://www.coso.org/documents/Cloud%20Computing%20Thought%20Paper.pdf>

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa

12. Darleen M. deRosa, Richard Lepsinger, A practical Guide for Working and Leading from a Distance, Publisher Josser-Bass, 2010
13. Darmon. R.Y. A Conceptual Scheme and Procedure for Classifying Sales Positions. Journal of Personal and Sales Management, 18 (3), 1998, pp. 31-46
14. Deborah L. Duarte and Nancy Tennant Snyder, Mastering Virtual Teams (Second Edition), publisher: Jossey-Bass Inc, 2001
15. Douglas Brown, Scott Wilso, The Black Book of Outsourcing: How to Manage the Changes, Challenges, and Opportunities, Publisher: Wiley
16. Dubinsky,A.J. A Factor Analitic Study of Personal Selling Process. Journal of Personal Selling and Sales Managment. Fall/Winter, 1980 - 1981
17. Duncan, N. B. "IS Integration in the Internet Age", in Information Systems Outsourcing, R.
18. Dyer, J.H., Singh, H. (1998) The Relational View; Cooperative Strategy and Sources of
19. Ed Ashley , Outsourcing For Dummies, Publisher: For Dummie, 2008, p. 334 La externalización de los servicios de TIC y el business process outsourcing (BPO), Sandra Sieber, Josep Valor, Valentín Porta, IESE Business Scholl, 2007, p.8
20. Ed Ashley, Outsourcing For Dummies, Publisher: For Dummie, 2008, p. 331
21. Eisenhart K.M, Agency Theory: An assessment and Review, Academy of Managment, 1989, pp.57-74
22. Erin Anderson, The salesperson as outside agent or employee: A transaction cost analysis, Marketing science, vol. 4, No. 3, pp. 234-254, 1985
23. Erran Carmel, Global Software Teams: Colloborating Across Borders and Time Zones, Erran Carmel, Prentice Hall, 1999
24. Fernando Robles, Export Channel Integration Strategy and Performance: A Contingency Approach, International Journal of Business and Management, 2011, <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v6n12p3>
25. Fernando Robles, Export Channel Integration Strategy and Performance: A Contingency Approach, International Journal of Business and Management, 2011, <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v6n12p3>

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa

26. Fischer Laura y Espejo Jorge, Mercadotecnia, Tercera Edición, Fischer Laura y Espejo Jorge, McGraw Hill, 2004, p.266
27. Freeman, R. Edward Strategic Management: A Stakeholder Approach, Pittman books Limited, 1984
28. Geoffrey A. Best, Laura Lowell, 42 Rules For Outsourcing Your Call Center: Best Practices For Outsourcing Call Center Planning, Operations And Management, Publisher: Super Star Press, 2011
29. Glenn M. Parker, "Cross- Functional Teams: Working with Allies, Enemies, and Other Strangers". Publisher: Jossey-Bass Business & Management, 2002
30. Global Outsourcing Strategies: An International Reference On Effective Outsourcing Relationships
31. Harold J. Novick' Selling Though Independent Reps (Traducción al ruso), , Dobraia Kniga, p. 91
32. Hawes, J.M., Strong, J.T., y Winick, B.S. Do Closing Techniques Diminish Prospect Trust? Industrial Marketing Managment (25), pp. 349-360
33. Hirschheim, A Heinzl and J. Dibbern (eds.), Springer, Berlin, 2002, pp395-414
34. ICEX; Operativa y Práctica del Comercio Exterior, 2005, ICEX y CSC, p. 50 23, No. 4
35. Ilan Oshri, Julia Kotlarsky, Leslie P. Willcock, The Handbook of Global Outsourcing and Offshoring, , Publisher: Palgrave Macmilla, p. 21 - 29
36. Interorganizational Competitive Advantage, Acadamy of Management. The Management Review, Vol.
37. James A. Tompkins; Steven W. Simonson; Bruce W. To Publisher: Tompkins Press, p.39
38. Jasper Stoop, "Developing a reference model for KPI and Dashboard reporting in Sales & Marketing", 2007, http://essay.utwente.nl/60699/1/BSc_Jasper_Stoop.pdf
39. Jean-Louis Bravard and Robert Morgan, Smarter Outsourcing, Publisher: Pearson Education Limited, 2006, pp. 193-197
40. Jeffrey F. Rayport y John J. Sviokla, "Exploiting the virtual value chain", publisher: Harvard Business Review; 1996, p. 25

