
La estrategia de BPO&O (tercerización), ¿una opción de servicios para Colombia?

Camilo Rojas

camilo.rojas@uptc.edu.co

**Grupo de Investigación Poder (proyectos Organizacionales Para el Desarrollo
Empresarial de la Región)
Escuela Administración de Empresas, Tunja**

Resumen

El artículo muestra el significado, antecedentes e importancia de la tercerización o BPO&O, traducidos en menores costos y mayor eficiencia para las empresas. Cuál es su importancia en los países asiáticos, europeos y latinoamericanos. Finaliza haciendo una breve presentación de la tercerización en Colombia y, particularmente, en Boyacá.

Palabras clave: Boyacá, BPO&O, Colombia, desventajas, estrategia, empresario, países tercerizadores, tercerización, ventajas.

Introducción

El presente artículo tiene el propósito de presentar un panorama general sobre el tema de los servicios BPO & O (tercerización), sus antecedentes y mostrar cómo se encuentra este tipo de servicios en Colombia. La tercerización es una práctica que empieza a desarrollarse después de la segunda guerra mundial en la denominada era post-industrial, cuando los empresarios encontraron innecesario abarcar todas las áreas de la empresa, por la necesidad de disminuir costes en sus procesos de producción, pues notaron que la tecnología y la actualización en la misma resultaba muy costosa, de forma que evidenciaron la conveniencia de entregar ciertos trabajos a empresas especializadas (Fernández, 2002).

Esta práctica, igualmente conocida BPO&O por sus siglas en inglés (Business Process Outsourcing and Offshoring), significa el hecho de contratar y delegar a largo plazo uno o más procesos no críticos para un negocio, diferentes de los relativos al *core business* o estrategia central de la empresa, para que un proveedor más especializado

los realice con mayor efectividad y reducción de costos que permita orientar los mejores esfuerzos de una compañía (Quinn, 2000).

En los últimos años el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (Mincomercio, 2008) está llevando a cabo un plan con el cual pretende ubicar a Colombia como un país de alto rendimiento en el servicio BPO&O, plan que se adelanta conjuntamente con el grupo Midas¹ y la organización Usaid², en un programa denominado “Desarrollando el sector de BPO&O como uno de clase mundial”.

Antecedentes y significado de la tercerización

Por los años cincuenta, después de la reconstrucción de Europa por parte de los americanos, se dio un fenómeno donde por exceso de demanda sobre la oferta, la subcontratación se hizo para garantizar que algunos proveedores surtieran las materias primas que se requerían y en el momento oportuno. En los años sesenta los empresarios europeos se fueron para el norte de África a buscar mano de obra barata, lo mismo que hicieron los japoneses con el oriente de África y los americanos con el sur de América. Los tres lograron contratar con empresas conocedoras del medio, para que se les redujeran los costos, contratando la producción de algunos bienes. El término nace en realidad a inicios de la década de los 70, enfocado, sobre todo, a las áreas de información tecnológica en las empresas. Las primeras empresas en implementar modelos de outsourcing fueron empresas como EDS, Arthur Andersen, Price Waterhouse, entre otros. Pero fue en los años ochenta cuando el mundo empezó a ver cómo era más conveniente entregar ciertos procesos a terceros que hacerlos la misma empresa, y el caso más relevante se da cuando Kodak cedió a IBM su centro de data y sistemas de telecomunicaciones (Fernández, 2002).

El avance de la tercerización, como es lógico, ha dependido del momento económico y el enfoque ha ido cambiando, pues pasó de ser meramente táctico a convertirse en un enfoque estratégico. Las empresas hoy parten de un análisis de su visión, de su misión, de su cadena de valor y de cuáles deben ser sus procesos centrales y cuáles se pueden subcontratar. Entre de los países más destacados en el desarrollo de servicios de tercerización en Asia, que trabajan como destino de externalización, se encuentra China, India y Filipinas.

China se ha convertido en el principal destino para empresas que han querido relocalizar plantas de producción de sus productos. Hoy en día China fabrica ropa, equipos, artefactos electrónicos, juguetes y un sinnúmero de productos (ICEX)³. India es líder en relocalización de servicios y procesos administrativos, como centros de atención al cliente y procesos financieros.

¹ Más Inversión para el Desarrollo Alternativo Sostenible.

² Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

³ Instituto Español de Comercio Exterior.

