



ANÁLISIS DEL ESTADO ACTUAL DE BUSINESS PROCESS *OUTSOURCING*
(*BPO*) Y *OUTSOURCING* (TERCERIZACIÓN) EN COLOMBIA

PROYECTO DE GRADO

NATALIA DAVID TRUJILLO
DANIELA GALVIS MENESES

Tutor Temático
VÍCTOR JAVIER ESCALLÓN SANTAMARÍA
Ingeniero en Electrónica, MSc. En ingeniería Industrial

UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE INGENIERÍA
INGENIERÍA INDUSTRIAL
SANTIAGO DE CALI
2012

ANÁLISIS DEL ESTADO ACTUAL DE BUSINESS PROCESS *OUTSOURCING*
(*BPO*) Y *OUTSOURCING* (TERCERIZACIÓN) EN COLOMBIA

NATALIA DAVID TRUJILLO
DANIELA GALVIS MENESES

UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE INGENIERÍA
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
SANTIAGO DE CALI
2012

ANÁLISIS DEL ESTADO ACTUAL DE *BUSINESS PROCESS OUTSOURCING*
(*BPO*) Y *OUTSOURCING* (TERCERIZACIÓN) EN COLOMBIA

NATALIA DAVID TRUJILLO
DANIELA GALVIS MENESES

Proyecto de grado presentado como requisito para optar al título de Ingeniero
Industrial

VÍCTOR JAVIER ESCALLÓN SANTAMARÍA
Ingeniero en Electrónica, MSc. En ingeniería Industrial

UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE INGENIERÍA
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
SANTIAGO DE CALI
2012

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	8
1. ESTADO ACTUAL DE <i>BUSINESS PROCESS OUTSOURCING (BPO)</i> Y <i>OUTSOURCING</i> EN COLOMBIA	9
1.1 TÍTULO PROYECTO	9
1.2 PROBLEMA	9
1.3 JUSTIFICACIÓN	9
1.4 DELIMITACIÓN	10
1.4.1 Tipo de investigación.	10
1.4.2 Espacio	10
1.4.3 Tiempo	10
1.4.4 Impacto	10
2. OBJETIVOS	11
2.1 OBJETIVO GENERAL	11
2.2 OBJETIVO DEL PROYECTO	11
2.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
3. MARCO DE REFERENCIA	12
3.1 ANTECEDENTES.....	12
3.2 MARCO TEÓRICO	14
3.2.1 Business Process <i>Outsourcing</i>	14
3.2.2 Diferencia entre <i>Outsourcing</i> y subcontratación.	15
3.2.3 Offshoring.	16
3.2.4 Sustentabilidad.	17
3.2.5 Cloud Services.....	18
3.2.6 Especificaciones del <i>BPO</i> y <i>Outsourcing</i>	18
3.2.7 Transición del <i>Outsourcing</i> al Business Process <i>Outsourcing (BPO)</i>	19
3.3 APOORTE INTELECTUAL.....	24
4. ESTRATEGIA METODOLÓGICA DEL PROYECTO	25

4.1	METODOLOGÍA DEL PROYECTO	25
4.2	MATRIZ DE MARCO LÓGICO	26
4.3	CRONOGRAMA	29
5.	DESARROLLO DEL PROYECTO	30
5.1	METODOLOGÍA DEL PROYECTO	30
5.2	ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO	31
5.3	METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN DE REFERENCIAS	31
5.3.1	Time Line: Tendencias del <i>Outsourcing</i>	31
5.3.2	Análisis estructural de Fuentes Bibliográficas.....	34
6.	ANÁLISIS DEL ESTADO ACTUAL DE <i>BPO Y OUTSOURCING</i> EN COLOMBIA.....	35
6.1	EN COLOMBIA	35
6.1.1	Antecedentes.	37
6.1.2	Actualidad.	38
6.1.3	La academia y Centros de consultoría.....	42
6.1.4	La industria.	47
6.2	COLOMBIA FRENTE A LATINOAMÉRICA	49
6.3	COLOMBIA FRENTE AL MUNDO	55
6.3.1	Países Competentes.....	58
7.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	63
7.1	CONCLUSIONES	63
7.2	RECOMENDACIONES	64
	BIBLIOGRAFÍA.....	67

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: Cuadro comparativo entre <i>Outsourcing</i> y Subcontratación.....	16
Tabla 2: Tipos de relación <i>Outsourcing</i>	20
Tabla 3: Niveles de relación Business Process <i>Outsourcing</i> (BPO)	23
Tabla 4: Metodología del proyecto.....	25
Tabla 5: Matriz de marco lógico – Objetivo específico 1	26
Tabla 6: Matriz de marco lógico – Objetivos específico 2	27
Tabla 7: Matriz de marco lógico – Objetivo específico 3	28
Tabla 8: Cronograma.....	29
Tabla 9: Metodología del proyecto.....	30
Tabla 10: Time Line <i>Outsourcing</i>	31
Tabla 11: Universidades que han desarrollado y publicado respecto a <i>Outsourcing</i> y <i>Business Process Outsourcing (BPO)</i>	44
Tabla 12: Empresas que aplican Business process <i>Outsourcing</i> (BPO) en America Latina.....	49
Tabla 13: Nivel de Mercado de <i>Outsourcing</i> en Centro América	54

LISTA DE ILUSTRACIONES

	Pág.
Ilustración 1: Del <i>Outsourcing</i> al BPO.....	22
Ilustración 2: Análisis Estructural de Fuentes Bibliográficas	34
Ilustración 3: Relación universidades que estudian Business Process <i>Outsourcing</i> (BPO).....	45
Ilustración 4: Porcentajes de estudio de BPO y de <i>Outsourcing</i> en Universidades de Colombia.	46
Ilustración 5: Tendencia de la prestación de servicio de proveedores.....	50
Ilustración 6: Mercadeo Global Business Process <i>Outsourcing</i> (BPO) 2007.....	51
Ilustración 7: Mercadeo Business Proces <i>Outsourcing</i> (BPO) en USD \$ Millones.....	52
Ilustración 8: Motivos para implementación del <i>Business Process Outsourcing</i> (BPO).....	52
Ilustración 9 Funciones tercerizadas dentro de las empresas	53
Ilustración 10: Resultado de posicionamiento de los países más atractivos para inversión en BPO y <i>Outsourcing</i>	57

INTRODUCCIÓN

Actualmente las empresas se enfrentan a un mercado altamente competitivo, en donde la innovación, nuevas tecnologías y la participación de actores globales en un mismo sector, genera la necesidad de buscar alternativas de negocio en donde los esfuerzos se focalicen en el “*core business*”.

Business Process Outsourcing (Tercerización de los Procesos de Negocio) que de ahora en adelante se denominará como *BPO*, es la gestión de procesos por parte de una empresa subcontratada que vincula la responsabilidad no solo del desarrollo eficiente de las actividades entregadas, sino que es también encargado de realizar procesos de mejoramiento sobre la forma en que son llevadas a cabo.

Con esta metodología de trabajo en las empresas no solo se logra un mejoramiento en el desempeño de los procesos tercerizados, sino que así mismo, se logran reducir gradualmente los costos fijos que debía asumir la empresa.

En un primer apartado se contextualizará el tema, posteriormente se buscará identificar la transición del *Outsourcing* hacia el *BPO*, con el fin de encontrar las diferencias significativas entre ambos conceptos.

Para determinar en qué estado se encuentra Colombia en relación con *BPO*, se determinaron algunos objetivos específicos que guiaran la ejecución de la investigación y el análisis del proyecto. Para entender a fondo el concepto, se estipularon los conceptos esenciales para la implementación de *BPO* dentro de las organizaciones tales como: *Cloud Services*, *Offshoring*, entre otros.

De igual manera para tener una visión del panorama en el que se encuentra compitiendo Colombia, se estudio el aporte que han tenido los países latinoamericanos frente a esta metodología de trabajo, con el fin de encontrar oportunidades y nuevas formas de trabajo.

Así mismo, se investigaron las principales universidades de Colombia y centros de capacitación, encontrando los trabajos y avances que se han realizado y se han publicado sobre este concepto.

A lo largo del presente proyecto se estableció entonces, el estado actual del *Business Process Outsourcing* y *Outsourcing* en Colombia e igualmente se determinaron algunas recomendaciones partiendo de los resultados obtenidos dentro de la investigación.

1. ESTADO ACTUAL DE *BUSINESS PROCESS OUTSOURCING* (BPO) Y *OUTSOURCING* EN COLOMBIA

1.1 TÍTULO PROYECTO

ANÁLISIS DEL ESTADO ACTUAL DE *BUSINESS PROCESS OUTSOURCING* (BPO) Y *OUTSOURCING* EN COLOMBIA.

1.2 PROBLEMA

La academia Colombiana no cuenta con información actualizada que le permita comprender el panorama o estado actual del concepto de *BUSINESS PROCESS OUTSOURCING* (BPO) y los avances que tiene sobre el *Outsourcing* tradicional en Colombia, dado que la actualización del concepto es reciente en el entorno colombiano y ha estado centrado y enfocado al marco empresarial a través de consultores internacionales.

1.3 JUSTIFICACIÓN

El concepto BPO en Colombia no se ha implementado y actualizado con lo que se viene desarrollando a nivel internacional, su implementación se podría considerar que ha sido algo precaria . Aquellas empresas que han incursionado en el tema, se han enfrentado con limitadas fuentes de información para capacitarse y poner en marcha proyectos de este tipo, por lo que han tenido que recurrir a expertos de otros países para adquirir el conocimiento necesario (Perez, 2011).

De esta manera, se consideró importante estudiar los aportes de otras universidades y centros de capacitación al campo de *BPO* y *Outsourcing*, con el ánimo de entender la evolución de los términos a través del tiempo y conocer el avance de *BPO* en el mundo para después contrastarlo con Colombia.

1.4 DELIMITACIÓN

1.4.1 Tipo de investigación. El proyecto es de tipo exploratorio ya que pretende indagar sobre el avance de *BPO*. Para alcanzar este objetivo se realiza un trabajo investigativo que permite analizar los diversos aportes de las universidades y centros de capacitación, para determinar la base teórica sobre esta tendencia en Colombia.

1.4.2 Espacio. El análisis actual del *BPO* en Colombia se llevó a cabo a través de una recopilación y filtro de información publicada por las principales Universidades en Colombia e igualmente se revisaron los trabajos que han realizado algunos centros de capacitación.

1.4.3 Tiempo. El presente trabajo tuvo una duración de dos semestres académicos, en el cual se llevaron a cabo actividades pertinentes a realizar una investigación teórica y la publicación de un artículo.

1.4.4 Impacto. Con el presente proyecto se lograron los siguientes puntos:

- Mostrar la relación existente entre los términos *BPO & Outsourcing*.
- Generar un interés en las universidades y organizaciones para que se capaciten y conozcan los beneficios y riesgos que trae implementar *BPO*.
- Dar a conocer los sectores en los que es factible trabajar esta metodología y de los cuales se pueden encontrar casos de éxito y fracaso.
- Crear un artículo en donde se agrupe los aspectos más importantes encontrados sobre este modelo y que sirva como referente informativo para las empresas y/o universidades.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Contribuir al establecimiento de las bases y el nivel de conocimiento de *BPO* y *Outsourcing* en Colombia frente al mundo.

2.2 OBJETIVO DEL PROYECTO

Analizar el estado actual de *BPO* y *Outsourcing* en Colombia.

2.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer la transición que ha tenido el concepto de *BPO* y *Outsourcing* en Colombia para posteriormente, buscar y entender las diferencias entre los dos conceptos.
- Comparar las investigaciones y alcances de las distintas universidades y centros de capacitación sobre *BPO* y *Outsourcing*.
- Recopilar y documentar la información sobre el estado actual de *BPO* y *Outsourcing* en Colombia.

3. MARCO DE REFERENCIA

3.1 ANTECEDENTES

Al abordar el tema del *Outsourcing* y la tercerización es muy importante contemplar el alcance de los antecedentes y estudios previos, pues de esto depende la ubicación y su aporte al objeto de estudio.

El *Outsourcing* sienta sus antecedentes mucho antes de la era moderna, donde muchas empresas lo usaban como estrategia competitiva. Posteriormente en la era post-industrial se hizo mucho más evidente, pues se presentó de manera conjunta con el inicio de la competencia en los mercados globales.

En la segunda guerra mundial, el concepto empezó a fortalecerse ya que las empresas intentaron concentrar sus actividades buscando independizarse de los proveedores, estrategia que en un principio parecía efectiva pero a largo plazo se tornó obsoleta debido a los grandes desarrollos tecnológicos. De esta manera, a las empresas se les imposibilitó el manejo de sus diversas áreas, pues debían mantenerse al tanto de la información y disminuir su capacidad de servicio, lo que generó una pérdida de competitividad frente a las organizaciones independientes especializadas en una sola área.

Es entonces en la década de los 70's que el concepto de *Outsourcing* comenzó a tomar fuerza y ganar credibilidad orientado a las áreas de información tecnología en las empresas (United System Services, 2010).

Ahora bien, es importante establecer que el *Outsourcing* como término inició en la década de los años ochenta, como una tendencia de grandes empresas que transferían sus sistemas de información a sus proveedores. A mediados de esta década, surge la flexibilidad como una corriente del *Outsourcing*, la cual planteaba la opción de contratar servicios externos para algunos procesos de producción.

Históricamente el mismo se ha reconocido por la subcontratación de servicios indirectos a las operaciones de las empresas, sin embargo la tendencia actual es subcontratar al máximo y garantizar la competitividad en los mercados globales.

Hoy en día una buena política empresarial considera concentrarse, más que identificar y desarrollar productos, en identificar y desarrollar las competencias que permitan una determinada organización superar a sus competidores. Muchas entidades financieras por ejemplo, han llegado a la conclusión que sus competencias claves no están relacionadas con la

experiencia financiera, sino más con competencias en las relaciones con clientes. Empresas industriales han llegado a la conclusión de que tienen que crear competencias claves alrededor del servicio postventa (Rivera, 2011).

La idea del *Outsourcing* tiene sus raíces académicas en la “ventaja competitiva”¹ en donde se definen y explican por primera vez, cómo un país puede obtener beneficios a través de su participación en los mercados doméstico y externo. Smith (2007) sugiere el beneficio de las ventajas competitivas, planteando que el comercio podía ser visto como un juego de suma positiva, en el cual todos los países participantes obtenían beneficios mediante una especialización de la producción y donde las empresas más competitivas serían las más eficientes. Esta fue la primera documentación que se realizó sobre el *Outsourcing* y le fue dando campo al término *BPO*².

En Colombia los estudios realizados sobre *BPO* son limitados, entre esos se encuentra un proyecto realizado por la Universidad Nacional de Colombia, titulado “DISEÑO DEL SERVICIO *BPO* (*BUSINESS PROCESS OUTSOURCING*) PARA *CONTACT CENTER*”. En él se hace un estudio detallado de los *contact center* (una de las áreas en las que interviene *BPO*), relatando los objetivos del servicio, sus beneficios, las actividades de relacionamiento con el usuario, las áreas que soportan la operación, los recursos humanos y tecnológicos y los indicadores de gestión del servicio de *BPO*.

Por otra parte, la Universidad Sergio Arboleda de Bogotá publicó el artículo “ESTUDIO SOBRE LAS ESTRATEGIAS TECNOLÓGICAS Y CORPORATIVAS EN EMPRESAS DE CONTACT CENTERS”, en el cual se elaboró un estudio básico sobre el *BPO* analizando y diagnosticando las estrategias utilizadas por los call centers y contact centers a nivel mundial.

De igual forma, la Universidad ICESI también cuenta con un proyecto llamado “ANÁLISIS DE LOS COMPONENTES CLAVES PARA LA CONSTRUCCIÓN DE CENTROS DE SERVICIOS COMPARTIDOS” donde se revisan los aspectos técnicos y administrativos para la construcción de un CSC.

No obstante lo anterior, aun no existen estudios efectivos sobre el *BPO* en Colombia y la trayectoria que este ha tenido, por lo que no existen documentos en donde se hayan establecido las pautas necesarias y generales sobre el desarrollo del *BPO* (la gran mayoría de estudios están orientados hacia determinados sectores del *BPO* como los contact centers).

¹ SMITH, Adan. La riqueza de las naciones. Economía. Tercera Edición. Editorial Alianza, 2007. 824 paginas.

² El *BPO* comienza a tomar fuerza en el mercado global principalmente en la India y sus alrededores en donde se incursiono en la implementación de este sistema.

3.2 MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo de éste proyecto es importante tener claro el concepto BPO como tal y relacion algunos conceptos que soportan su implementación.

3.2.1 *Business Process Outsourcing*. Hay un concepto detrás del *BPO* que describe su esencia y su razón de ser. El *Outsourcing* o tercerización, involucra la contratación de un tercero para desarrollar actividades que hacen parte del negocio, pero por razones económicas o técnicas no las realiza y prefiere subcontratarlas. La filosofía en la que se basa el concepto *BPO* es "Haz lo que sabes hacer mejor, y deja todo lo demás en manos de otro".

Esta metodología de trabajo permite situar procesos no críticos del negocio en proveedores especializados, lo que se verá representando en una disminución tendencial de los costos dado que se liberan significativamente recursos de gestión y estos podrán ser centrados en procesos claves que traigan consigo mejoras en la eficiencia y calidad del servicio.