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa

41. Johnson, M.W., and Marshal, G.W. Churchill/Ford/Walker's Sales Force Management (8th es.) Publisher: New York, Mc Graw-Hill/Irwin, 2006,
42. Jose Ramón Fórneas Carro, Outsourcing, Publisher: Netbiblio, 2008
43. Josep Bertran Marketing in a global world, Josep Bertran, 2006
44. Josep Valor, Valentín Porta, IESE Business Scholl, 2007, <http://www.iese.edu/research/pdfs/OP-08-02.pdf>
45. Julio César, Marketing Estrategico, Borrero Editorial San Marcos,
46. Kathleen M. Eisenhardt, Agency Theory: An Assesment and review, , Academy of Managment, 1989.
47. Kayser, Thomas, "A. Team Power: How to Unleash the Collaborative Genius of Work Teams". Publisher: Professional Publishing, 1994.
48. Kotter, J. P. "Managing External Dependence", Academy of Management Review, (4:1), 1979, pp 87-92.
49. Lamb Charles, Hair Joseph y McDaniel Carl Marketing, Sexta Edición, Lamb Charles, Hair Joseph y McDaniel Carl, Internacionl Thomson Editores S.A., 2002, p. 385
50. Lawrence Holpp, Managing Teams, Publisher: McGraw-Hill, 1998
51. Leslie P. Willcocks, The Outsourcing Enterprise: From Cost Management To Collaborative Innovation (Technology, Work, And Globalization), Sara Cullen, Andrew Craig, Publisher: Palgrave Macmillan, 2010
52. M. Katherine Brown, Brenda Huettner, and Char James-Tanny. "Managing virtual teams : getting the most from wikis, blogs, and other collaborative tools", Publisher: Wordware Publishing, Inc., 2007, p.9
53. Marshall, G.W., Goebel, D.L. and Moncrief, W.C. Hiring for Success at the Buyer-Seller Interface. Journal of Business Research, 56, 2003, pp. 247 – 255
54. Michael C. Jensen, Value Maximization and Corporative Objective Function, Harvard Business School, 2008, p. 2
55. Moncrief, W.C. y Marshall, G.W. The evolution of the Seven Steps of Selling. Industrial Marketing Mnagment (34), 2005 pp. 12 - 22,

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa

56. Narver, J.C. & Slater, S.F. Market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54 (4). pp. 20 - 35
57. Noble, C.H., Sinha R.K. & Kumar A. Market orientation and alternative strategic orientations: a longitudinal assesment of performance implications. *Journal of Marketing*, 66 (4), pp.25-39
58. Perez, C. "Structural Change and Assimilation of New Technologies in the Economic and Social Systems", *Futures*, (15:5), 1983, pp 357-375
59. Peter Barrar, Roxane Gervais , *Global Outsourcing Strategies: An International Reference On Effective Outsourcing Relationships* Publisher: Gower Pub Co,
60. Piercy, N.F., Cravens, D.W, y Lane, K. Sales Manager Behavior Control Strategy and its Consequences. The Impact og Gender Differences. *Journal of Personal Selling and Sales Management*. (21, 1), pp. 36-49
61. Porter, M. E. *Competitive Advantage*, The Free Press, New York, 1985
62. Rafael Muñiz Gonzalez, *Marketing en el siglo XXI*, 3ª edicion, Centro de Estudios Financieros, 2012,
63. Rapp, Adam, *Outsourcing the Sales process: Hiring a mercenary salesforce*, Clemson University, *Industrial Marketing Managment*, (38) 2009, pp. 411-418
64. Ronan McIvor, *Service Outsourcing Global Services Outsourcing*, Publisher: Cambridge University Press, 2010, p.10
65. Sandra Sieber, Josep Valor, Valentín Porta ' *La externalización de los servicios de TIC y el business process outsourcing (BPO)*, Sandra Sieber, Josep Valor, Valentín Porta, IESE Business Scholl, 2007
66. Steven M. Bragg *Outsourcing: A Guide To ... Selecting The Correct Business Unit ... Negotiating The Contract ... Maintaining Control Of The Process*, Publisher:Wiley, 2006, pp.329-333
67. Sujan, H, Weitz, B.A., y Sujan M. Increasing Sales Productivity by Getting Salespeople to Work Smarter, *Journal of Personal and Sales Management*, (23), pp. 41-39
68. T. Burns and G. M. Stalker, *The Management of Innovation*, by T. Burns and G. M. Stalker, 1961, London: Tavistock

