

EXTERNALIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN TECNOLÓGICA, EXTERNALIZACIÓN DEL PROCESO DE NEGOCIACIÓN, Y EXTERNALIZACIÓN DEL PROCESO DEL CONOCIMIENTO*

Information technology outsourcing (ITO), Business process outsourcing (BPO) y Knowledge process outsourcing (KPO)

*Armando Antonio Gil Ospina***

*Carlos Alberto Osorio Duque****

* Documento de reflexión no derivado de investigación.

** Profesor Titular del Programa de Economía. Universidad Católica de Pereira. Contacto: armando.gil@ucp.edu.co

*** Profesor Catedrático del Programa de Economía. Universidad Católica de Pereira. Contacto: caosorioid@gmail.com

RESUMEN:

El artículo presenta elementos teórico-conceptuales que sustentan la estrategia gerencial de tercerización, algunas evidencias empíricas regionales de externalización y, principalmente, los aspectos relevantes de la caracterización del sector, en el marco del Programa de Transformación Productiva, del gobierno colombiano. La teoría de la agencia y las cadenas de valor, fundamentan la decisión empresarial de externalización (outsourcing) como una estrategia efectiva para alcanzar beneficio contable. El Eje Cafetero evidencia cierto grado potencial para realizar actividades de outsourcing; las áreas metropolitanas de Pereira y Manizales, se empiezan a reconocer como sedes principales para la ubicación de empresas internacionales de importante desarrollo en la externalización de sus negocios.

PALABRAS CLAVES:

ITO, BPO, KPO, tercerización, estrategia gerencial.

ABSTRACT:

The article presents two components theoretical and conceptual elements that support the management strategy of outsourcing some regional empirical evidence of outsourcing and, mainly, the relevant aspects of the characterization of the sector, under the Productive Transformation Program, the Colombian government. The agency theory and value chains, base the business decision of outsourcing as an effective strategy to achieve one of the purposes of equity--benefit in the company. The Eje Cafetero evidence degree to engage in outsourcing (BPO); for example, the metropolitan areas of Pereira and Manizales, are beginning to recognize as the main headquarters for the location of major international companies developing outsourcing business.

KEYWORDS:

ITO, BPO, KPO, outsourcing, management strategy.

EXTERNALIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN TECNOLÓGICA, EXTERNALIZACIÓN DEL PROCESO DE NEGOCIACIÓN, Y EXTERNALIZACIÓN DEL PROCESO DEL CONOCIMIENTO

Para citar este artículo: Gil Ospina, Armando A. (2014). "Externalización de la información tecnológica, externalización del proceso de negociación, y externalización del proceso del conocimiento". En: *Revista Académica e Institucional Páginas de la UCP*, N° 96: p. 177-192

Primera versión recibida el 2 de octubre de 2014. Versión final aprobada el 29 de enero de 2015

El *outsourcing*¹ formó parte del ideario y la noción de la "ventaja comparativa" smithiana, como una oportunidad de beneficios que obtendría un país determinado por su participación en los mercados interno -doméstico- y externo. En su concepción, el comercio entre naciones se convertiría en un juego de beneficios recíprocos, hecho que se explicaba por la división internacional del trabajo y la correspondiente especialización de la actividad económica de los países participantes en el mercado mundial; de esta manera, las empresas serían más eficientes. Este es, en cierto sentido, el antecedente histórico que se empezó a asumir en el mundo empresarial durante el decenio de los 70 del siglo pasado (United System Services, 2010).

A mediados de los años 80, ya se vislumbraba como una tendencia de las grandes empresas la opción de contratar servicios externos de algunas operaciones y procedimientos (David y Galvis, 2012). En este periodo de referencia se empezaron a priorizar la flexibilidad en los procesos productivos, la innovación tecnológica y la rapidez de respuesta ante las cambiantes condiciones de los mercados, en el marco de una nueva estrategia centrada en los *core business* y en la decisión estratégica de externalizar los procesos críticos (Handfield, 2006).