Los beneficios que trae implementar *BPO* en las empresas son:

- Enfocar las inversiones en eje central de cada empresa, concentrar los recursos en el desarrollo e innovación del mismo.
- Convertir estructuras de costos fijos en variables.
- Fortalecer el desempeño de las operaciones. Lo que para la empresa es calidad "back office" para el proveedor es "front office".
- Mayor velocidad al crear procesos de valor.
- Riesgos compartidos y esquemas de recompensa que aseguran beneficios equilibrados y para fomentar la disciplina.
- Menor costo de inversión por tecnología
- Acceso a terceros especializados con recursos humanos, tecnológicos y metodologías de "primera clase"
- Actualización constante y automática adaptación a los cambios legales y requerimientos formales de las autoridades vinculadas a los procesos.
- Crear una organización flexible con mayor velocidad para el cambio.
- Mejorar efectividad y eficiencia de los procesos.

Generalmente se subcontratan funciones que no afectan directamente la prestación del servicio o que no forman parte integral del negocio, del "*core business*". Las actividades que se subcontratan con mayor frecuencia son las administrativas, financieras, operativas o de tecnología, de esta forma las empresas depuran sus procesos, transfiriendo los posibles riesgos a la empresa subcontratada.

Se entiende que al entregar el manejo de un proceso completo a una empresa externa, se deben asumir ciertos retos. El temor a la pérdida de control del procesos es solo uno de ellos, se encuentra de igual forma la preocupación de perder el *Know- How* o en el caso menos esperado, no alcanzar el ahorro previsto. Sin embargo, existen ciertos criterios que la empresa debe establecer de manera previa a la implementación de esta estrategia y es conocer al detalle el compartamiento de la empresa subcontratada, entender su forma de operar, revisar casos que hayan trabajado anteriormente y claramente establecer desde el inicio herramientas claves que permitan una comunicación efectiva entre las partes. Lo anterior, se puede resumir en la redacción de un buen contrato en el que las partes se comprometan con sus actividades, que ira ligado directamente con una comunicación bidireccional y un seguimiento constante (López, 2006)

Así las cosas, *Business Process Outsourcing (BPO)* es una oportunidad para fortalecer la competitividad de las empresas generando una mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado global en expansión.

3.2.2 Diferencia entre *Outsourcing* y subcontratación. El *Outsourcing* o externalización de procesos que no se relacionan con el “core business”, es realizado por compañías especializadas, con recursos claves y mejores sistemas que la empresa. Esta estrategia de negocio se caracteriza por la eficiencia que le da su especialización, esto es, su capacidad para hacer mejor esas actividades. La relación que se da entre las dos empresas, supone la implicación efectiva de la empresa *Outsourcing* al proceso productivo, logrando así que los resultados estén ligados a un incremento en la productividad y los riesgos queden compartidos.

De igual forma, la empresa que realiza el *Outsourcing* debe estar en la capacidad de garantizar otros aspectos, tales como el cumplimiento estricto de la Ley, la prevención de los riesgos laborales, la adecuación de su operatividad a los principios de la Responsabilidad Social Corporativa, entre otros.

Una compañía subcontratista es igual que la contratante y ejecuta los mismos trabajos que su cliente, aunque con menor capacidad y medios. Este tipo de compañías se encargan de poner a disposición de sus clientes una mano de obra temporal y adecuada para aquellos procesos que gestionan directamente las compañías (Aguilar, 2011).

Tabla 1: Cuadro comparativo entre *Outsourcing* y Subcontratación

<i>Outsourcing</i>	Sub-Contratación
La rentabilidad del servicio está basada en el excedente económico que produce volver eficiente un proceso.	La rentabilidad del servicio está basada en la diferencia cuantitativa de las remuneraciones del personal.
El negocio es la entrega de valor, y desde ahí participar en los beneficios.	El negocio es un margen por una acción de intermediación.
Las relaciones con la empresa cliente se establecen en términos de Alianza estratégica.	Las relaciones con la empresa-cliente se establecen en términos Cliente-Proveedor.
Se enfoca la gestión en el resultado comprometido.	Se enfoca la operación en la prestación de un servicio.
La relación contractual con los colaboradores es formalizada en términos de trabajo profesional.	La relación contractual con los colaboradores es de empleado-empendedor.
La definición del modus-operandis y el control administrativo lo realiza la empresa de <i>Outsourcing</i> .	El modus-operandis y el control administrativo está previamente pautado y lo define la empresa cliente.
Se externaliza el problema, dejando la solución de éste en manos de la empresa de <i>Outsourcing</i> .	Se externaliza "personas" (mano de obra) para que implementen una solución definida de un problema.
Los colaboradores proyectan su desarrollo laboral-profesional dentro de la empresa de <i>Outsourcing</i> .	Los colaboradores están permanentemente aspirando a ser contratados por la empresa-cliente.
Los colaboradores participan de un plan de incentivos acorde a resultados, que es generado por la empresa de <i>Outsourcing</i> .	Los colaboradores externos generalmente son mal remunerados.

Fuente: (Aguilar, 2012)

3.2.3 Offshoring. El offshoring se puede definir como la ejecución de una actividad en un país en el cual no es consumido su resultado. El objetivo principal del mismo estuvo enfocado en la reducción de costos en un comienzo, pero con el paso del tiempo ha ganado énfasis el hecho de crear valor a través de mejoras en calidad y productividad y en desarrollar nuevas estrategias que generen para la empresa una ventaja competitiva. La evolución de la oferta y la demanda, junto con el fuerte crecimiento del mercado da lugar a tres tendencias que están cambiando la estructura de la industria y que dan espacio para el surgimiento de nuevos destinos para el offshoring:

- Expansión geográfica de proveedores
- Necesidad de escala
- Diversificación de oferta

Existen una serie de conceptos asociados al *offshoring*, los cuales se describen a continuación:

- *Nearshoring*: es una versión que se aproxima al *offshoring*, en la cual el servicio se realiza en el país desde el cual se requiere el servicio.
- *ITO: Information Technology Outsourcing* (Tecnología de la Información), se refiere a la tercerización de servicios de tecnología de la información, como por ejemplo desarrollo de aplicaciones, integración de sistemas, mantenimiento de infraestructura.
- *BPO: Business Process Outsourcing* (Procesos de Negocio), se puede tomar como algunos ejemplos, la atención al cliente, el procesamiento de transacciones, y la administración de nómina.
- *KPO: Knowledge Process Outsourcing* (Procesos con alto contenido de conocimiento). Se suele referirlos a procesos de mayor valor agregado, como los son, los análisis de mercado, *Equity Research*, y las pruebas clínicas.

3.2.4 Sustentabilidad. La sustentabilidad se refiere al equilibrio existente entre una especie con los recursos del entorno al cual pertenece. Básicamente, la sustentabilidad, lo que propone es satisfacer las necesidades de la actual generación pero sin que por esto se vean sacrificadas las capacidades futuras de las siguientes generaciones de satisfacer sus propias necesidades.

El objetivo de la sustentabilidad en *BPO* es garantizar los aspectos de sustentabilidad de todos los procesos de negocio:

- *SupplyChain*
- Compras
- Finanzas y Contabilidad
- Gestión de las Operaciones del Cliente
- Servicios Financieros
- Responsabilidad Corporativa

La sustentabilidad en una empresa conduce a la optimización de sus negocios, lo que se logra mediante una mejora continua, en donde la gestión de sustentabilidad se base en un ciclo de Plan – Acción – Revisión, este ciclo debe

reflejar cambios de conducta por parte de todos los vinculados a la empresa tanto empleados como clientes.

3.2.5 Cloud Services. Este concepto apunta a incluir (hospedar) un determinado servicio o aplicación en uno o varios servidores en Internet. Se viene desarrollando desde que existe Internet mediante páginas web, servidores de correo, servidores de nombres, etc.

Cuando se habla de *Cloud Services*, se hace referencia a muchas máquinas que dan servicio entre todas a todos los clientes. Las mismas cuentan con sistemas de aislamiento de datos totales entre cada uno de los clientes, de manera que tendrán un alto nivel de alta disponibilidad y escalabilidad, a la vez que se ofrece una total confidencialidad y aislamiento entre todos (Evotec, 2011)

Ventajas:

- Alta disponibilidad
- Pago por nivel de uso
- Flexibilidad para los cambios
- Seguridad de la información

Desventajas:

- Funcionalidad limitada, solo con internet
- El uso de esta herramienta va ligado a un cambio de pensamiento en el manejo de los datos críticos de la empresa.
- Elevado consumo eléctrico

3.2.6 Especificaciones del *BPO* y *Outsourcing*. Se debe mencionar ciertos factores importantes al momento de implementar *Outsourcing*, entre ellos se encuentran:

- **Recursos Humanos:** Es importante contar con mano de obra calificada y de bajo costo que son los principales determinantes para que una organización se interese en implementar proyectos de *BPO* y *Outsourcing*.
- **Costos:** Son necesarios bajo coste de terrenos, telecomunicaciones, transporte y recursos humanos.

- **Ambiente:** Es importante un ambiente de negocios favorables para la instalación de operaciones dentro de un país.
- **Infraestructura:** Un buen desarrollo económico de un país facilita la unificación de empresas extranjeras con infraestructura vial en cuestión de carreteras, aeropuertos y un buen acceso a bienes y servicios que contribuyan a las operaciones logísticas.
- **Globalización:** Proceso por el cual, los mercados de diferentes partes del mundo, culturas y sociedades se unifican, gracias a la tecnología creciente en un contexto de comunicaciones, transporte, políticas unificadas y tratados de libre comercio.

3.2.7 Transición del *Outsourcing* al *Business Process Outsourcing (BPO)*. La habilidad para orientar los procesos de un negocio de manera horizontal y no vertical, se convertirá en el punto de partida para el éxito de las empresas. Es conveniente no desperdiciar recursos y esfuerzos en todos los procesos que forman la empresa, se deben focalizar estos mismos hacia el *core business* asignando a terceros la responsabilidad de asimilar este como un gasto fundamental para la organización.

Las empresas han entendido que no es el momento para dar ventaja a la competencia, en términos de capacitar personal que no esté haciendo las cosas que no son esenciales para la empresa y que otro lo puede hacer sin perder secretos, ni ventajas que le agreguen valor. Con un proceso estratégico se puede definir por parte del negocio, que procesos son sujetos a entregar a personas externas a la empresa que lo hagan mejor y de ahí, establecer una programación que permita indicar el momento y los requerimientos para ser entregado.

El *Outsourcing* se entiende como la externalización de actividades de una organización con el objetivo de abaratar los costos y ganar eficiencia en los mismos procesos. Al implementarse el *Outsourcing* dentro de una organización, se resalta el “valor” de una compañía, dado que no solo se basa en el producto y/o servicio que se le entrega a un cliente, sino los factores que se involucraron para lograr dicho resultado, es decir se debe evaluar la estructura organizacional y hacer un balance de costos y gastos fijos.

El surgimiento de las empresas *BPO* se da como una evolución del tradicional concepto de “*Outsourcing*” en cuyo marco es usual pensar que la única finalidad es la disminución de costos, bajo el paradigma de que debe sólo tercerizarse aquellas labores que no forman parte del “*core*” del negocio. Sin embargo, los niveles de desarrollo de la función de negocio *BPO* en la actualidad, apuntan a que las empresas piensen en la tercerización de procesos importantes de su

cadena de valor, contratando empresas *BPO* altamente especializadas, que ayudan a construir valor y resultados sobresalientes para el negocio.

El *Business Process Outsourcing (BPO)*, se conoce como una herramienta de negocio que potencializa al *Outsourcing* como herramienta de gestión de los recursos de una empresa disponibles para una determinada actividad. Este concepto se direcciona hacia una redefinición de la estructura bajo la que se desarrollan los procesos de un negocio, con el fin de alcanzar resultados que estén por encima de lograr bajos costos en una subcontratación.

Con la siguiente grafica, se analiza la transformación que se tiene de un concepto al otro, entendiéndolo desde tres aspectos fundamentales:

Tabla 2: Tipos de relación *Outsourcing*

Tipos de relación <i>Outsourcing</i>			
	Convencional	Colaboración	Transformación <i>BPO</i>
Objetivo	Entregar la función a un especialista para bajar costos y enfocar a los ejecutivos en el core business.	Mejorar las funciones ajenas al core business para recortar gastos, ganar flexibilidad para responder a los cambios de las necesidades del negocio.	Transformar la forma en el negocio para alcanzar cambios espectaculares y mejorar el rendimiento de nivel empresarial
Rol del Socio	Operar el proceso	Reingeniería y operar el proceso.	Colaborar para transformar el negocio.
Enfoque	Servicios estandarizados. Precio basado en un porcentaje de las transacciones. Panorama y escala estrecha de servicios.	Servicios flexibles Precio basado en las ganancias compartidas. Servicios encaminados para alcanzar los cambios deseados en el negocio.	Servicios integrados para cambios radicales en el negocio. Basado en resultados, riesgo compartido en una estructura financiera. Entrega acelerada.

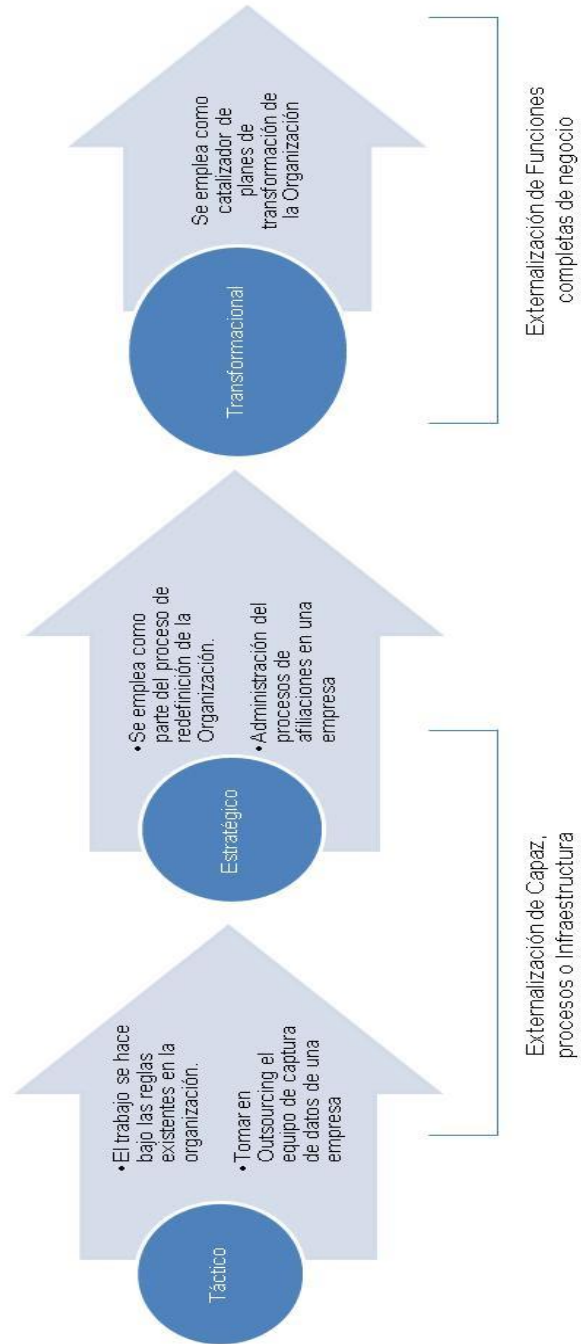
Fuente: (Escobar Rivera, 2010)

Los resultados obtenidos por el *Outsourcing* se podrían producir de manera más completa con *BPO* debido al alcance que este maneja, en donde el proveedor no asume solo la responsabilidad de cumplir con una parte de la organización que lo contrata, sino que se encarga de desarrollar una “reingeniería” sobre la forma en

que se elabora dicha función (Heyl Hitpass, 2011). Lo anterior es logrado bajo la implementación de nuevas tecnologías que acompañen y lleven al logro de un proceso efectivo y le agreguen un valor diferencial a la organización. Los cambios que se pueden visualizar en primera instancia de un concepto al otro radican en:

- El objetivo no será solo reducir costos, sino reelaborar de manera eficaz una parte del negocio bajo el manejo de expertos y recursos que potencialicen la calidad de la misma.
- Con el *BPO* no solo se busca el manejo de un proceso, de acuerdo a las necesidades de la empresa, esta herramienta lo que espera es tercerizar multiprocesos que lleven a alcanzar las metas tanto financieras como el valor que se espera por la empresa que perciba el cliente con el producto y/o servicio.
- Labores de *BPO* a *BPO* en internet: se busca suplir con las diferentes aplicaciones que se desarrollen en la web que lleven al cliente a estar a la vanguardia del manejo de procesos.

Ilustración 1: Del Outsourcing al BPO



Fuente: (Assenda , 2012)

Así las cosas, los proveedores de *Outsourcing* están comenzando a ofrecer servicios con una mejor estrategia a las empresas que los contratan, en donde se responsabilizan de la administración de procesos completos, entregan especialidades de procesos selectivos y reducen costos de la distribución simplificando el proceso a *BPO*.

Con lo anterior el *Outsourcing* concebido ahora como *BPO* puede implementarse de acuerdo a las necesidades del negocio en el nivel que se requiera, tomando como punto de partida la disposición de riesgo y liderazgo que está dispuesta asumir la compañía.

Se concluye entonces, que estos dos conceptos van de la mano y que el uno nos lleva al otro: concentrar los recursos de la compañía en actividades principales de la organización; la diferencia entonces se encuentra en el nivel de disposición de la misma para cambiar el modo y en que se concibe y se lleva a cabo el negocio.