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa

69. Tara L. Guillot, Team Building in a Virtual Environment—Teams & Quality, Publisher: American Society for Training & Development, 2002
70. Teng, J. T. C., Cheon, M. J., and Grover, V. “Decision to Outsource Information Systems Functions”, Decision Sciences, (26:1), 1995, pp 75-103.
71. Thomas E. Johnson and Donna L. Bade, Export/Import Procedures and Documentation, Publisher: AMACOM – Book Division of American Management Association, 2010
72. Vivek Sharma, Varun Sharma, K.S. Rajasekaran, Web-Based And Traditional Outsourcing (Infosys Press), Publisher: Auerbach Publications, 2011
73. Wilfried Köhler-Frost, Publisher: Schmidt (Erich), Berlin, Outsourcing: Schlüsselfaktoren Der Kundenzufriedenheit, 2004
74. Williamsion, O.E. Markets and Dierarchies: Analysis and Antitrust Implications. New York: Free press., 1975

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa

Anexo

Métricas de BPO en ventas, la descripción y la calculación

Autor: Jasper Stoop

Brand Equity	The total value of a brand		
Customer Profitability	Measures the profitability of individual customer(groups).	One-time customers might have a negative profitability because of high acquisition costs. 8- /2- rule!	$\text{Customer_Profitability} = \frac{\text{Revenue}(\text{Customer}) - \text{costs}(\text{Customer})}{}$
Customer Acquisition Costs	Measures the cost of attracting new customers.	Hard to measure and collect all relevant information/costs.	$\text{CAC} = \frac{\text{costs}(\text{Acquisition})}{\text{customer}(\text{total_New})}$
Customer Lifetime Value	Calculates the total worth of a customer		$\text{CLTV} = \frac{\text{Margin}(\text{constant_Net})}{(\text{Discount_Rate} + \text{Defection_Rate} - \text{Constant_Growth_Rate})}$
Customer Losses	Measures the amount of existing customer who stop purchasing form the company.	Not to be confused with Churn Rate.	$\text{Customer_Losses} = \text{customer}(\text{start_Period}) - \text{customer}(\text{end_Period})$
Customer Profitability	Measures the profitability of individual customer(groups).	One-time customers might have a negative profitability because of high acquisition costs. 8- /2- rule!	$\text{Customer_Profitability} = \frac{\text{Revenue}(\text{Customer}) - \text{costs}(\text{Customer})}{}$
Facings	Measures the amount of frontal views of a single product-package on a fully stocked shelf.		
Churn Rate	Calculates the amount of customers who (are expected to) leave the company in a period.		$\text{Churn_Rate} = \frac{\text{customer}(\text{lost})}{\text{customer}(\text{start_Period}) - \text{Retention_Rate}}$
Gross Profit	Gross profit is calculated before operating expenses	High gross profit can suggest good business execution.	$\text{Gross Profit} = \text{Revenue} - \text{costs}(\text{COGS})$
Incremental Sales	The (expected) sales of a certain marketing program		

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa

Market Penetration	Compares current Market Demand to potential Market Demand to measure growth potential.	Can also indicate the amount of customers currently buying at the company.	$\text{Market_Penetration} = \frac{\text{customer(Company)}}{\text{customer(Total)}}$ $\text{Market_Penetration} = \frac{\text{sales(Demand)}}{\text{sales(Potential)}}$ $\text{Market_Penetration} = \frac{\text{Market_Penetration(t-1)} + \text{Repeat_Rate}}{\text{Repeat_Rate} + \text{sales(Trial)}}$
Market Share	Measures the share of the company compared to the rest of the market, industry or product area.	Measures the success of attempted market penetration. Must be compared to other (market) aspects.	$\text{Market_Share} = \frac{\text{sales(by_Company)}}{\text{sales(total)}}$
Market Share Index	Helps identifying areas in need of improvement to increase Market Share	Preference indicates product attractiveness to customers	$\text{Market_Share_Index} = \text{Awareness} * \text{Preference} * \text{Intention} * \text{Availability} * \text{Satisfaction}$
Net Profit	Shows total financial gain after subtraction of all costs	Can be calculated in multiple ways. Equals Earnings	$\text{Net_Profit} = \text{sales(Units)} * \text{Margin} - \text{costs(Total)}$
Net Sales Contribution	Helps identifying groups of customers/products based on needs and characteristics, so that the company can work and market more efficient.	Four rough segments; demographic, psychographic, geographic, product (use).	$\text{NSC} = \frac{\text{sales(Segment)}}{\text{sales}(\sum \text{Segments})}$
New Customer Gain	Measures the amount of new customers to the company.	Does not answer 'how' or 'why', just 'what' (how much). Not to be confused with Retention Rate; New Customer Gain focuses on gaining new customers, not keeping existing ones.	$\text{New_Customer_Gain} = \text{customer(end_Period)} - \text{customer(start_Period)}$