Dentro de las ventajas que se reconocen de India se cuentan el dominio del idioma inglés (un 20% de su población) y la cantidad de ingenieros en computación que se gradúan cada año (300 000 graduados). Entre los obstáculos que podrían enfrentar las empresas se destaca las diferencias culturales; la empresa nacional más relevante en este país es Nasscom (Mckensey, Mincomercio, 2008). Filipinas surge como alternativa a India, por su infraestructura y conocimiento del inglés. Por otro lado, carece de las habilidades que posee India y existe preocupación por actividades de terrorismo; para este país la empresa líder en la industria es BPA (Mckensey, Mincomercio, 2008).

En Europa existen varios países que consideran la industria de gran importancia y estratégica como negocio. Rusia cuenta con una gran fuerza laboral en las áreas de ciencia y matemáticas, procesos y metodología. Su debilidad es el escaso dominio del inglés y la inestabilidad política

Latinoamérica en los últimos años emerge como una posibilidad de inversión en BPO&O. Chile se destaca por su estabilidad económica, política y social, además por su moderna infraestructura, apertura a los mercados y fuerza laboral capacitada. Empresas como Oracle, Sinopsis, Evaluaserve han apostado por Chile como plataforma de negocios. Para consolidar esta iniciativa se anunció la conformación de un Consejo Estratégico Público- Privado, el cual tendrá como misión diseñar e implementar acciones para fortalecer las condiciones del país para el desarrollo y expansión de este sector, seleccionado por el Consejo Nacional de Innovación como uno de los cluster con mayor potencial de crecimiento durante la próxima década (Wikipedia, 2008).

Costa Rica se ha destacado en los últimos 10 años como un destino fuerte de Inversión Extranjera Directa (IED), proveniente mayormente de Estados Unidos, y aún más recientemente de Europa y China. El país recibe unos 600 millones de dólares estadounidenses por año en IED. La inversión se ha concretado en diversos proyectos turísticos, desarrollo de bienes raíces, en industria electrónica y médica de alta tecnología. Estas inversiones se han logrado por su tradición democrática y estabilidad social, apertura comercial y fuerza laboral bien educada y bilingüe (Wikipedia, 2008).

La tercerización en Colombia

Colombia es un país debutante en el sector. Aquí la tercerización se encuentra en un uso y nivel distinto a los encontrados y existentes. Según Proexport, Logyca y GS1 (Gómez, 2009), existen diferentes modelos de tercerización para el ámbito de logística o producción: PL1, PL2, PL3 y PL4. De acuerdo con la Encuesta Nacional Logística (Gómez, 2009), la opción del operador PL 2 es definitivamente la más usada por las empresas colombianas, en el contexto nacional como internacional. Para la operación nacional tienden a usarse más las opciones de PL1, PL 2 o ninguna opción, mientras que en la operación internacional las empresas buscan socios de negocio con más participación, como los PL 2, PL 3 y PL 4⁴.

Colombia puede ser un fuerte competidor, sin trabajo de fondo aún en el tema aún así, en los últimos años el Ministerio de Comercio Industria y Turismo está llevando a cabo un plan con el cual pretende ubicar a Colombia como un país de alto rendimiento en el servicio BPO&O, este trabajo se lleva de forma conjunta con el grupo Midas y la organización Usaid, programa al cual denominan “Desarrollando el sector de BPO&O como uno de clase mundial”, según el informe aportado por el ministerio, las regiones que tienen mayor disposición para este trabajo son: la región cafetera, Cundinamarca, Bogotá (por la creación de zonas francas de servicios), la costa Atlántica y Norte de Santander; lo anterior debido a que hay menor rotación del recurso humano, dado que las oportunidades laborales resultan poco atractivas; igualmente, mano de obra calificada gracias a la alta presencia de universidades regionales, infraestructura adecuada y mejor calidad de vida , entre otros aspectos que generan ventajas para estos sectores regionales (Mckensey, Mincomercio, 2008).

La tercerización en Boyacá

En el plan (Mckensey, Mincomercio 2008) se menciona la forma en que se segmenta la industria de BPO&O y en cuáles sectores Colombia ha trabajado o en los que puede generar estrategias competitivas. En el estudio se menciona a Tunja como ciudad promedio, pero no se la tiene en cuenta como estratégica para el plan adelantado, pues la madurez que se tiene en la región acerca de la industria de BPO&O es casi nula; además, los costos generales son equivalentes a los del promedio del país y al tomar en cuenta los resultados del *doing business* (Banco Mundial, 2010) para el 2010 esta ciudad no sale muy bien librada; por otra parte la preparación del recurso humano en la ciudad es muy baja en cuanto a la disponibilidad para este tipo de negocios o en el manejo de idiomas, necesario para el mercado de *offshoring*.