Tabla 3: Niveles de relación Business Process *Outsourcing* (BPO)

BPO	Nivel de relación				
	Basada en procesos		Basada en relación		
	Grado de sustitución de procesos 1	Grado de sustitución de procesos 2	Grado de sustitución de procesos 3	Grado de sustitución de procesos 4	Grado de sustitución de procesos 5
Orientación de la relación	Fuente orientación a la tarea con foco en la provisión de recursos	Responsabilidad compartida entre cliente y proveedor	Alianza estratégica	Responsabilidad compartida orientada a resultados	Relación de riesgo compartido beneficios
Orientación estratégica	Resolver problemas puntuales	Optimizar procesos, bajar costos, potenciar tecnología	Potenciar cambios	Cocreación de valor futuro	Captura de oportunidades de negocios específicas
Selección del proveedor	Basada en el foco y experiencia del proveedor	Basas en una relación extendida en el que el proveedor se transforma	Basada en arquitectura y una alianza estratégica	Basada en arquitectura y una alianza estratégica	Basada en arquitectura y una alianza estratégica
Duración	De corto plazo o transición	Mediano a largo plazo	Largo Plazo	Largo plazo sin final específico	Largo plazo sin final específico
Estructura	Transicional	Híbrida entre transicional y relacional	Relacional	Completamente basada en la relación	Primariamente basada en la relación, para luego lograr un funcionamiento sinérgico
Control formal	Muy bajo o inexistente	Baja a media	Medio tendiendo a alto a medida que progresa la relación	Alta	Muy alta
Confianza requerida	Baja	Basada en el nivel de colaboración	Alto nivel en confianza	Alto grado de confianza mutua	Alto grado de confianza mutua, buscando la expansión de oportunidades mutuas

Fuente: (Escobar Rivera, 2010)

3.3 APOORTE INTELECTUAL

Con este proyecto de grado se realizó un análisis del estado actual en el que se encuentra Colombia frente a las bases y el nivel de conocimiento de *BPO*.

Se seleccionó y filtro la información disponible por las universidades en Colombia, tales como publicaciones, trabajos de grado entre otros respecto a *BPO*, al igual que se reviso la estructura de las convenciones, conferencias y otros encuentros que han trabajado las empresas nacionales e internacionales para entender los beneficios de esta herramienta, siendo así, la principal fuente de investigación.

Las cifras que se investigaron fueron graficadas con el fin de obtener resultados claros y detallados para el lector.

Igualmente, se estudiaron los sectores económicos en los que se encuentran oportunidades para la implementación adecuada de *BPO*, determinando de las ventajas y los posibles riesgos a los que se debe enfrentar la empresa. Así las cosas, se logro concluir la tendencia del mercado para este concepto y establecer algunos sectores en los que Colombia podría buscar participación.

Así las cosas, durante el desarrollo del proyecto se pusieron en práctica las habilidades investigativas y operativas adquiridas a lo largo de la carrera de Ingeniería Industrial, logrando establecer al inicio del mismo, un objetivo claro y encaminar pasos que llevaron a obtener el resultado esperado.

4. ESTRATEGIA METODOLÓGICA DEL PROYECTO

4.1 METODOLOGÍA DEL PROYECTO

Tabla 4: Metodología del proyecto

FASES	ETAPAS DEL PROYECTO	ACTIVIDADES CRÍTICAS	METODOLOGÍA
1	Introducción y contextualización	Explicar las bases teóricas que existen sobre el tema	Investigación y búsqueda bibliográfica
2	Identificar y clasificar información encontrada	Encontrar información relevante y tabularla	Investigación y búsqueda bibliográfica
3	Tabular información encontrada	Ponderar la información encontrada y tabularla en cierto orden de interés	Levantar gráficos y datos sobre la información que se tiene.
4	Encontrar la transición del concepto <i>Outsourcing</i> hasta <i>BPO</i>	Identificar en qué momento se empieza a hablar de <i>BPO</i> en vez de “tercerización”	Plantear una línea de tiempo con todos los avances establecer cronológicamente en que momento aparece el concepto <i>BPO</i> .
5	Análisis de los países que han llegado a implementar tercerización y <i>BPO</i>	Identificar los países que han marcado la diferencia en <i>BPO</i> y hacer una comparación con Colombia.	Consulta bibliográfica sobre países como India y similares.
6	Identificar las diferencias entre los conceptos de <i>Outsourcing</i> y <i>BPO</i>	Estudiar los procesos y metodologías utilizadas en cada uno de estos conceptos.	Establecer un cuadro comparativo entre ambas herramientas.
7	Documentar análisis de la información encontrada sobre los conceptos de <i>BPO</i> y tercerización	Analizar toda la información encontrada hasta ahora y documentarla sintéticamente.	Analizar la información obtenida del cuadro comparativo, sintetizar y documentar.
8	Analizar el estado actual de <i>BPO</i> y tercerización en Colombia	Identificar los avances que se han realizado en Colombia sobre el tema.	Investigación y revisión bibliográfica.
9	Documentar la información sobre el estado actual de <i>BPO</i> y tercerización en Colombia.	Analizar, sintetizar, documentar y concluir el estado actual de <i>BPO</i> y tercerización en Colombia.	Sacar las conclusiones relevantes y concluir todo el análisis realizado sobre el proyecto.

Fuente: Autores

4.2 MATRIZ DE MARCO LÓGICO

Tabla 5: Matriz de marco lógico – Objetivo específico 1

MATRIZ DE MARCO LÓGICO	RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES		SUPUESTOS
		ENUNCIADO	CALCULO	
OBJETIVO DEL PROYECTO	Analizar el estado actual de <i>BPO</i> y <i>Outsourcing</i> en Colombia			
OBJETIVO ESPECIFICO	<i>Conocer la transición que ha tenido el concepto de BPO y Outsourcing en Colombia. Buscar y entender las diferencias entre los dos conceptos</i>	% de cumplimiento de las actividades	Actividades Realizadas/Actividades Planeadas	Acceso a la información.
Actividades	Buscar y establecer un orden de la información encontrada para la investigación.	Fecha del cronograma	Tiempo real de la actividad/ Tiempo planeado de la actividad	Disponibilidad de bases de datos
	Establecer bases teóricas existentes sobre el tema de <i>BPO</i> y tercerización en Colombia	Fecha del cronograma	Tiempo real de la actividad/ Tiempo planeado de la actividad	Disponibilidad de bases de datos
	Plantear cronológicamente los cambios que ha sufrido el concepto de <i>Outsourcing</i> tradicional hasta llegar a lo que hoy es <i>BPO</i> .	Fecha del cronograma	Tiempo real de la actividad/ Tiempo planeado de la actividad	Disponibilidad de bases de datos
	Generar un cuadro comparativo entre ambas herramientas (<i>BPO</i> y Tercerización)	Fecha del cronograma	Tiempo real de la actividad/ Tiempo planeado de la actividad	Disponibilidad de bases de datos
	Encontrar y documentar el desarrollo del concepto <i>Outsourcing</i> hasta <i>BPO</i>	Fecha del cronograma	Tiempo real de la actividad/ Tiempo planeado de la actividad	Disponibilidad de bases de datos

Fuente: Autores

Tabla 6: Matriz de marco lógico – Objetivos específico 2

MATRIZ DE MARCO LÓGICO	RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES		SUPUESTOS
		ENUNCIADO	CALCULO	
OBJETIVO DEL PROYECTO	Analizar el estado actual de <i>BPO</i> y <i>Outsourcing</i> en Colombia			
OBJETIVO ESPECIFICO	<i>Comparar las investigaciones y alcances de las distintas universidades y centros de capacitación sobre BPO y Outsourcing.</i>	% de cumplimiento de las actividades	Actividades Realizadas/Actividades Planeadas	Acceso a la información
Actividades	1. Análisis de los países que han llegado a implementar tercerización y <i>BPO</i>	Fecha del cronograma	Tiempo real de la actividad/ Tiempo planeado de la actividad	Disponibilidad de bases de datos
	2. Estudiar los artículos de las universidades relacionados con <i>BPO</i> y la tercerización	Fecha del cronograma	Tiempo real de la actividad/ Tiempo planeado de la actividad	Disponibilidad de bases de datos
	3. Sintetizar la información encontrada, compararla y documentarla	Fecha del cronograma	Tiempo real de la actividad/ Tiempo planeado de la actividad	Disponibilidad de bases de datos

Fuente: Autores

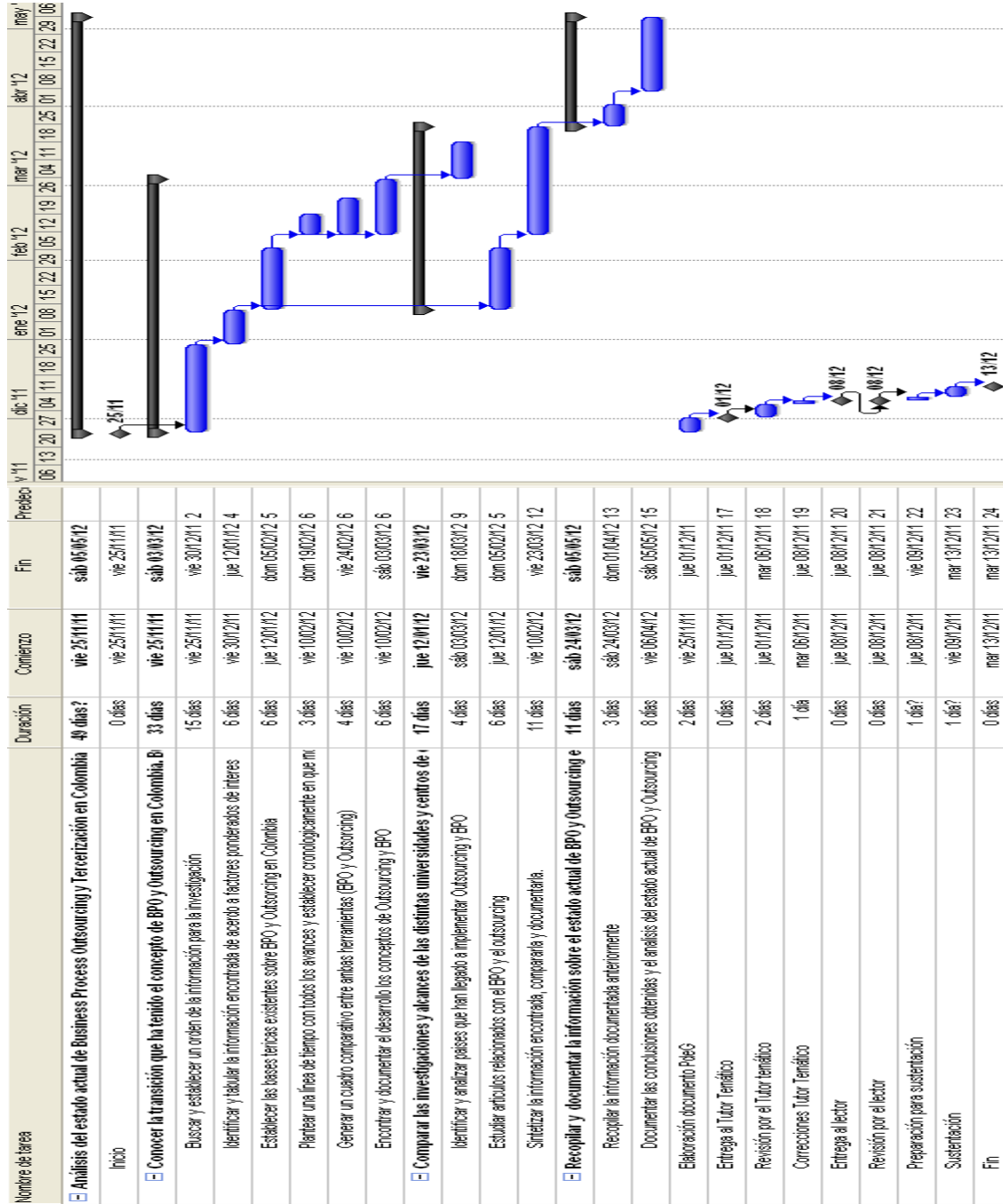
Tabla 7: Matriz de marco lógico – Objetivo específico 3

MATRIZ DE MARCO LÓGICO	RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES		SUPUESTOS
		ENUNCIADO	CALCULO	
OBJETIVO DEL PROYECTO	Analizar el estado actual de <i>BPO</i> y <i>Outsourcing</i> en Colombia			
OBJETIVO ESPECIFICO	<i>Recopilar y documentar la información sobre el estado actual de BPO y Outsourcing en Colombia.</i>	% de cumplimiento de las actividades	Actividades Realizadas/ Actividades Planeadas	Acceso a la información.
Actividades	1. Recopilar la información obtenida anteriormente y documentar las conclusiones obtenidas y el análisis del Estado actual de <i>BPO</i> y <i>Outsourcing</i> en Colombia	Fecha del cronograma	Tiempo real de la actividad/ Tiempo planeado de la actividad	Disponibilidad de bases de datos

Fuente: Autores

4.3 CRONOGRAMA

Tabla 8: Cronograma



Fuente: Autores

5. DESARROLLO DEL PROYECTO

5.1 METODOLOGÍA DEL PROYECTO

Tabla 9: Metodología del proyecto.

FASES	ETAPAS DEL PROYECTO	ACTIVIDADES CRÍTICAS	METODOLOGÍA
1	Introducción y contextualización	Explicar las bases teóricas que existen sobre el tema	Investigación y búsqueda bibliográfica
2	Encontrar la transición del concepto <i>Outsourcing</i> hasta <i>BPO</i>	Identificar en qué momento se empieza a hablar de <i>BPO</i> en vez de “tercerización”	Plantear una línea de tiempo con todos los avances establecer cronológicamente en que momento aparece el concepto <i>BPO</i> .
3	Análisis de los países que han llegado a implementar tercerización y <i>BPO</i>	Identificar los países que han marcado la diferencia en <i>BPO</i> y hacer una comparación con Colombia.	Consulta bibliográfica sobre países como India y similares.
4	Identificar las diferencias entre los conceptos de <i>Outsourcing</i> y <i>BPO</i>	Estudiar los procesos y metodologías utilizadas en cada uno de estos conceptos.	Establecer un cuadro comparativo entre ambas herramientas.
7	Documentar análisis de la información encontrada sobre los conceptos de <i>BPO</i> y tercerización	Analizar toda la información encontrada hasta ahora y documentarla sintéticamente.	Analizar la información obtenida del cuadro comparativo, sintetizar y documentar.
8	Analizar el estado actual de <i>BPO</i> y tercerización en Colombia	Identificar los avances que se han realizado en Colombia sobre el tema.	Investigación y revisión bibliográfica.
9	Documentar la información sobre el estado actual de <i>BPO</i> y tercerización en Colombia.	Analizar, sintetizar, documentar y concluir el estado actual de <i>BPO</i> y tercerización en Colombia.	Sacar las conclusiones relevantes y concluir todo el análisis realizado sobre el proyecto.

Fuente: Autores

5.2 ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO

Durante la elaboración de este proyecto se emplearon los siguientes recursos:

- Recursos bibliográficos: *Papers*, artículos de revistas, artículos en PDF, libros, proyectos anteriores, páginas web, ensayos relacionados con *BPO* y *Outsourcing*.
- Recursos financieros: entre los costos financieros se tienen los asumidos por la universidad que son los honorarios de los tutores. Y los asumidos por los investigadores son los costos como los de papelería, transporte, libros e internet.
- Recursos Humanos: Tutor temático y metodológico, profesores del departamento y el equipo de investigadores.
- Recursos tecnológicos: Software Microsoft Office, Microsoft Project, Microsoft Word, computadores, internet y acceso a base de datos de varias universidades.