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa

Product Complaints	Measures the amount of complaints regarding product defects compared to the total units sold.		$\text{Product_Complaints} = \frac{\text{complaints}}{\text{sales(Units)}}$
Customer Profitability	Measures the profitability of individual customer(groups).	One-time customers might have a negative profitability because of high acquisition costs. 8- /2- rule!	$\text{Customer_Profitability} = \frac{\text{Revenue(Customer)}}{\text{costs(Customer)}}$
Quotation Speed	Measures the average amount of time it takes to reply to a quotation request		
Reach	Measures the percentage of a defined population reached through a certain media vehicle.	The amount of people reached does not equal the amount of people who actually consciously saw the ad.	
Recognition / Awareness	Measures if consumers have knowledge of a certain brand.	Values are highly dependent on industry.	
Repeat (Retention) Rate	Calculates the amount of customers who (are expected to) make a repeat purchase in a period.	Equals Retention Rate Not to be confused with New Customer Gain; Repeat Rate focuses on keeping existing customers, not gaining new ones.	$\text{Repeat_Rate} = 1 - \text{Trial Rate}$ $\text{Retention_Rate} = \frac{\text{customer(end_Period)}}{\text{customer(start_Period)}}$
Retailer's Margin Percentage	Calculates the profit margin retailers earn.		$\text{RMP} = \frac{\text{price(Consumer)} - \text{price(Wholesaler)}}{\text{price(Consumer)}}$
Return on Sales	Measures efficiency of sales effort; the amount of profit relative to each salesdollar/euro	Can vary significantly inter-/intra-industry.	$\text{ROS} = \frac{\text{Net_Profit}}{\text{sales}}$
Return on Customer	Measures efficiency of customer investments	Can be measured in different ways	$\text{ROC} = \frac{\text{customer(net_Income)}}{\text{customer(net_Investment)}}$

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa

Revenue	Shows financial gain from production and sales of products and services.	Lead driver of performance measurement. Not usable without further refinement	$\text{Revenue} = \text{price} * \text{sales}(\text{Units})$
Sales Profits per Employee	Measures the financial performance of the company on an employee basis.	Measures productivity; should be measured considering trends and seasonality.	$\text{SPPE} = \frac{\text{sales}}{\text{employee}(\text{Total})}$ $\text{SPPE} = \frac{\text{Net_Profit}}{\text{employee}(\text{Total})}$
Sales Force Salary	Measures the amount of money the sales force is payed.	Can be commission based, bonus based, straight or otherwise implemented	
Sales Productivity	Measures the productivity of the sales force.	Can be measured in sales per person, profits per person and volume per person.	$\text{SP} = \frac{\text{sales}(\text{Total})}{\text{employee}(\text{sales_Force})}$
Share of Customer	Calculates the percentage of company-purchases compared to total customer's purchases	"Share of the customer's wallet".	$\text{Share_of_Customer} = \frac{\text{sales}(\text{by_Company})}{\sum \text{sales}(\text{Customer})}$

Fuente: Trabajo de Jasper Stoop, "Developing a reference model for KPI and Dashboard reporting in Sales & Marketing", 2007, http://essay.utwente.nl/60699/1/BSc_Jasper_Stoop.pdf