Para Boyacá la tercerización es una industria de muy poco desarrollo según Mckensey (2008), de acuerdo con los estudios del *doing business* para el 2009 Boyacá no cuenta

⁴ - Two Party Logistics 2PL: es un proveedor que presta servicios independientes y ocasionales, se enfoca exclusivamente a una sola actividad; por ejemplo, transporte o trámites aduaneros y/o almacenamiento. Su objetivo es reducir costos al cliente o proveer de capacidad extra cuando sea necesario, evitando una inversión innecesaria.

- Third Party Logistics 3PL: es un operador logístico que realiza todas o una porción de las actividades logísticas bajo un contrato o tarifa, de manera que permita y mejore el cumplimiento de metas y objetivos definidos. Estos servicios pueden ser operativos, administrativos o ambos, pero deben de incluir más que un simple transporte de carga o almacenamiento de mercancías. El 3PL debe considerarse como una extensión del área de logística de las empresas. Se enfoca en actividades de transporte y almacenamiento, apoyándose en las tecnologías de la información y alcanzando mejoras en términos de costos de operación.

- Fourth Party Logistics 4PL: ejerce la actividad de planeación y coordinación del flujo de información desde proveedores hasta clientes. Diseña la arquitectura logística y el sistema de información para integrar los procesos sin ejecutar necesariamente los flujos físicos. El 4PL construye y ejecuta soluciones globales combinando su propia experiencia con la de los proveedores de servicios complementarios, de manera que se comparten riesgos y beneficios con base en una relación directa e intercambio de conocimientos e información.

con las herramientas suficientes para lograr desarrollar niveles de BPO&O muy destacados, pues los costos de la región, el ambiente de negocios, el recurso humano altamente calificado y dispuesto, los riesgos de llevar a cabo la industria, el conocimiento en este tipo de servicios y exceptuando la infraestructura que posee el departamento no son los más efectivos para llevar a cabo industrias del tipo.

Conclusiones

La tercerización es el medio por el cual el hecho de contratar y delegar a largo plazo uno o más procesos no críticos para un negocio, diferentes de los relativos al core business o estrategia central de la empresa, para que un proveedor más especializado los realice con mayor efectividad y reducción de costos que permita orientar los mejores esfuerzos de una compañía. Las ventajas más relevantes que se evidencian en la aplicación de BPO&O son el ahorro en inversión en tecnología, consecución de la misma sin altas inversiones, reducción de la preocupación en áreas que menos generan valor agregado y flexibilidad de la organización para cambios continuos.

En Asia, Europa y América Latina el BPO&O ha creado ingresos de gran relevancia, pues debido a que los modelos de desarrollo económico presentados en estos países son distintos a los países desarrollados, es decir, que aprovechando los recursos de los países potencia, los países emergentes pueden crear valor agregado para sí y sin necesidad de capitales golondrina.

La precariedad de la tercerización en Colombia y particularmente en Boyacá es un tema de gran preocupación para el Gobierno, esto consecuencia de las actitudes expeditas de los países vecinos; es necesario entender esta herramienta como desarrollo industrial sin importar que en la economía predomine el sector primario. Por otra parte es ineludible que los empresarios nacionales y regionales entiendan la necesidad del uso de este tipo de estrategias, como la forma de gestión eficiente de las organizaciones y como hecho inevitable para lograr la competición con las organizaciones extranjeras que manejan ampliamente esta herramienta; considerando las próximas aperturas económicas no se puede seguir pensando en las herramientas tradicionales.

Referencias bibliográficas

Banco Internacional para la Reconstrucción y el Desarrollo, Banco Mundial. (2010). *Doing Business*. Colombia-Washington.

Grinnel, R. (1997). *Work Research and Evaluation: Quantative and Qualitative Approaches*. Itaca: E.E. Peacock Publishers.

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2007). *Metodología de la investigación*. Colombia: McGraw-Hill.

Mertens, D. (2005). *Research and Evaluation in Education and Psychology: Interacting Diversity with Quantative and Qualitative Approaches*. Thousand Oaks: Corwin Press.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2008). *Desarrollando el sector de BOP&O como uno de clase mundial*. Bogotá.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2009). *Invierta en Colombia, sector Call Center-BPO*. Bogotá.

Quinn, J. (2000). Outsourcing Innovation: The New Engine of Growth. *MIT Sloan Management Review*. United States.

Revista Dinero. (2009). *Especial comercial tercerización*. Bogotá.

Rundquist, J. (S.F.). *Outsourcing en el desarrollo de nuevos productos, más allá de la participación del proveedor*. Colombia: Universidad Autónoma de Occidente.