5.3 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN DE REFERENCIAS

5.3.1 Time Line: Tendencias del *Outsourcing*

Tabla 10: Time Line *Outsourcing*

AÑO	ACONTECIMIENTO
1776	Adam Smith, en el "The Wealth of Nations", formula una teoría de la ventaja competitiva, la extracción de la noción de la subcontratación como una forma de reducir los costos mediante la contratación de mano de obra barata en los países menos desarrollados.
1800	Los británicos introducen el riego, los ferrocarriles, la banca y un sistema de derecho comercial. El comercio de exportación ve un aumento constante.
1830	la industria textil de Inglaterra es tan eficiente que los fabricantes de India finalmente no pueden competir, y el trabajo se subcontrata a Inglaterra.
1869	New Suez Canal senta las bases para integración económica en India.
1945	the world market.
1950	Centralización del mercado interno

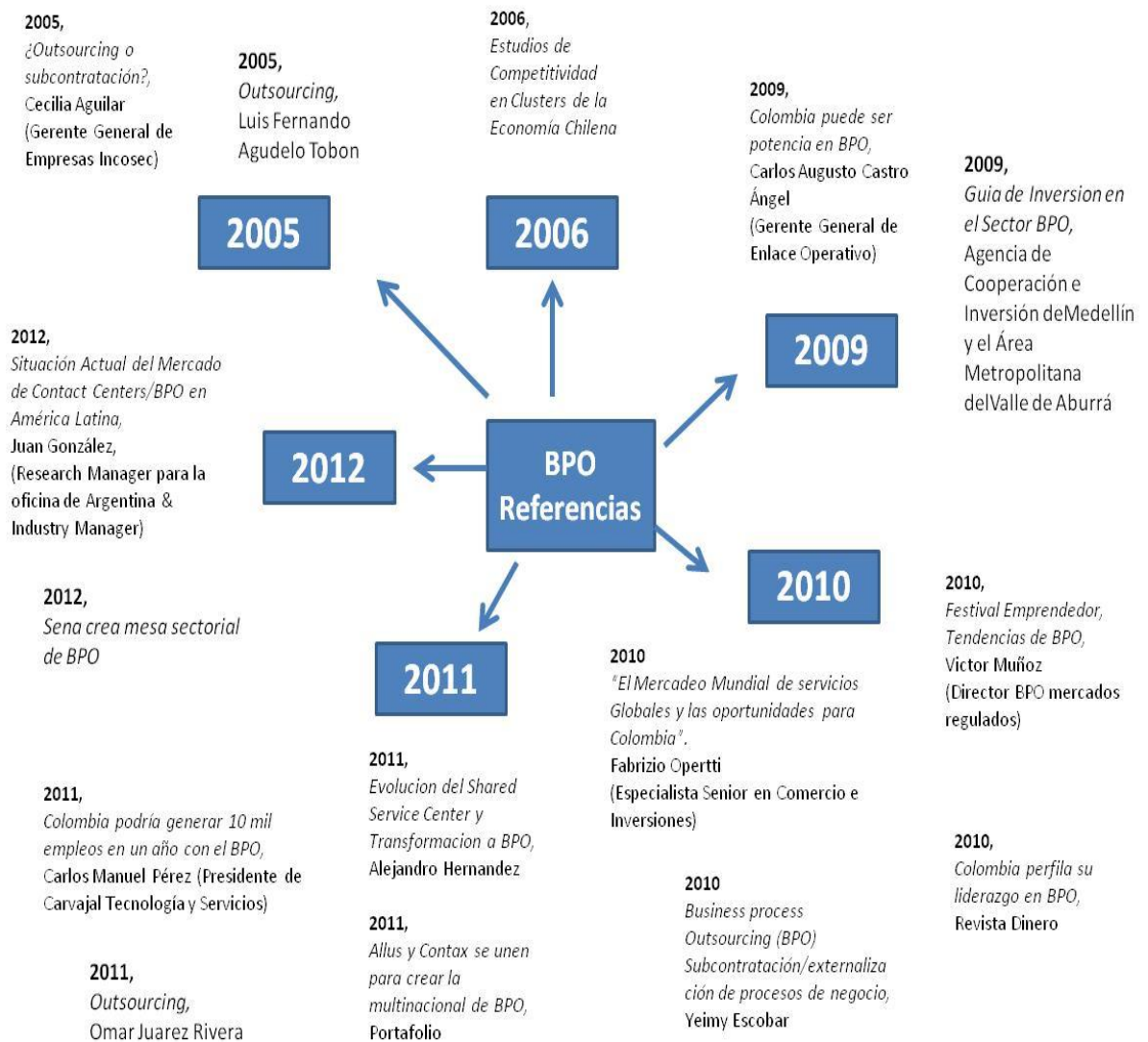
1955	Las empresas se verticalizaban y se autobastecían. Economías Cerradas
1960	Crisis Capitalista de superproducción modifican los mercados. El consumidor cambia, exige más variedad, calidad e innovación.
1961	Se convierte en común tercerizar las tareas que involucran grandes cantidades de información, tales como procesamiento de datos, a los proveedores externos, debido a los altos costos y requerimientos de almacenamiento físico asociados con las computadoras.
1962	El concepto del <i>Outsourcing</i> se hace popular gracias a Ross Perot con la creación de los "Electronic Data Systems"
1962	CR Licklider del MIT publica un artículo sobre la "Red Galáctica" concepto. Él imagina un mundo interconectado de computadoras a través de la que cada uno puede tener acceso a datos y programas desde cualquier sitio.
1963	Electronic Data Systems (EDS) firma un acuerdo con Blue Cross of Pennsylvania para el manejo de sus servicios de tratamiento. Es la primera vez que una gran empresa se ha convertido en todo su departamento de procesamiento de datos a un tercero.
1969	La ARPANET nació. La ARPANET, la intención de vincular los centros de investigación en todo el país, proporciona la base para la creación de redes avanzadas y se rompe un camino hacia la Internet.
1970	El negativo sentimiento de mercado en estos años de resultados corporativos pobres, crisis energéticas... se ve agrandado con la recesión global de los años 80, lo que determina un cambio en la estrategia empresarial caracterizado por el deseo de las grandes corporaciones de concentrarse en un menor número de actividades
1980	Recesión global económica que obliga a reducir costos. Empresas como KODAK e IBM fueron pioneras, tercerizando su servicio al cliente
1980	La subcontratación entra en el léxico de los negocios. Servicios de contabilidad, nómina, facturación y procesamiento de textos se convirtió en todo subcontratado
1980	Novell anuncia su software de red, lo que lleva al desarrollo generalizado de la estación de trabajo y redes LAN PC.
1982	El <i>Outsourcing</i> es un término creado en 1980 para describir la creciente tendencia de grandes compañías que estaban transfiriendo sus sistemas de información a proveedores.
1985	El Internet es una tecnología bien establecida apoyo a una amplia comunidad de investigadores y desarrolladores.
1989	La subcontratación se reconoce como una estrategia de negocio.
1989	Eastman Kodak decide externalizar los sistemas informáticos que sustentan su negocio, una medida revolucionaria para los negocios y visto como un evento decisivo.
1990	las organizaciones comenzaron a centrarse más en medidas de ahorro, comenzaron a externalizar las funciones necesarias para dirigir una empresa pero no están relacionadas específicamente con el negocio principal.
1990	Turno de mainframes de <i>Outsourcing</i> , ordenadores y telecomunicaciones. Subcontratación se convierte en muy rentable con el advenimiento de la WWW.

1990	A medida que las organizaciones comienzan a centrarse más en medidas de ahorro, que empiezan a externalizar las funciones necesarias para dirigir una empresa, pero no específicamente relacionados con el negocio principal.
1998	El mercado mundial del <i>BPO</i> se avalua en US\$100 mil millones
1999	aparecen las primeras iniciativas de Call Centers
2000	India: General Electric y la realización de otras multinacionales de I+D y así mismo la exportación de partes de autos, farmaceuticos y productos quimicos.
2000	Comienza el interes en el <i>BPO</i>
2001	El mercado mundial del <i>BPO</i> se avalua en US\$150 mil millones
2002	Offshore nace a partir de la crisis y desempleo
2004	El <i>Outsourcing</i> es uno de los temas de debate entre los candidatos en la elección presidencial de Estados Unidos
2005	El mercado mundial del <i>BPO</i> se avalua en US\$500 mil millones
2008	las empresas se inclinaban al <i>BPO</i> para poder concentrarse más en su core business, desplazando la reducción de costos al segundo lugar
2009	<i>BPO</i> se convierte en una práctica de negocio de primera línea para las consultoras.
2012	Se generan los acuerdos multipropósito, sacando ventaja de las tendencias globales.

Fuente: Autores con base en (Rivera, 2011)

5.3.2 Análisis estructural de Fuentes Bibliográficas

Ilustración 2: Análisis Estructural de Fuentes Bibliográficas



6. ANÁLISIS DEL ESTADO ACTUAL DE *BPO* Y *OUTSOURCING* EN COLOMBIA

6.1 EN COLOMBIA

A través del tiempo, el comportamiento del mercado de Colombia ha sufrido cambios que son fruto de la dirección del mismo país. Por ejemplo el boom de las flores que se presentó en los 60's, seguido en los 80's por la bonanza cafetera y hasta hace poco con la oferta minero energética, se han generado diversos ciclos económicos que ha producido oportunidades intrínsecas en el mercado que sin importar el movimiento de la oferta sigue siendo un atractivo para los mercados emergentes brindando ventajas competitivas al país, donde ya no es solo la tierra el factor productivo que provoque estas ventajas, sino que se trata del capital humano que es quien impulsa a la economía colombiana.

En Colombia, el comportamiento empresarial se puede explicar a partir de índices económicos y estadísticas procedentes de diversos estudios de universidades e institutos que buscan evaluar el comportamiento de las organizaciones con el fin de mostrar un panorama de los procesos y procedimientos que permiten la formulación de herramientas para analizar y aportar a la productividad y competitividad de las organizaciones.

Sin embargo, es importante hacer énfasis en que las bases teóricas de dichas herramientas deben surgir a partir de estudios realizados en las instituciones y/o universidades académicas con el fin de abordar un panorama general de los aparatos que permiten la evolución organizaciones de los diversos sectores del país.

Específicamente, con este proyecto de grado se analizó el estado actual del *BPO* y *Outsourcing* en Colombia en cuanto a resultados académicos se refiere y en la medida de lo posible contribuir a establecer los conocimientos previos sobre el tema, que permita en un futuro no muy lejano promover proyectos que contribuyan a alcanzar dicha competitividad y productividad en las organizaciones por medio de capacitaciones con instrumentos académicos producidos desde y hacia este país.

En el contexto actual de globalización, en donde las economías de los países se integran al punto de volverse interdependientes, sumado a la ampliación de los mercados, la competencia, la capacidad de respuesta a los cambios, las fusiones empresariales y la escasez de mano de obra calificada, ha surgido una nueva manera de llevar a cabo los procesos empresariales, la cual busca traspasar las

fronteras optimizando procesos específicos de negocios mediante la subcontratación de estos, esta nueva tendencia es conocida como *BPO*.

Por tanto se debe entender el *BPO* como la migración de procesos de negocios hacia áreas menos costosas a través de la utilización de mano de obra barata (en relación con el país de origen), sin que esto signifique la pérdida de la calidad en el proceso, ya que el personal que desempeñará las funciones correspondientes al proceso estará altamente calificado. No obstante es importante resaltar que la decisión de una compañía de subcontratar no solo se basa en los costos si no que también trasciende al hecho de que los procesos que serán subcontratados deben ser en lugares que garanticen la calidad del servicio y la continuidad del negocio como en los lugares de origen pero a un precio mucho menor acompañado de una mayor eficiencia y de la experiencia acumulada por parte del proveedor en ese proceso de negocio.

Así mismo hay que tener en cuenta que los procesos se transfieren a empresas con un alto nivel de especialización, logrando así un beneficio económico sustancial para la compañía ya que se tercerizan funciones comunes de las empresas para que estas se puedan encauzar a su negocio y la estrategia.

Bajo este contexto, el *BPO* más que una tendencia, es una opción real en el incremento de la competitividad en la medida que la nueva economía mundial exige a las compañías centrarse y fortalecer al máximo las especialidades y las competencias organizacionales es decir priorizar su "*Core Business*" para así crear valor y diferenciarse de la competencia; por tanto la filosofía que dirige la *BPO* es "Haz lo que sabes hacer mejor, y deja todo lo demás en manos de otro".

Se debe hacer hincapié en que la externalización de estos procesos, sólo será posible en la medida que estos hayan sido estandarizados por la empresa y trabajen de la mano con las plataformas tecnológicas. Estas últimas se han convertido en un factor vital para el desarrollo del *BPO* debido a que son un medio para facilitar a las compañías y los individuos la comunicación entre sí, con el objetivo de hacer las cosas mejor y de la manera más eficiente.

Entre las principales características del *Outsourcing* y *BPO*, se encuentra que existen varios factores que los componen, los cuales son Cliente, Vendedor y Proyecto. El cliente es la persona u organización que le gustaría externalizar un proyecto dado, por esta razón acude a la externalización como una herramienta para lograr alcanzar los objetivos de la empresa con eficacia y eficiencia. Los clientes pueden ser tanto de una organización general o un área específica de la misma. El Vendedor, es quien provee el servicio y se hará cargo de llevar a cabo la externalización del proyecto, este también puede ser una organización externa de la compañía o una subsidiaria de la organización. Finalmente el proyecto es lo que llegará a ser externalizado con determinadas herramientas.

6.1.1 Antecedentes. Inicialmente, el *Outsourcing* es una herramienta que tiene sus orígenes en el inicio de la edad moderna. Tiempo atrás, en Colombia se utilizaba en muchas compañías competitivas como estrategia de negocios, lo cual tiene su auge en el inicio de la era post-industrial donde se inicia la competencia en los mercados globales. Tiempo después de la segunda guerra mundial, las organizaciones buscan centrar la mayor cantidad de actividades en si mismas con el fin de no crear dependencia hacia los proveedores, sin embargo, esta estrategia que al parecer resultaba efectiva fue decayendo hasta quedar obsoleta con la incursión del desarrollo tecnológico, debido a la imposibilidad de las diversas áreas de las empresas por mantenerse actualizados y competitivos, lo cual si se evidenciaba en las agencias independientes especializadas en una sola actividad o área, sumándole a esto la capacidad de servicio para acompañar la estrategia de crecimiento no daba abasto.

Ahora bien, el sector de *Contact Center* y *BPO*, como conceptos y herramientas reales, en Colombia, tiene una historia un poco reciente con una trayectoria de aproximadamente 17 años, siendo en 1995 cuando una de las primeras firmas internacionales (Indra) comienza a ofrecer los servicios de *Outsourcing* en Colombia. Pinzón (2012) refiere que de 1995 a la fecha “se estima que en la industria de Servicios de *TI & BPO* existen aproximadamente 50 empresas entre nacionales y multinacionales”.

En el 2008, por iniciativa del Gobierno y los gremios, se definen las industrias que por sus fortalezas competitivas tenían perfil para ser de “clase mundial” y en el 2010 se presenta el mayor flujo de inversión extranjera, cuando después de la presencia de Teleperformance, al adquirir Teledatos, llegaron otras organizaciones como Convergys, Sutherland, Genpact, entre otras. Según lo anterior se podría afirmar que los mayores inversionistas en Colombia, provienen de India, Estados Unidos, Alemania, España, Francia, Argentina y un poco de capital Colombiano.

Para que esto fuera posible, se necesito acabar con una brecha cultural que se basaba en la idea que tercerizar significaba desmejorar la calidad laboral de una fuerza de trabajo determinada hasta el momento en que se entendió que es mediante la tercerización de procesos que a las organizaciones se les permitía ser más competitivas y eficientes además de crear un ambiente propicio para el emprendimiento y la generación de empleo.

Todo esto ha sido la evolución en la prestación de servicios *Outsourcing* y los logros obtenidos por el sector durante estos 17 años de gestión se deben, en buena parte, a la dinámica que ha tenido este modelo de tercerización y a las fortalezas que el país ofrece, como su ubicación geográfica privilegiada y el

recurso humano con vocación de servicio al cliente, que lo destaca frente a la competencia.

“Aunque el término de *BPO* es nuevo para Colombia, este se formalizó en el primer gobierno de la administración del presidente Álvaro Uribe, cuando empezó a tomar énfasis el vocablo con los sectores de clase mundial. Sin embargo, la actividad de *BPO* se ha prestado de tiempo atrás y así como puede nacer de una llamada telefónica de servicio al cliente, también puede ser independiente a la misma” (Carreño, 2012)

6.1.2 Actualidad. “Según el Fondo Económico Mundial, Colombia está en el puesto 58 entre 138 países, por encima de México y Perú en disponibilidad tecnológica. La inversión extranjera en *BPO* ha llegado a los USD 650 millones.” “Hechos como los de estar al norte de Suramérica, contar un horario internacional intermedio, con un puesto destacado en disponibilidad tecnológica, 58 entre 138, y tener presencia de un alto número de jóvenes universitarios y con especializaciones, favorecen el entorno del *BPO*. Por su cultura y sus deseos de globalización ciudades como Bogotá, Medellín y Cali, son óptimas para el fortalecimiento de la oferta de *Outsourcing* (Perez, 2011)

La imagen negativa del país de hace algunos años ha ido mejorando con el paso del tiempo, las medidas económicas de las naciones vecinas han contribuido a que las empresas multinacionales tengan a Colombia como punto de referencia potencial en *BPO*. Así mismo, se espera que con El TLC se fortalezca esta visión de las empresas sobre nuestro país, para así a futuro lograr un alcance de más de 10 mil empleos en un año con el *BPO*.

Aunque Colombia ha avanzado positivamente en la prestación de los servicios tercerizados, el objetivo está en desarrollar este sector al nivel que internacionalmente se vea como una decisión estratégica de inversión. A la fecha se podría considerar que se tiene una parte de este objetivo, ya que solo el segmento de contact centers copa el 60% del total de esta industria a nivel nacional (Felco, 2012)

Con lo anterior se resalta que la transformación productiva de la industria Colombiana *BPO* debe focalizarse en niveles superiores que agreguen valor a las empresas y generen nuevas formas de llevar a cabo la estrategia de la misma, no se debe limitar los recursos solo a los “servicios de voz” en lo que ya las empresas colombianas se han consolidado como expertas desde hace mas de 17 años. Esta competitividad desarrollada ya en el país, puede llegar a ser insostenible en el

largo plazo y es por eso que nace la necesidad de avanzar y evolucionar hacia segmentos con ofertas diferenciales de *BPO* tales como financiero, contable, administrativo, en telemedicina y diseño, entre otros campos.

Es pertinente recordar los procesos en los que se recomienda implementar esta estrategia en las empresas:

- Tecnología de informática, la más subcontratada hasta ahora.
- Manejo de activos fijos y portafolio de inversiones.
- Educación, capacitación y formación.
- Investigaciones de mercado.
- Administración de nómina.
- Servicios de apoyo o garantía a clientes.
- Ventas.
- Manufactura, bajo la modalidad de proveedor de partes ensambladas.
- Mensajería y todo tipo de servicios generales de apoyo a la empresa.