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa

Anexo 2**Definición de las metricas par alas tareas comerciales**

	Descripción de la tarea	BPO	Agente / Distributor	Comercial
	Identificar nuevos contactos potenciales dentro de la organización del clientes	Número de contactos nuevos en el sistema electronico	Ventas realizadas	Num. de horas dedicadas
	Localizar nuevos contactos potenciales en Internet	Número de contactos nuevos en el sistema electronico	No se suelen aplicar las metricas las el volumen y la frecuencia de ventas	Horas dedicadas dentro del horerio laboral, supervisión por el gerente. No suele tener metricas
	Localizar nuevos contactos potenciales en las Redes sociales	Z		
	Calificar, seleccionar y desactivar contactos	La calidad de la base de datos, facilidad de utilización por comerciales BPO y los coordinadores de la empresa		
	Responder a las peticiones de los clientes	Velocidad de la respuesta, el contenido de la respuesta, seguimiento en el sistema electrónico		
	Recopilar información específica en Internet	Numero de leads		
	Recopilar información adicional de sus propios anotaciones	Calidad de leads, numero de leads covertidos en contactos		
	Trabajar con la Base de datos para registrar nuevo clientes	Numero de leads		
	Trabajar con la Base de datos para información sobre los clientes	Calidad de contacto, numero de ofertas individualizadas		

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa

	Concretar una reunión o conferencia	Numero de reuniones y su calidad
	Hacer una presentación comercial	Numero de presentaciones, numero de solicitudes de cotización, numero de ventas cerradas
	Prepararse para reuniones /presentaciones	Tiempo de preparación
	Prepararse a responder a las objeciones	Horas dedicadas
	Ofrecer el soporte antes de la venta	Horas dedicadas
	Venta orientada al cliente	Numero de ofertas personalizadas
	Venta orientada a las ventajas del producto	Numero de ventas por grupos del producto
	Venta consultativa	Numero de ventas cruzadas
	Vender el valor añadido de la empresa	Rentabilidad de venta
	Utilizar la venta adaptiva	Horas dedicadas
	Crear confianza	Repetitividad y calidad de relaciones con el cliente
	Hacer preguntas	Check – list, calidad de la base de datos
	Ayudar a los clientes plantear la compra	Ventas programadas, comandas
	Clarificar objeciones	Check-list, numero de los cierre de venta

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa

	Repetir beneficios de la compra	Incidencias
	Proveer soluciones para problemas del cliente	Horas dedicadas
	Solicitar directamente el pedido	Incidencias
	Negociar condiciones, precio, términos	Variedad de tarifas que trabaja en manager
	Gestionar las tarifas personalizadas para el cliente	Horas dedicadas
	Confirmar el acuerdo	Horas dedicadas
	Agradecer al cliente	Num de email, llamadas de agradecimiento
	Checkear la satisfacción del cliente	Num. de gestiones
	Trabajar con las reclamaciones	Num. de incidencias
	Supervisar instalación	Numero y calidad de visitas
	Proceder el mantenimiento	Horas dedicadas
	Crear vínculos sociales con el cliente (comidas, cafes y etc)	Numero de vinculos sociales
	Planificar llamadas y reuniones con el cliente	Horas dedicadas
	Planificar reuniones internos	Horas dedicadas
	Desarrollar los planes a largo plazo	Horas dedicadas
	Coordinar la colaboración del equipo	Numero de consultas internas
	Participar en las reuniones internos	Horas dedicadas
	Coordinar recepción de pedidos y realización de entregas	Registro de gestiones internas
	Trabajar con distribuidores	Num. de campaneas

Módulo III- Tesina: Business Process Outsourcing y trabajo en equipos virtuales como instrumentos para la internacionalización de la empresa

	Crear relaciones sociales con los especialistas internos	Horas dedicadas		
	Documentar y reportar información del mercado	Numero y calidad de los estudios		
	Hacer trabajo administrativo	Num. de gestiones		
	Participar el trainings de venta	Horas dedicadas		
	Entrenar las capacidades de trabajo con herramientas	Horas dedicadas		
	Entrenar conocimiento sobre el producto	Horas dedicadas		
	Visitar ferias y conferencias con el objetivo de realizar ventas	Horas dedicadas		
	Estudiar las tendencias del mercado	Horas dedicadas		
	Hacer viajes	Horas dedicadas		
	Entender el cliente y su propia empresa	Horas dedicadas		
	Proveer la gerencia con información y opiniones	Horas dedicadas		
	Medir y analizar los resultados comerciales	Horas dedicadas		