E igualmente establecer que procesos no se recomiendan entregar al manejo de terceros:

- Los procesos administrativos que basen la dirección de los procesos del negocio. Estos procesos se refieren a la planeación estratégica, en donde se definen las prioridades de la organización.
- Procesos que involucren el control de la gestión de la organización, en los que se evalúe el cumplimiento o desviación de las metas.
- Procesos que relacionen la atención de los clientes que agreguen valor a la compañía.
- Procesos que involucren la creación y el desarrollo de ideas propias y diferenciales de la compañía.
- Los procesos que presentan alta rentabilidad.

En general no se subcontrata la esencia del proceso, sin embargo es posible que se subcontrate la investigación o la toma de datos y algunas tareas rutinarias necesarias para el proceso.

En Colombia desde el año 2001 nace la Asociación Colombiana de Call Centers (ACCC), que es el gremio colombiano que reúne a las más importantes empresas de la industria de los centros de contacto en el país, proveedores de hardware, software y afines; tanto públicas como privadas, para promover, representar y proteger los intereses de sus asociados, contribuyendo al fortalecimiento de la industria, para lograr reconocimiento a nivel nacional e internacional, por contar

con asociados que desarrollan las mejores prácticas en la prestación de este servicio (SENA, 2012).

Representantes de una de las compañías de *BPO* del mundo, StarTek, destacan a Colombia como uno de los destinos con mayor potencial en América Latina para la prestación de estos servicios a nivel global. América Latina está siendo observada como fuente de empleo de esta industria. Algunas de las razones por las cuales las empresas multinacionales están pensando en nuestro país como fuente potencial para desarrollar *BPO* son:

- Proximidad geográfica, rodeada de dos océanos.
- Afinidad cultural.
- Bajos costos de mano de obra inferiores entre 20% y 40% a los de regiones como Europa y Norte América.
- Capacidad de proveer servicios de diferente niveles de valor agregado para las compañías.
- La disponibilidad de Recurso Humano más alta de Latinoamérica
- Analistas financieros e ingenieros de sistemas un 78% más económico que los de la región Europea.

El crecimiento de esta industria ha presentado en los últimos años tasas de crecimiento superiores al 25% anual, por lo que el número de ciudades en capacidad de prestar los servicios tercerizados se ha casi que triplicado en los últimos años, y los países latinoamericanos han despertado su interés en atraer compañías globales con intenciones de expansión (Portafolio, 2012).

Sin embargo, Colombia ya ha venido siendo fuente de inversión extranjera en diversos proyectos de *Call Centers*, *TI*, Centros de Servicios Compartidos y Data Centers, por lo que el segmento de *Outsourcing* en nuestro país ha experimentado un crecimiento del 91% en los últimos tres años. Así mismo Colombia presenta oportunidades para explorar y desarrollar nichos más especializados de *Outsourcing* dado que cuenta con disponibilidad de recurso humano, costos competitivos, un régimen laboral flexible, infraestructura de telecomunicaciones, mercado local con amplio crecimiento e importantes incentivos para la industria de servicios.

Lo que se ha venido realizando en el segmento del *Outsourcing* de tecnología en Colombia ha traído buenos resultados para las cifras del país lo cual avalan el crecimiento de este sector, se registraron ventas superiores a US\$550 millones, exportaciones cercanas a US\$95 millones y cerca de 60.000 empleos generados.

La industria colombiana de *BPO* estableció para el 2012 una meta con la que buscan alcanzar un alto nivel en el desempeño de esta estrategia, en donde se

espera que los ingresos que se adquieran por este sector, representen para el país alrededor de US\$2.000 millones, en exportaciones US\$900 millones y que permitan generar 156.000 empleos. Esta meta señala igualmente que para el 2019 en comparación con las del año 2012, se dupliquen; las ventas se quintupliquen y las exportaciones sean cerca del 65% del total de los ingresos generados por este sector (Cadena, 2012).

En los últimos cuatro años, los ingresos debido a servicios de *Outsourcing* en Colombia se han incrementado a una tasa anual promedio del 30%, alcanzando 565 millones de dólares durante el 2009, mientras que las exportaciones lo han hecho a una tasa del 90%, logrando durante el último año ventas externas por 95 millones de dólares (Portafolio, 2012)

“El sector de servicios tercerizados ha crecido en la última década a una velocidad asombrosa y Colombia se está preparando para obtener una tajada de esa torta. Las ventajas para el país son múltiples, empezando por el aumento de flujos de inversión extranjera directa y la expansión del comercio internacional que tienen impacto directo en la generación de empleo, transferencia de tecnologías y conocimientos” (Lacouture, 2010).

Por lo anterior, se puede decir que Colombia ha generado protagonismo en el tema de *Outsourcing* y *BPO*, lo que se ha traducido en que países como España y Estados Unidos inviertan en Colombia, además del talento humano y universidades con una fuerte inclinación hacia el servicio, lo que hace que tenga mayor alcance brindando mayor impacto en el mercado.

En cuanto al TLC se refiere, viene un gran beneficio para Colombia, ya que los tratados de libre comercio que sostiene el país con diferentes países, especialmente con Estados Unidos, les abre las puertas al sector de servicios, una de las grandes fortalezas exportadoras del territorio nacional, que se benefician de acceso preferencial y sin barreras (Portafolio, 2012).

De lo anterior, surge la necesidad de establecer planes de acción que permitan que las empresas de *BPO*, las Universidades y los centros de capacitación, estén preparados para atender las necesidades de los posibles nuevos clientes que lleguen de Estados Unidos en búsqueda de manejar sus procesos a un mejor costo, y con mejores resultados, y para lograrlo se debe definir el nivel de inglés que manejen actualmente los funcionarios y/o estudiantes que estén apuntando hacia esta nueva oportunidad.

Para negociar este rubro se pidió la eliminación de barreras de acceso, ya que distorsionaba el comercio e imponía trato discriminatorio a los proveedores; al igual que se exigió la promoción de la competencia como factor acelerador de la competitividad y de beneficios para los consumidores, y la garantía de la

autonomía de Gobierno en el diseño del sistema de seguridad social, entre otras cosas (Gómez, 2012).

El mercado de las medianas empresas es una excelente oportunidad para los proveedores de servicios *BPO/IT*, en las que no se ha explorado completamente esta alternativa de tercerización. Pinzón (2012), director ejecutivo de la Cámara de Procesos Tercerizados/ *BPO &IT* de la Andi, afirma que “con la entrada de los TLC el sector se ha dinamizado y ha priorizado el portafolio de servicios. Comenzamos a preguntarnos para qué somos buenos, qué vamos a ofrecer o qué necesidad vamos a satisfacer. Desde ese ángulo, se ha iniciado una carrera hacia la competitividad importante, mediante la diversidad de programas y de contenidos”.

Colombia es un país que cuenta con un alto potencial de desarrollo para la industria del *Outsourcing* en el mundo, cuenta con factores determinantes tales como su ubicación geográfica, un español sin acentos muy marcados, y una economía en constante crecimiento que otorga cierta confianza a los inversionistas para determinar planes a empresas nacionales de *BPO*. Sin embargo es imprescindible el fortalecimiento del bilingüismo dentro de las universidades y de las empresas, se entiende que en el mundo actual en el que la globalización es la base para determinar ciertos negocios, un segundo idioma no es un valor agregado.

6.1.3 La academia y Centros de consultoría

6.1.3.1 Universidades. Actualmente Colombia cuenta con universidades y centros de capacitación que han desarrollado los conceptos de *Outsourcing* y *BPO*, con el fin de tener las herramientas necesarias para capacitar y generar el conocimiento requerido por este sector y así contribuir al desarrollo económico del país.

6.1.3.1.1 Datos Recolectados de las principales Universidades de Colombia. Se realizó una investigación sobre las bibliotecas de las principales Universidades de Colombia con el fin de encontrar artículos y proyectos relacionados con los conceptos de “*Outsourcing*” y “*BPO*”, se encontraron publicaciones de 15 Universidad, entre las cuales se encuentran la Universidad Nacional de Bogotá, Universidad de Antioquia, Universidad del Valle, Universidad de los Andes, Universidad Pontificia Javeriana, Universidad Nacional de Medellín, Universidad Industrial de Santander, Universidad del Norte, Universidad del Cauca, Universidad tecnológica de Pereira, Universidad de Caldas, Universidad Pontificia

Bolivariana, Universidad del Externado, Universidad ICESI, y Universidad del Rosario.

En la Tabla 11 se tabuló la información investigada de los trabajos realizados y publicados por las universidades, considerando que pueden existir Universidades que hayan indagado el tema pero la información no esté al alcance del público.

Tabla 11: Universidades que han desarrollado y publicado trabajos respecto a *Outsourcing* y *Business Process Outsourcing (BPO)*

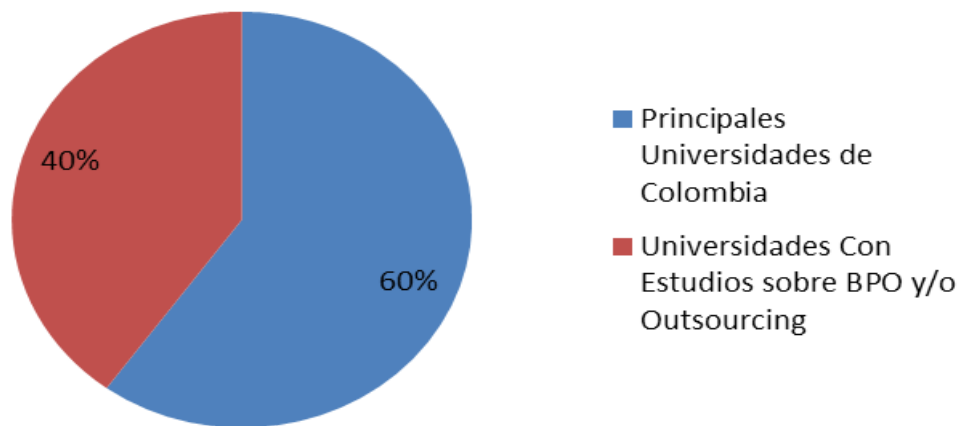
ARTICULOS DE LAS PRINCIPALES UNIVERSIDADES DE COLOMBIA SOBRE OUTSOURCING Y BPO					
CIUDAD	UNIVERSIDAD	FACULTAD	PROYECTO	TEMA	FECHA
Bogotá	Andes	Ingeniería	Investigación sobre Outsourcing en empresas de Santa Fé de Bogotá	Outsourcing	1997
Cali	Valle	Adm. de empresas	Estudio de factibilidad para la creación de una empresa outsourcing en compras de suministros (1999)	Outsourcing	1999
Cali	Valle	Adm. de empresas	Estudio de factibilidad para la creación de una empresa outsourcing en compras de suministros	Outsourcing	1999
Bogotá	Javeriana	Derecho	Implicaciones laborales del outsourcing	Outsourcing	2000
Cali	Valle	Adm. de empresas	Modelo general para la aplicación del outsourcing caso específico Andina de Conveyors Ltda	Outsourcing	2000
Medellin	Antioquia	Ingeniería	Proyecto Outsourcing Teórico-práctico para un centro de distribución de Industrias HACEB (2002)	Outsourcing	2002
Cali	Valle	Adm. de empresas	Outsourcing en servicios generales	Outsourcing	2002
Medellin	Antioquia	Ingeniería	Outsourcing de tecnología informática : bases de datos y aplicaciones	Outsourcing	2003
Cali	Icesi	Ingeniería	Análisis de la estrategia para la prestación de servicios de outsourcing de procesos de negocio [recurso electrónico]	Outsourcing	2004
Cali	Valle	Adm. de empresas	Factores psicosociales presentes en las modalidades de trabajo : outsourcing , servicios profesionales, y trabajo asociado (2004)	Outsourcing	2004
Medellin	Medellin	Derecho	Incidencias del outsourcing en el ámbito laboral colectivo	Outsourcing	2006
Bogotá	Javeriana	Comunicación	Diseño de una metodología para el desarrollo de proyectos de outsourcing de procesamiento técnico en unidades de información bibliotecaria en Colombia	Outsourcing	2008
Medellin	Nacional	Ingeniería	Modelo para la gestión de información en un centro de contacto: caso aplicado a los servicios de salud ips de la caja de compensación familiar de Antioquia – Comfama	Outsourcing	2009
Cali	Valle	Adm. de empresas	Plan de negocio para la creación de una empresa de outsourcing en salud ocupacional [recurso electrónico] (2009)	Outsourcing	2009
Manizales	Caldas	Ingeniería	BPO, subcontratación de procesos del negocio	BPO	2010
Bogotá	Nacional	Adm. de empresas	Articulación entre agentes financiadores y prestadores de servicio	Outsourcing	2010
Cali	Icesi	Adm. de empresas	Outsourcing: un servicio de tecnología y servicios	Outsourcing	2010
Bogotá	Rosario	Adm. de empresas	Estudio del sector BPO en Colombia servicios BPO outsourcing & offshoring	BPO	2010
Bogotá	Rosario	Adm. de empresas	Modelo de internacionalización para el sector BPO colombiano	BPO	2012
Bogotá	Nacional	Ingeniería	Plan estratégico de negocio para ofrecer servicios de "outsourcing" en el área administrativa y financiera para la pequeña y mediana empresa	Outsourcing	2012
Cali	Valle	Adm. de empresas	Prácticas y tendencias de la subcontratación, outsourcing y vinculación laboral en Colombia	Outsourcing	2012

Fuente: Autores

6.1.3.1.2 Análisis de datos. En primera instancia, se evidencia claramente una gran inclinación por parte de las universidades hacia el “*Outsourcing*”, mostrando que tan solo dos universidades en Colombia han llegado a producir proyectos o estudios sobre “*BPO*” y tan solo existen 3 estudios sobre este último, lo cual se evidencia en el siguiente grafico, que arroja un 86% de artículos que están enfocados hacia el “*Outsourcing*” contra tan solo un 14% que tienen relación con el “*BPO*”.

El estudio realizado arrojó que tan solo 10 de las 14 universidades investigadas, presentan dentro de sus bibliotecas, estudios, artículos o investigaciones realizadas por estudiantes y/o profesores sobre los conceptos de “*Outsourcing*” y/o “*BPO*”. Lo anterior se resume en el grafico a continuación:

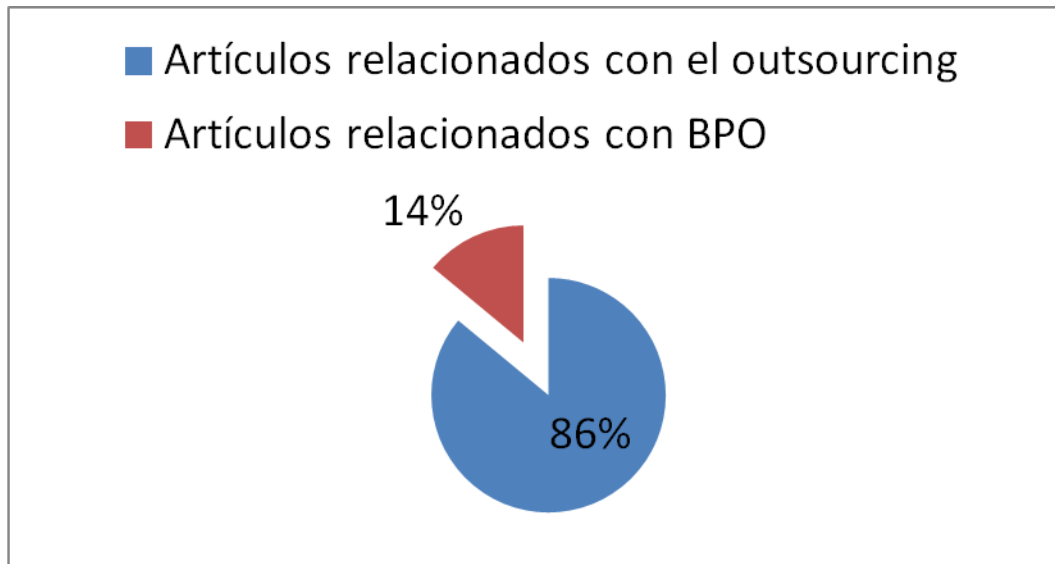
Ilustración 3: Relación universidades que estudian Business Process *Outsourcing* (BPO)



Fuente: Autores

Según el gráfico anterior se establece que el 40% de las principales universidades de Colombia ha llegado a incursionar en los conceptos, sin embargo esta información se profundizó con el fin de deducir hacia que concepto se han inclinado las universidades, ya sea “*Outsourcing*” o “*BPO*”.

Ilustración 4: Porcentajes de estudio de BPO y de *Outsourcing* en Universidades de Colombia.



Fuente: autores

6.1.3.2 Análisis del estado actual de los centros de capacitación. La necesidad de Colombia por incursionar en la industria del *BPO* ha despertado cierto interés en el sector empresarial con el fin de generar espacios de capacitación sobre el tema. Se investigaron las empresas y/o centros independientes que han llegado a crear estos espacios, de los cuales se encontró como actor principal la cámara de tercerización y *BPO* de la ANDI, que incluye a organizaciones nacionales como Proexport, Programa de Transformación productiva, Invest in Bogotá, Sena, ACI, PRO Barranquilla, y Bancoldex. Por otra parte, existen diversos centros de capacitación como Accenture, ProfitLine, Allus Global Center, Teleperformance Colombia, Asociación colombiana de Contact Centers y CPO, Contactus, que han buscado realizar diversos estudios, capacitarse y lograr capacitar a las diferentes organizaciones que plantean cierto interés por entrar en el mercado de *BPO* y/o usarlo como estrategia de negocio, ya sea ofreciéndolo o adquiriéndolo.

Entre los distintos centros capacitadores, se encontró que la cámara de tercerización y *BPO* de la ANDI es la que mayor evolución ha logrado en el tema, logrando alcanzar temáticas como *KPO*, *IT* y *OFFSHORING*. Esta cámara es la que mayor posicionamiento en cuestiones académicas sobre *BPO* y *Outsourcing* ha generado en Colombia gracias a los diversos espacios que ha generado como

lo fue “The 2012 ANDI *Outsourcing Summit*”, ocurrido en Mayo del 2012 en Cartagena.

Por otra parte, los otros centros de capacitación de nuestro país han centrado sus actividades e intereses en proyectos dedicados a la profesionalización de la industria, capacitación, bilingüismo, fortalecimiento local y promoción en el extranjero, trabajando estrechamente de la mano del gobierno nacional a través de Proexport y algunos gobiernos locales, principalmente en ciudades como Bogotá, Barranquilla, Medellín y Manizales. Estos centros de capacitación mas alla de producción de conocimiento conceptual sobre las tematicas establecidas, han logrado un posicionamiento de la industrial como un sector emergente de clase mundial que a su vez trabajan en sinergia con diversos actores del país como el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y con el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, Proexport, Colciencias, Sena, Bancoldex, Ministerio de Educación, Invest in Bogotá, Probaranquilla y otras entidades que han hecho del programa de transformación productiva sea una realidad de cara al desarrollo de la industria.

Durante la investigación se identifico que la mayoría de centros de capacitación en Colombia surgen a partir de “*contact Centers*” y las tematicas tratadas en los distintos eventos y encuentros giran alrededor del conocimiento, actualización y manejo de herramientas de *BPO* como apoyo a gestión comercial y relacional.

6.1.4 La industria. La industria del *BPO* y TI ha tenido un crecimiento exponencial en Colombia lo que hace que el país tenga una proyección como la principal plataforma de exportación de servicios de Latinoamérica, además de la disponibilidad de una mano de obra capacitada, régimen laboral flexible y bajos costos de operación.

En el marco del Programa de Transformación Productiva, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo seleccionó al sector como uno de los más competitivos, con una expectativa de crecimiento importante en cuanto a exportaciones y generación de empleo. Hoy la industria emplea cerca de 84 mil personas y se espera que alcance más 600 mil empleos directos para el año 2032 (Portafolio, 2012).

Por otra parte, debido a la inversión que existe del extranjero en proyectos desde Call Centers, TI, Shared Services y Data Centers, el segmento de *Outsourcing* en Colombia ha sufrido un crecimiento hasta del 91% en los últimos tres años. Por su parte, los servicios tradicionales, tales como helpdesk siguen llevándose la mayor participación. En los últimos cuatro años los ingresos se han incrementado a una tasa anual promedio de 30 por ciento, (565 millones de dólares en ingresos en 2009) mientras que las exportaciones lo han hecho a una tasa del 90 por ciento, el

año pasado llegaron a 95 millones de dólares, según informes de Proexport Colombia.

El panorama general de la industria colombiana demuestra un interés por parte del gobierno, en búsqueda de una mejoría en la oferta nacional. Existen diversos estudios cuyo objetivo es hacer que el mercado colombiano se destaque a nivel internacional y de esta manera generar una situación económica favorable para los colombianos.

El ministerio de comercio, industria y turismo se ha focalizado en generar impacto en el crecimiento de la economía, al igual que la generación de empleo; esto con el fin de producir mayor dinamismo en el desarrollo de la competitividad y productividad, produciendo herramientas de internacionalización a través de la generación de empleo.

Colombia cuenta con el potencial para capturar una gran porción del creciente mercado del *Outsourcing* y *BPO*, sin embargo para que el país alcance esto, se debe comprometer con un programa sectorial a largo plazo con el fin de eliminar ciertas brechas de diversa índole, tales como tecnológicas, de conocimiento e incluso culturales.

Dados los diversos análisis, se infiere que actualmente la industria de *BPO* y *Outsourcing* en Colombia aun es pequeña y esta direccionada hacia un mercado local y su base se establece en los Call Centers, se encuentra entonces, una oportunidad para que Colombia continúe por este camino e igualmente direcciona sus intereses y herramientas en madurar la industria. Lo anterior se podría ver reflejado en un mediano/largo plazo como un destino atractivo de Offshoring, por su infraestructura, ambiente de negocios y un capital humano capacitado estratégicamente para suplir las necesidades del sector.

Por otra parte, “la industria debe entrar a ofrecer nuevos servicios y no solo de voz, como los intensivos en Business Analytics (análisis del negocio), ingeniería, telemedicina o diferentes verticales, que ya son prestados por el sector pero es sumamente importante que sean más perceptible” (Pinzon, 2012).

Colombia es ahora un foco para el desarrollo de nuevos proyectos de inversión en el sector de BPO & KPO, el mercado local es atractivo para las economías externas y la fuerza laboral se fortalece y está en búsqueda de incrementar su nivel de conocimiento. Garces (2012) afirma que de las más de 2.600 empresas que hacen presencia en el país y que se enfocan en los servicios de software, *BPO* y Tecnologías de la Información (TIC) hoy le permiten a este sector ingresos anuales por 1,2 billones de dólares y generar 120 mil empleos, dos factores que lo convierten en otra de las locomotoras que impulsan la economía del país. Así mismo la autora sostiene que Colombia se encuentra entre los 30 líderes

mundiales de servicios offshore, un negocio esencial dentro de la gran torta del *Outsourcing*.

6.2 COLOMBIA FRENTE A LATINOAMÉRICA

Las empresas de los países desarrollados buscan proyectos para invertir y tercerizar áreas de su empresa a proveedores expertos en las mismas, convirtiendo así, la mano de obra en un trabajo sin fronteras. La información está al alcance de todos, la tercerización de procesos dentro de las empresas ha ganado una fuerte credibilidad en los últimos años, en donde la presión de reducir costos impulsa la tendencia a subcontratar áreas que están por fuera del *Core* de la empresa.

Las compañías de tercerización existentes están ampliando sus portafolios para lograr acceder a las diferentes necesidades de las empresas. Cuando los procesos son “entregados” a un proveedor para su manejo y control, este se encargará de capturar el mayor número de clientes posibles logrando la eficiencia de esta parte del negocio. A continuación se relacionan algunas de las empresas que desarrollan *BPO* en América Latina (Hernandez, 2011).

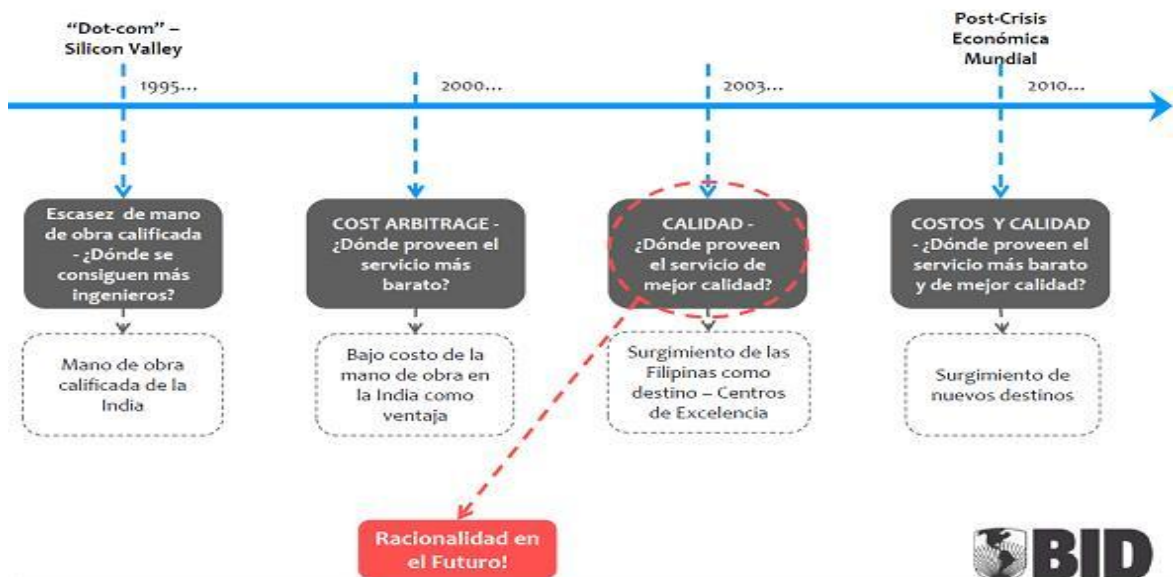
Tabla 12: Empresas que aplican Business process *Outsourcing* (BPO) en América Latina.

País	Accenture	IBM	EDS & HP	Infosys	TCS (Tata consultancy services)	Capgemini
Colombia		X			X	
Brasil	X		X	X	X	X
México	X		X	X	X	
Ecuador					X	
Perú					X	
Costa Rica		X	X			X
Argentina		X	X		X	

FUENTE: (Hernandez, 2011)

Sin embargo con el paso del tiempo el mercado se vuelve cada vez más exigente y riguroso con sus necesidades. El dinamismo de las empresas exige que haya empresas que presten nuevos servicios que “faciliten” el desarrollo de los negocios de la empresa. En la línea de tiempo adjunta, se puede encontrar cómo las necesidades se han ido volviendo más exigentes, ya que no solo se buscan proveedores de costos bajos sino que también que dominen la calidad del servicio a tercerizar (Fabrizio, 2012)

Ilustración 5: Tendencia de la prestación de servicio de proveedores.

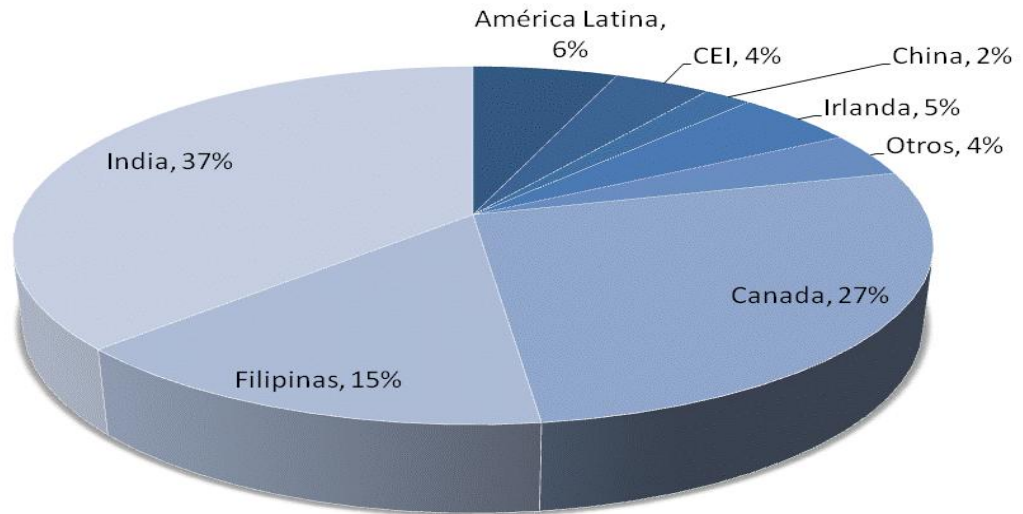


Fuente: (Fabrizio, 2012)

De acuerdo a la línea del tiempo anterior se concluye entonces que para un futuro las empresas que desarrollan *BPO* deben estar preparadas y focalizarse en afrontar la crisis económica de las grandes empresas, en donde todas sus actividades estarán desarrolladas bajo un criterio exigente en el que se muestre que la inversión de recursos traera beneficios realmente considerables para la empresa, que refleje que la oportunidad de invertir en la tercerización de un proceso será una acción que traera una reducción en los costos para las empresas y de esta forma logran focalizar sus esfuerzos en el *core business*.

Ahora se establece una pregunta relacionada con la tendencia del mercado, ¿Qué países están en "capacidad" de satisfacer las necesidades de este mercado? Se encuentra entonces que el fuerte de esta tendencia de negocio, *BPO*, era India con un 37% de participación durante el 2007 (Fabrizio, 2012)

Ilustración 6: Mercadeo Global Business Process *Outsourcing* (BPO) 2007



Fuente: Adaptado de (Hernandez, 2011)

Sin embargo, las cifras de crecimiento de *BPO* en los últimos años en América Latina y Asia han ido creciendo considerablemente lo que se convierte en un punto de respaldo y confianza para los países inversionistas. En el caso específico de Colombia, se cuenta con grandes ventajas en cuanto a recursos *geográficos* y humanos, entre otros, que llevan a convertirla en un atractivo centro de inversión; mas adelante se profundizara sobre como se encuentra Colombia actualmente frente a este tema.

Ilustración 7: Mercadeo Business Proces Outsourcing (BPO) en USD \$ Millones



Fuente: (Massun, 2011)

De acuerdo a las cifras anteriores se puede concluir entonces que las empresas que ofrecen *BPO* deben estar a la vanguardia ofreciendo lo que exige el mercado, deberan aportar el mayor ahorro posible a las empresas e igualmente incrementar el nivel de servicio de la misma.

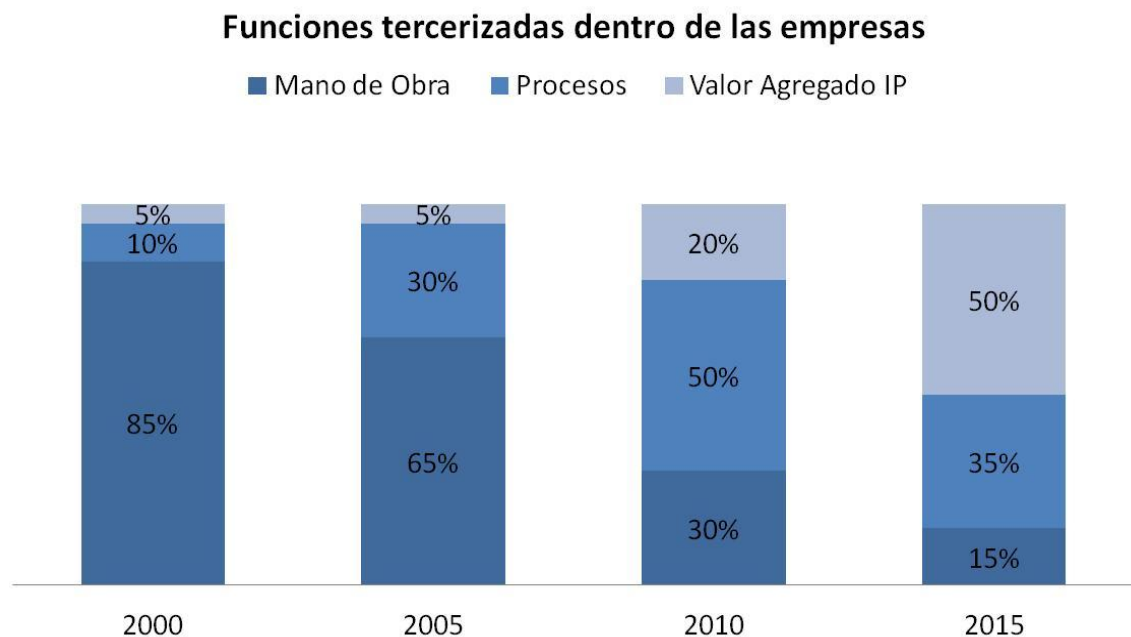
Ilustración 8: Motivos para implementación del *Business Process Outsourcing* (*BPO*)



Fuente: (MASSUN, 2011)

A partir del año 2000 las funciones de las empresas que se “acostumbraban” a tercerizar han ido cambiando con el paso de los años, durante los últimos 7 años el tema de tercerizar procesos completos a cogido una fuerte acogida por parte de las empresas, ya que lograran ver resultados completos y así mismo evaluar la rentabilidad de esta decisión. En la grafica adjunta se establecen los porcentajes de las funciones que se han tercerizado desde el 2000 y lo que se espera que suceda hacia el 2015:

Ilustración 9 Funciones tercerizadas dentro de las empresas



Fuente: (Massun, 2011)

Para el año 2011 el mercado de *Outsourcing* en América Latina tuvo un crecimiento representativo de 10.3% generando ingresos superiores a los 10.2 billones de dólares, con un 20.5% representado por los servicios de Offshore (Gonzalez, 2012).

Se debe considerar que México afronto una crisis económica a partir del segundo semestre del 2008, lo que trajo como consecuencia una fuerte caída en el servicio de Telemarketing y de la promoción de tarjetas de crédito. Para el 2009, las empresas grandes que tenían diversificada su cartera de servicios y clientes, mantuvieron estable este mercado con casi 1.2 mil millones de dólares en

facturación. En el 2010 se logro un crecimiento positivo del 7% logrando cifras de facturación superiores a los 1.3 mil millones de dólares.

Para Centroamérica, se obtiene diferentes grados de madurez y así mismo se marca el ritmo de crecimiento para cada país. Es importante conocer entonces el estado de madurez para estos países:

Tabla 13: Nivel de Mercado de *Outsourcing* en Centro América

Nivel de Madurez	Países Centro América
Mercados Maduros	Costa Rica y Panamá, donde el crecimiento comienza a estar sujeto a la disponibilidad de recursos, especialmente en este último.
Mercados de Desarrollo Mediano	El Salvador y Guatemala.
Mercados en Auge	Nicaragua y Honduras

Fuente: Adaptado de (Gonzalez, 2012)

Estos países junto con los otros del Caribe, serian el equivalente al mercado mexicano. El mercado de servicios en el Caribe muestra una fuerte dependencia hacia los Estados Unidos. El inglés en estos países es un idioma fuerte y la relación cultural con este país lo es aun mas dado el constante flujo de emigrantes hacia estos países centroamericanos.

En Republica Dominicana el mercado de *Outsourcing* ya es fuerte, actualmente se planea un parque cibernético de Call Centers, atrayendo de esta forma intereses de empresas extranjeras y así mismo grandes inversión. Paralelamente, las zonas francas de este país, se han ido adaptando a este mercado de servicios acoplando en sus instalaciones empresas no solo empresas textiles, que solía ser su fuerte, sino igualmente empresas de Centros de Contacto. Este país, tiene en su mira establecerse como un principal exportador de servicios y no de productos.

Desde el año 2009 Perú se ha dedicado a explotar sus principales ventajas en el mercado de servicios respecto a otros país de la región, logrando un crecimiento acelerado con 19.000 opciones de servicio tercerizadas (Gonzalez, 2012). Este país cuenta con oportunidades de crecimiento dado su acento en español neutro, costos favorables³ y niveles bajos de conflictos sindicales. Las inversiones extranjeras en este país se han ido fortaleciendo durante los últimos dos años,

³ Más allá de los costos laborales, existe una ley, desde hace dos años, que exonera del pago del IVA a los exportadores de servicios.

empresas que llegan con el fin de diversificar su negocio para prestar servicios a nuevas zonas a costos más asequibles. El mercado más fuerte de la región latinoamericana se encuentra ubicado dentro de Brasil. Teniendo en cuenta la grandeza de su mercado, es un país que cuenta con grandes oportunidades de crecimiento en el escenario de las telecomunicaciones. Los empresarios brasileños trabajan dentro de un ambiente bastante competitivo, lo que generó una guerra de precios perjudicando finalmente a la rentabilidad de la industria del *Outsourcing*.

El crecimiento en el mercado chileno se dio para los años 2009 y 2010 por un desarrollo por parte de los clientes a nivel local y en el extranjero, pero con ausencia de inversión extranjera dentro del país. Sin embargo, para el año 2011 surge un crecimiento en el mercado de *Outsourcing* casi del 8% equivalentes a 340 millones de dólares.

En el caso de Argentina durante el periodo 2009-2011 el sector de servicios dedicado a la exportación se vieron impactados no favorablemente dado las presiones inflacionarias, por lo que los empresarios del sector han puesto su mira en el mercado local. A pesar los altos costos laborales de este país, éste es considerado como un destino favorable para el desarrollo de una operación compleja o especializada, ya que cuentan con recursos humanos calificados.

Colombia para el año del 2010 obtuvo un crecimiento en el sector de servicios, el offshore, por lo que las expectativas en este segmento son mayores. Con lo anterior, la competencia en el mercado local se ha incrementado, ya que empresarios que veían en el país como un mercado enfocado solo al offshore, ahora visualizan nuevas oportunidades de inversión. Así las cosas, los empresarios colombianos prestadores de los servicios de *Outsourcing* se ven en la "Obligación" de mejorar continuamente sus estándares de calidad y ofrecer nuevas oportunidades de negocio para los clientes para que estos se enfoquen en su core business.

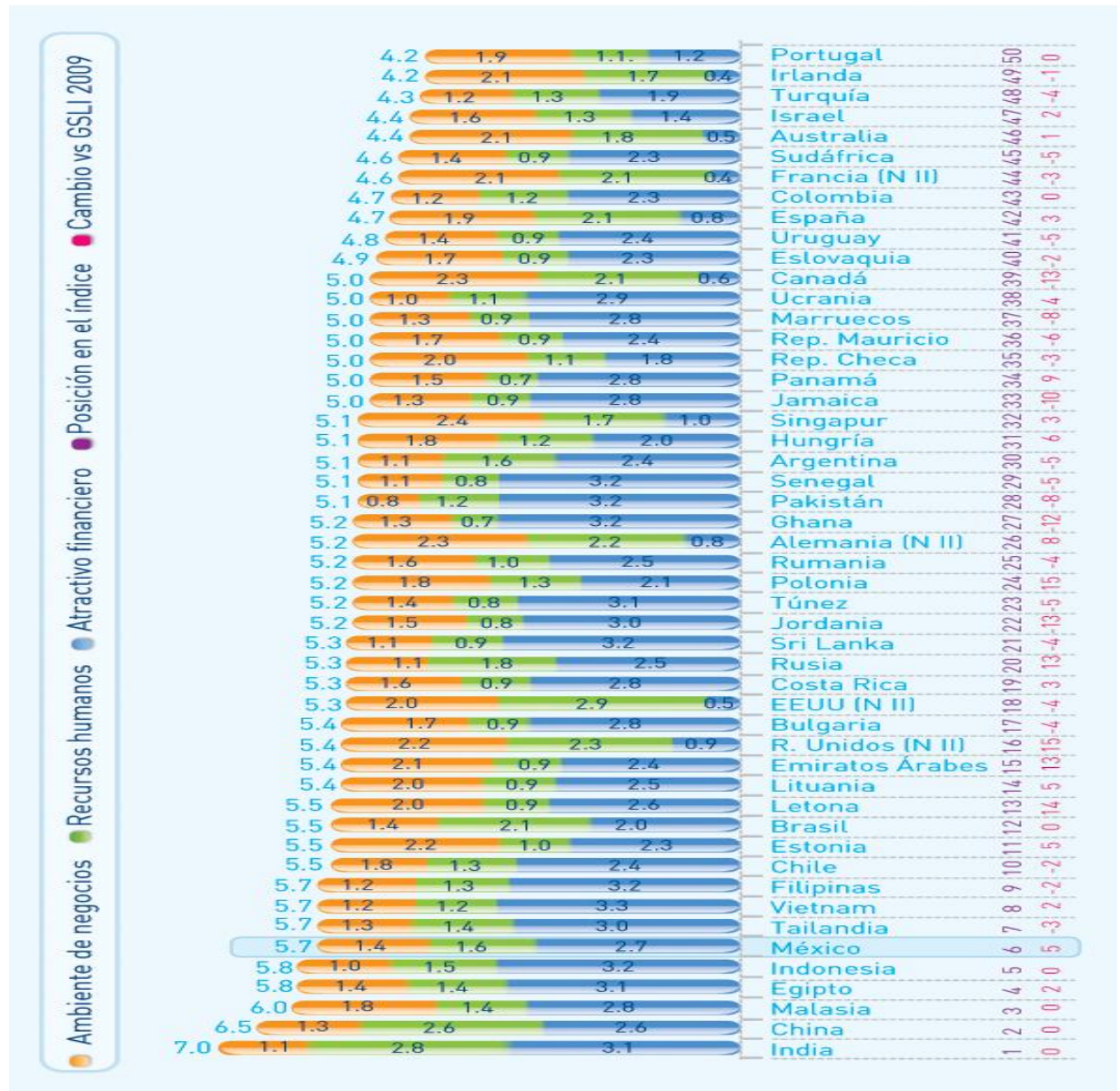
6.3 COLOMBIA FRENTE AL MUNDO

De acuerdo a un estudio realizado se generó un ranking con las diferentes destinos más apetecidos para la industria del *BPO*, tomando como criterios la parte financiera, el capital humano disponible y ambiente de negocios. Con el fin de realizar una comparación transparente que fuera confiable para las empresas, se ponderó cada uno de los criterios, y a continuación se explica que abarcaba cada uno de ellos:

- **Atractivo financiero:** Con una ponderación del 40%, refleja los costos de proveer servicios del país, abarcando salarios, costos de servicios públicos, carga tributaria, entre otros.
- **Disponibilidad y calidad del talento humano:** Su ponderación corresponde al 30% y destaca la facilidad con la que se puede conseguir capital humano para ejecutar diversas tareas en el país. Entre esta categoría se encuentra la edad de la población, el tamaño de la industria, la calidad de la educación, entre otros.
- **Ambiente de negocios:** Este factor se pondera también con un 30% e indica la facilidad y estabilidad del entorno para soportar las operaciones en el país, aquí se evalúa la estabilidad política, calidad de la infraestructura física, seguridad de la propiedad intelectual, entre otros.

Entre 50 países estudiados, India ocupó el primer lugar, dada la madurez de la industria en este país, las iniciativas favorables del gobierno y las opiniones positivas de los clientes (Politica Digital, 2011).

Ilustración 10: Resultado de posicionamiento de los países más atractivos para inversión en BPO y Outsourcing



Fuente: (Política Digital, 2011).

Olivares (2012) realizó una investigación donde sustenta que los países que más están participando en el mercado mundial de *BPO* y *Outsourcing* son Canadá, Irlanda, España, Rusia, Hungría, África, Brasil, Argentina y México; países que han ido creciendo exponencialmente en términos de tecnologías de información, con China liderando el sector dadas sus grandes ventajas tecnológicas sin necesidad de acudir a externos y su disponibilidad y capacidad de la población.

6.3.1 Países Competentes. Según los estudios realizados y la información previamente mostrada, se enfocó en estos países, analizando cada uno de ellos en torno a factores económicos, sociales y culturales.

6.3.1.1 India. India es el país líder como destino *BPO*, entre las ventajas de este país entran los 2 millones de graduados cada año, bilingüismo y su fuerza laboral adecuada y especializada para el desarrollo de IT, una reducción de costos hasta del 50%, apoyo gubernamental para la industria *BPO*, bajos costos de infraestructura, un favorable desfase de 12 horas con EEUU y 5 horas con Europa; muchos proveedores indios de servicios se están trasladando a otras partes del país a medida que los mercados se saturan.

Por otra parte India cuenta con algunas debilidades, especialmente en relación con la clase media, ya que su mayoría no cuenta con tarjeta de crédito, ni opciones de refinanciación de hipotecas, ni acceso a cajeros automáticos, y no existe rendición de cuentas.

Por otra parte, en cuestiones de TI, India se ha caracterizado por ampliar sus exportaciones de servicios de una manera positiva, lo cual ha generado que sus gastos vayan aumentando progresivamente convirtiéndola en un país muy atractivo en los servicios de TI a nivel mundial.

Ahora bien, el papel que ha jugado India en Colombia es bastante importante, Gonzalez (2012), vicepresidente de inversión extranjera directa de *Proexport*, afirma que “Colombia se ha posicionado entre las principales empresas de *BPO* y IT de India, por ejemplo *Tata Consultancy Services*, en el sector de IT, abrió sus oficinas en Colombia en el 2006. Infosys ganó un importante contrato con Bancolombia, el banco más importante del país, proveyendo soluciones bancarias mediante el socio local Sophos. Flat *World Solutions* estableció una operación *BPO* en el país. Mann-India tiene contratos con importantes empresas del sector

financiero y de valores de Colombia; sin embargo el mayor flujo de inversión extranjera en *BPO* se presenta en el 2010, cuando luego del arribo de *Teleperformance*, al adquirir Teledatos, llegaron *Convergys*, *Sutherland*, *Genpact*, entre otras”

La incursión de la organización Genpact, empresa reconocida en el ámbito de la administración de procesos y tecnologías, tendrá una inversión entre 10 y 15 millones de dólares, pero como enfatizó su vicepresidente, Pradmon Bhasin, lo determinante será la demanda de talento altamente calificado, que fue una de las razones para venir a Colombia. Con su operación en Colombia, se espera generar servicios de contabilidad y finanzas de alto nivel, al igual que servicios de procesamiento para la cadena de abastecimiento, en donde Colombia se convierta en un centro de operaciones latinoamericanas, basado en toma de decisiones inteligentes, amplia capacidad de análisis, reingeniería y manejo de riesgos.

6.3.1.2 China. China ocupa el segundo lugar, tras India en cuestiones de calidad y experiencia sobre el suministro de procesos empresariales, sin embargo la China cuenta con grandes ventajas en cuanto a costos y mano de obra calificada y abundante. Por otra parte, china está comenzando a tener reconocimiento como destino para la subcontratación de procesos empresariales, atrayendo multinacionales de varias partes del mundo que ven en este país un talento innato dentro de sus trabajadores, además de los beneficios que le traer perteneces a la Organización Mundial del Comercio (Política Digital, 2011).

Entre las desventajas con las que cuenta el país se encontró el alto nivel de piratería contra la propiedad intelectual, sin embargo al pertenecer a la OMC se han aumentado los esfuerzos para disminuir estos aspectos negativos por medio de la implementación de nuevas políticas respecto al uso del internet, software y otras herramientas específicamente cibernéticas.

Por otra parte, la gente en China está sumamente interesada en aprender inglés, lo cual se traduce que la población China que se encuentra aprendiendo este idioma es mayor a los estudiantes de Estados Unidos, lo cual está siendo impulsado por el gobierno.

La mayoría de los proveedores Chinos ofrecen calidad de nivel occidental. La gestión de la calidad no tiene relación con los costos laborales. Especialmente en China, las empresas son muy selectivas y contratan lo mejores trabajadores a un costo muy bajo, por ejemplo, de acuerdo con Bryan Huang, presidente de Bearingpoint Great China, un ingeniero de una compañía en USA cuesta alrededor de 4000 dólares, mientras en China podría costar entre 200 y 500 dólares. Además de esta ventaja, este país también cuenta con mano de obra

especializada en tecnologías de información con 140mil estudiantes matriculados hasta el 2003.

Aunque no ha habido mucha inversión de organizaciones Chinas en Colombia con el objetivo de incursionar en la industria *BPO*, El diario 'South China Morning Post' resaltó en sus páginas el esfuerzo de Colombia por mejorar la imagen del país en el exterior y destacó el trabajo de Proexport por establecer lazos comerciales y de cooperación más fuertes entre ambas naciones. Además, mencionó "los enormes avances" en materia de seguridad y de crecimiento económico del país. Moreno (2012) asegura que dentro de cinco años China podría convertirse en el primer socio comercial de América Latina gracias al aumento de las exportaciones de países como Colombia o Argentina.

6.3.1.3 Brasil. Actualmente Brasil cuenta con una población de 182 millones, con una tasa de crecimiento del 1.1% por año, su fuerza laboral se encuentra alrededor de 83 millones, poniéndolo en ventaja corporativa frente a otros países europeos y una de coste salarial del 30% sin ser más barato que la misma India, sin embargo en términos de distancia, Brasil está más cerca a los Estados Unidos que los países situados en Asia.

Entre las desventajas de Brasil, se encuentran los altos índices de inseguridad, desigualdad social, delincuencia armada y tráfico de drogas, lo cual genera puntos negativos en las evaluaciones de gestión del riesgo de inversión extranjera.

Por su parte, Estados Unidos, es el principal cliente de Brasil, según datos recolectados por la firma de investigación IDC y un estudio realizado por Brasscom; este informe revela que Estados Unidos y empresas multinacionales con sede en Brasil están en los primeros lugares de los exportadores con IBEM, ACCENTUR y HP, convirtiéndose en los tres mayores perceptores de ingresos (Portafolio, 2011).

Ahora bien, Brasil ha cumplido un papel importante en el desarrollo del *BPO* en Colombia, lo cual se evidencia en diversas alianzas, como lo es Allus, una empresa especializada en la provisión de servicios de *Contact Center* y *BPO* que se fusiono con Contax, una organización de relacionamiento con cliente de Brasil.

Ambas compañías, ahora forman una de las más importantes de *Contact Center* y *BPO* del mundo con alrededor de 100mil colaboradores y posicionamiento en 6 países, prestando servicios en 3 idiomas. Esta unión permitirá que los clientes de ambas compañías dispongan de servicios en Brasil, Argentina, Colombia y Perú, ofreciendo Soluciones de *Contact Center*, Cobranzas, Telemarketing, Back Office, Trade Marketing, IT, y una amplia gama de servicios *BPO* de alto valor en

Español, Portugués e Inglés. Este paso representa el principal acceso de Allus al mercado portugués, lo que refuerza y acelera su estrategia de internacionalización y fortalece su liderazgo en servicios de *BPO* y *Contact Center* en América Latina (Política Digital, 2011).

Por otra parte, Brasil ha venido a Colombia con el fin de intercambiar conceptos y experiencias sobre el desarrollo de herramientas *BPO*, contando con su presencia en diversos seminarios y encuentros como lo es el Congreso Andino de *Contacts Centers*.

6.3.1.4 México. México se posiciona como el sexto país más atractivo en el mundo para la provisión de servicios de soporte en tecnologías de la información en procesos de negocio, más conocido como *BPO & IT*. Esta posición que logra México se debe a la combinación existente entre la disponibilidad de mano de obra calificada y un gran atractivo financiero, ya que esta industria en México reporta alrededor de 8 mil millones, con más de 300 mil ocupantes (Política Digital, 2011).

El sexto lugar de México frente a 50 países, refleja claramente unos alineamientos positivos entre sectores públicos, privados y académicos, lo cual ha permitido un destino atractivo que facilita el crecimiento.

Por otra parte un estudio de Mckinsy Global Insitute, afirma que México carece de proveedores de TI y los altos costos en infraestructura hacen que las compañías duden sobre invertir o no en este país.

Es importante que México mantenga la fusión entre actores públicos, privados y del sector educativo, buscando mantener la industria a la vanguardia con un avance en la capacitación del capital humano para agregarle valor a los servicios ofrecidos, además de mejorar su infraestructura, seguridad y sistema judicial, logrando satisfacer ciertos requisitos exigidos por las compañías.

El lugar que ocupa Colombia frente a México es bastante importante, pues según el Fondo Económico Mundial, se encuentra en el puesto 59 entre 138 países encima de México y Perú, en cuanto a disponibilidad tecnológica se refiere. De acuerdo a Carlos Manuel Pérez, presidente de Carvajal Tecnología y Servicios de Colombia: El país tiene varios factores a su favor sobre el entorno del *BPO*, como por ejemplo estar al norte de Suramérica, contar un horario internacional intermedio, con un puesto destacado en disponibilidad tecnológica, 58 entre 138, y tener presencia de un alto número de jóvenes universitarios y con especializaciones. Por otra parte, por su cultura y sus deseos de globalización ciudades como Bogotá, Medellín y Cali, son óptimas para el fortalecimiento de la oferta de *Outsourcing* (Dinero, 2011).

6.3.1.5 Chile. Chile podría llegar a ser mejor que la China e incluso India en cuanto a destino atractivo para el desarrollo de *BPO*, dado que de todos los países latinoamericanos, es el único que cuenta con un marco regulador transparente, un entorno jurídico y la ausencia de burocracias excesivas (Política Digital, 2011).

Se considera Chile como una potencia para desarrollar *BPO* debido a sus altos índices de calidad de vida en comparación a los países desarrollados, además de contar con bajos niveles de corrupción e inclusión de políticas gubernamentales que benefician las inversiones extranjeras, dados estos factores positivos según MGI duplica en puntaje a Brasil, incluso con una fuerza laboral por debajo de este, con 16 millones frente a los 188 millones de Brasil. Sin embargo, lo único que haría dudar a los otros países para invertir en Chile a parte del limitado tamaño de su talento, las distancias largas que existen entre este y Europa o Asia.

En relación con Chile, Colombia cuenta con una buena posición pues es el tercer mercado de servicios de TI en la región, según resultados del IDC, con una participación del 8% en el año 2008 poniéndolo por encima de varios países, entre esos Chile, por otra parte, Colombia también tiene una gran ventaja competitiva respecto a este país en relación a los costos de mano de obra. Finalmente, con el TLC, permitirá mejorar las comunicaciones con países como Chile con el fin de crear alianzas estratégicas que permitan promover una industria más especializada y enfocada hacia grandes inversiones SCRIBD (2009).

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES

- Existe una diferenciación pronunciada entre los conceptos de *Business Process Outsourcing* y *Outsourcing* tradicional, donde se evidencia que el *BPO* contiene al *Outsourcing* y le proporciona al cliente mayores beneficios por medio de planeación estrategia acorde a las segmentaciones del mercado, análisis financiero y diversas estrategias que ayudan al desarrollo del negocio.
- El concepto de *BPO* ha sufrido ciertas transformaciones a través del tiempo, comenzando con *Outsourcing* tradicional cuyo objetivo se trataba de entregar la función a un especialista para bajar costos y enfocar a los ejecutivos en el core business, luego este concepto se amplía y se direcciona a mejorar las funciones ajenas al core business para recortar gastos y ganar flexibilidad frente a las necesidades del negocio; finalmente aparece el *BPO* cuya base es optimizar la forma de trabajo en el negocio transformando los procesos en pro de alcanzar cambios y mejorar el rendimiento empresarial.
- Dada la tasa de crecimiento de la industria de *BPO* a nivel internacional, ha nacido el interés por parte de los países latinoamericanos en desarrollar estrategias que atraigan las necesidades de las empresas y de esta forma incursionar dentro de este mercado.
- Se considera que el mercado ofrece alternativas de implementar *BPO* como empresas que estén dispuestas a contratarlos. Sin embargo de acuerdo a los temores que pueden tener las empresas al enfrentarse ante esta nueva estrategia de negocio, se podría optar por subcontratar procesos pequeños que los lleven a dominar el sector y aunque los ahorros serán menores a quienes subcontraten gran parte de su back office, la inmersión gradual y cuidadosa les permitirá adquirir la confianza y entender que *BPO* es una alternativa válida para su negocio.
- India comenzó siendo un fuerte potencial en el mercado del *Outsourcing*, pero con el crecimiento elevado de tecnología y otras exigencias del

mercado internacional, varios factores hicieron que se fuera quedando “obsoleta”, pues el manejo de un acento no neutral y la ubicación geográfica de esta región no eran factores atractivos para las industrias internacionales. En el desarrollo del proyecto se muestra que la tendencia de inversión del mercado de *BPO* se ha ido orientando hacia Latinoamérica, dejando a Asia como una fuente "alterna" de inversión para actividades de tercerización.

- Colombia cuenta con aspectos favorables para el desarrollo como potencia en la prestación de servicios de *BPO*, tales como la ubicación geográfica, su acento neutro y el recurso humano capacitado disponible. Sin embargo, lo anterior, debe estar focalizado hacia una estrategia que logre encaminar inversiones extranjeras para el desarrollo de las empresas colombianas. Dicha estrategia debe fundamentarse en el desarrollo de tecnologías y conocimientos que logren ubicar a Colombia al nivel de *BPO* que se maneja en el exterior.
- Con la Asociación Colombiana de Call Centers (ACCC) se esta tomando fuerza en este segmento de *BPO* en Colombia logrando un reconocimiento a nivel nacional e internacional como prestadores de buenas prácticas de este servicio.

7.2 RECOMENDACIONES

- La industria Colombiana de tercerización se ha enfocado de manera positiva en ofrecer servicios de Call center, logrando metas financieras que se reflejan en la economía del país. Así las cosas, se considera que se deben destinar recursos por parte del Estado, Universidades y empresas, focalizados a nuevas oportunidades de negocios, a desarrollar ideas de tercerización más complejas e innovadoras que puedan ofrecer al mercado internacional oportunidades diferenciales y con un valor agregado frente a la competencia.
- De acuerdo a la figura 1, los proveedores colombianos prestadores de servicios de tercerización, deben adaptarse a las necesidades del mercado y desarrollar actividades encaminadas no solo hacia una economía de explotación de recursos sino a la elaboración de procesos estratégicos para el manejo de dichos recursos bajo la metodología de *BPO*, en la que se manejen altos estándares de calidad, que logren convertirse en un criterio de confianza para las empresas inversionistas.

- Tomando como base la tabla 11, se obtiene que las universidades han ido desarrollando trabajos y temáticas referentes a lo que es la tercerización de procesos. No obstante es necesario que las mismas incrementen y profundicen los estudios referentes a esta nueva estrategia de negocio, *BPO*, para lograr una mejor comprensión y así una mejor implementación en las empresas dispuestas a incursionar en el mercado.
- Colombia cuenta con una cultura de jóvenes universitarios emprendedores que están en constante búsqueda de herramientas que permitan su crecimiento laboral y personal con el propósito de alcanzar la globalización del talento interno; con lo anterior se debe resaltar que hay un campo amplio de oportunidades para explotar personal en capacidad de desarrollar y liderar nuevas estrategias de negocio con base en lo que se requiere en *BPO*.
- De acuerdo con los recientes resultados de las pruebas Saber11 y Saber Pro, aproximadamente un 5% de los estudiantes de grado 11 y tan solo un 25% de los jóvenes que están terminando sus estudios profesionales, tienen un nivel de bilingüismo B1 (nivel pre intermedio, capaz de sostener una conversación sencilla sobre cosas cotidianas) (Banco de la Republica, 2012). Así mismo, Colombia ocupa el puesto 41 en el mundo de 44 países evaluados en manejo del inglés en niveles avanzados, posicionándolo por debajo de países como Perú, Costa Rica y El Salvador (EAFIT, 2012). Acorde con la situación de bilingüismo en Colombia y entendiendo que al prestar y/o buscar un servicio de tercerización para las empresas, se debe contar con personal capacitado y preparado para atender las necesidades del cliente, logrando que el mismo se sienta seguro de su contratación. Por lo anterior, se considera fundamental para la competitividad, ir más allá de temas de desarrollos tecnológicos y de infraestructura, y es brindar en Colombia un servicio completo con un personal que maneje un segundo idioma de manera fluida y con el manejo apropiado de los términos correspondientes a la actividad de la empresa.
- De acuerdo a las ventajas expuestas dentro del presente trabajo, se encuentra un potencial en Colombia para focalizar sus recursos en el área de Logística, es un país que cuenta con una ubicación geográfica estratégica, tiene la disponibilidad de capital humano capacitado, se tienen proyectos de inversión y mejora para el puerto de Buenaventura y para la zona franca en la ciudad de Cali (Zonamerica), la negociación del TLC con Estados Unidos que abre una puerta para la competitividad de los mercados lo que lleva a que las empresas estén en capacidad de responder a las necesidades en el menor tiempo posible y de la manera

más eficiente, entre otras razones que llevan a que este país se convierta en un atractivo punto de inversión.

- Conforme al desarrollo investigativo del proyecto es necesario continuar con un estudio que refleje aspectos acerca de la implementación de *BPO* dentro de las organizaciones pertinentes en Colombia, logrando así, ofrecer a los diferentes lectores no solo el estado actual en el que se encuentra esta metodología en Colombia, sino en que determinantes debe considerar para implementarla.

BIBLIOGRAFÍA

REFERENCIAS

AGUILAR, Cecilia. *Outsourcing* o Contratación?. [En línea]. 2011. [11-Nov-2012]. Disponible en internet: <http://goo.gl/u88CI>

ASSENDA. Festival Emprendedor, Tendencias BPO. [En línea]. 2010. [Citado el 23 de Mayo del 2012] Disponible en internet: <http://goo.gl/VrYYJ>

BUSINESSCOL.COM.Colombia puede ser potencia en BPO. [En línea]. 2009. [Citado 7 -Noviembre-2011] Disponible en internet: <http://goo.gl/zpKJE>

DINERO.COM. Colombia podría generar 10.000 empleos en un año con el BPO. [En línea]. 2011. [Citado 28-Mayo-2012] Disponible en internet: <http://goo.gl/5GHg3>

ESCOBAR RIVERA, Yeimy Lorena. Business Process Outsourcing (BPO) Subcontratación/externalización de procesos de negocio. Universidad de Caldas. Facultad de Ingeniería. Departamento de Ingeniería de Sistemas y Computación. Manizales, 2010, 25 H. Trabajo de Grado (Ingeniera de Sistemas).

OPERTTI, Fabrizio. “El Mercadeo Mundial de servicios Globales y las oportunidades para Colombia”. [En línea]. 2010. [Citado el 18 de Marzo del 2012]. Disponible en Internet: <http://goo.gl/UC1RI>

FELCO SOLUCIONES TI. Colombia perfila su liderazgo en BPO. [En línea]. 2010. [Citado 29-Febrero-2012]. Disponible en internet: <http://goo.gl/1XHeF>

GONZALEZ Juan. Situación Actual del Mercado de Contact Centers/BPO en América Latina. [En línea]. 2012. [Citado 23-Mayo-2012]. Disponible en internet: <http://goo.gl/2zwWc>

HEYL HITPASS, Bernhard ¿Reingeniería, rediseño o mejora de procesos de negocio? [En línea]. 2011. [Citado 18-Noviembre-2011] Disponible en internet: <http://goo.gl/KWxqr>

HERNANDEZ Alejandro “Evolución del Shared service center y transformación a BPO”, material de presentación durante el Shared Services & Outsourcing Summit – América Latina - 5ª Edición. 2011

JUARES RIVERA, Omar. Outsourcing. En: Nuevos Enfoques De La Administración. México: Grupo Educativo Univo Págs. 1 -15.

MASSUN Felix, “PRESENTACIÓN ESPECIAL DE CAPGEMINI SOBRE LAS TENDENCIAS DEL OUTSOURCING”, material de presentación durante el Shared Services & Outsourcing Summit – América Latina - 5ª Edición. 2011

OPERTTI, Fabrizio. “El Mercadeo Mundial de servicios Globales y las oportunidades para Colombia”. [En línea]. 2010. [Citado 18-Marzo-2012]. Disponible en Internet: http://www.icesi.edu.co/imgs/offshoring_marzo_2010.pdf

PEREZ, Carlos Manuel. Colombia podría generar 10 mil empleos en un año con el BPO. [En línea]. 2011. [Citado 12-Feb-2012] Disponible en internet: <http://goo.gl/ssTUQ>

POLITICA DIGITAL. México, buen destino de inversión para la industria mundial de TI. [En línea]. 2011. [Citado 20-Mayo-2012] Disponible en Internet: <http://goo.gl/CloFP>

PORTAFOLIO.CO. Allus y Contax se unen para crear la multinacional de BPO. [En línea]. 2011. [Citado 28-Mayo-2012] Disponible en Internet: <http://goo.gl/kBAKK>

PORTAFOLIO.CO. Genpact iniciará operaciones en Colombia. [En línea]. 2011. [Citado 28-Mayo-2012] Disponible en Internet: <http://goo.gl/bMh3M>

REVISTA CADENA. Exportar servicios, una alternativa potente. [En línea]. [Citado 08-Mayo-2012]. Disponible en Internet: <http://goo.gl/6oq3y>

REVISTAE-GO. SENA, crea mesa sectorial de BPO. [En línea]. 2012. [Citado 20-Febrero-2012]. Disponible en Internet: <http://goo.gl/d13lk>

ROMERO, Antonio. Outsourcing. [En línea]. 2002. [Citado 17-Marzo-2012]. Disponible en internet: <http://goo.gl/6v5Hc>

SCRIBD. Guía de inversión en el sector BPO. Medellín, Colombia. [En línea]. 2009. [Citado el 28 de Mayo del 2012] Disponible en Internet: <http://goo.gl/E2BNr>

SIGNORELLI, Aldo. Offshoring, una nueva oportunidad de negocios para las tecnologías chilenas. [En línea]. 2007. [Citado el 5 de Noviembre de 2011] Disponible en internet: <http://goo.gl/hb04h>

UNITED SYSTEM SERVICES, Historia del Outsourcing. [En línea]. 2010. [Citado 12-Feb-2012]. Disponible en internet: <http://goo.gl/MC23m>

OTRAS REFERENCIAS CONSULTADAS Y RECOMENDADAS

DELOITTE. Business Process Outsourcing (BPO). . [En línea]. 2011. [Citado 15 –Mayo-2012] Disponible en internet: <http://goo.gl/CVwLc>

CONPES. Política de transformación productiva: Un modelo de desarrollo sectorial para Colombia. . [En línea]. 2010. [Citado 15 – Abril-2012] Disponible en Internet: <http://goo.gl/tKyZI>

EL COLOMBIANO. Tercerizar procesos es crear oportunidades. [En línea]. 2011. [Citado 10–Marzo-2012] Disponible en internet: <http://goo.gl/YrYvB>

ENLACE OPERATIVO. Los TLC les dan visa a los BPO para crecer. [En línea]. 2012. [Citado 25–Febrero-2012] Disponible en internet: <http://goo.gl/RqZpO>

FELCO SOLUCIONES TI. Colombia perfila su liderazgo en BPO. [En línea]. 2012. [Citado 25–Febrero-2012] Disponible en internet: <http://goo.gl/1XHeF>

FLOREZ, Rafael. Tercerización en Colombia. [En línea]. 2007. [Citado 17–Octubre-2011] Disponible en internet: <http://goo.gl/69zeZ>

GCM. Tercerización e intermediación laboral. [En línea]. 2008. [Citado 20–Marzo-2012] Disponible en internet: <http://goo.gl/FCW6S>

GERENCIA. Tercerización y Outsourcing y producción colaborativa. [En línea]. 2004. [Citado 23–Marzo-2012] Disponible en internet: <http://goo.gl/CtWJA>

GESTIOPOLIS.COM. (Outsourcing). [En línea] 2010. [Citado 23–abril-2012] Disponible en internet: <http://goo.gl/AFhXk>

ILO. [En línea]. 2009. Descentralización, tercerización y Subcontratación: [Citado 23–Marzo-2012] Disponible en internet: <http://goo.gl/P7l8Y>

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS (2008). Normas Colombianas para la presentación de trabajos de investigación. Sexta Actualización. Santafé de Bogotá D.C.: ICONTEC, 2008. 36 p. NTC1486.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS. (2008) Normas Colombianas para la presentación de trabajos de investigación. Sexta Actualización. Santafé de Bogotá D.C.: ICONTEC, 2008. 33 p. NTC 5613.

INSTITUTO SINDICAL PARA AMÉRICA CENTRAL Y EL CARIBE (ISACC). La tercerización del empleo. [En línea]. 2011. [Citado 13–Abril-2012] Disponible en internet: <http://goo.gl/vxhfg>

MONCADA, Constanza. Implicaciones Laborales del Outsourcing. Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de ciencias Jurídicas. Departamento de Derecho Laboral. Santa Fe de Bogotá, D.C. 2000, 126 H. Trabajo de Grado (Derecho).

PERÉZ, Carlos Manuel. BPO en Colombia. [En línea]. 2011. [Citado 20–Febrero-2012] Disponible en internet: <http://goo.gl/OEJ8y>

PINZÓN, Santiago. Futuro del BPO en Colombia. [En línea]. 2011. [Citado 20 – Febrero-2012] Disponible en internet: <http://goo.gl/rWqYz>

REVISTA DINERO. Tercerización de procesos BPO y Outsourcing. [En línea]. 2010. [Citado 20–Octubre-2011] Disponible en internet: <http://goo.gl/IAUm3>

TRICARICO, Juan Pablo. La tercerización del call center como factor de aumento en la productividad. . [En línea]. 2010. [Citado 18–Febrero-2011] Disponible en internet: <http://goo.gl/hG5p2>