Actualmente, son comunes en el mundo de los negocios los términos externalización,

subcontratación, tercerización y las expresiones ITO, BPO, KPO, entre otras, debido al desarrollo de los sistemas de información empresarial y la transferencia a sus proveedores, con el propósito de aumentar la competitividad en los mercados globales. En este sentido, la apertura y los procesos de internacionalización, como preparación de la globalización económica de los años 90, propiciaron un contexto favorable para los negocios competitivos y las apremiantes demandas productivas derivadas de la mayor facilidad de acceso a la información y la transferencia tecnológica. Las grandes empresas e industrias internacionales impulsaron procesos estratégicos de fusiones, colusiones y alianzas a fin de reducir costos, lograr niveles superiores de especialización, aumentar la competitividad y permanecer en los mercados.

Antecedentes teóricos del outsourcing

El análisis económico aporta diferentes teorías que constituyen la base de los modernos desarrollos del mundo de los negocios, caracterizados por altos niveles de información, conocimiento, tecnología y creación de valor, así como la permanente búsqueda de mejores estándares de eficiencia, calidad y diferenciación de los bienes y servicios. De manera específica, uno de tales desarrollos se refiere a la estrategia empresarial de *outsourcing* (externalización o tercerización), concebida como un proceso

1 La traducción literal del término Outsourcing es: "Out" fuera y "source" fuente: "de fuente externa".

económico en el cual una empresa decide aprovechar las diferentes ventajas competitivas de otras empresas, ya sea en el mismo país o en otro²:

1. Teoría de la ventaja comparativa (Ricardo, 1817), que explica las ventajas de la división del trabajo y la especialización de las empresas y/o países para maximizar beneficios.
2. Teoría de los distritos industriales (Marshall, 1890), referida a la especialización del trabajo, en las economías de intermediación y en el ambiente industrial.
3. Teoría de las empresas (Coase, 1937), que analiza el alcance de ellas, sus ventajas de la diversificación productiva y de la asunción del comportamiento estratégico, para obtener su nivel óptimo.
4. La teoría de la agencia (Ross, 1973), concebida como un método de desarrollo empresarial mediante un sistema de subcontratación de diversas funciones para conseguir una eficiente asignación de recursos: “Una relación que surge entre dos (o más) partes, cuando una, denominada el agente, actúa para, en nombre de, o como representante para la otra parte denominada el principal, en un dominio particular de problemas de decisión” (Huerta, Contreras, Durán y Salazar, 2013, 33-34).

Teoría de la cadena de valor (Porter, 1985), que sintetiza las distintas opciones de *outsourcing* en relación con la elección sobre las actividades empresariales propicias para externalizar, de acuerdo con la estructura de costes y las ventajas de diferenciación productiva. Respecto a la tercerización, las empresas deciden sus

actividades productivas sobre la base de la racionalidad económica; en este sentido, suelen enfrentar las opciones de internalizar o externalizar sus procesos derivados de su propia organización operativa *-insourcing-* o el aprovisionamiento de proveedores externos *-outsourcing-*.

White y Barry (2001, p. 5) lo conciben en términos similares como “una relación contractual entre un vendedor externo y una empresa, en la que el vendedor asume la responsabilidad de una o más funciones que pertenecen a la empresa”. Según Schneider (2004, en Ortiz, 2010, p.8) es una herramienta de gestión empresarial que implica “la delegación total o parcial de un proceso interno a un especialista contratado”. En tanto que Martínez y Varela (2007) perciben la externalización como uno de los mecanismos que utilizan las empresas para obtener, entre otros beneficios, la flexibilidad en el trabajo que necesitan para ajustarse a la incertidumbre del entorno y mejorar sus resultados. La externalización puede utilizarse de forma complementaria o sustitutiva con otras dimensiones, para mejorar los resultados de la empresa. Álvarez (2007) considera al *outsourcing* como la cesión a un tercero ajeno a la organización del cliente del desempeño de una o varias funciones, ya sean estas el desarrollo e implantación de aplicaciones o el mantenimiento, funcionamiento y gestión de las misma.

En general, el término *outsourcing* se refiere a la subcontratación total o parcial de las actividades de una empresa, buscando el beneficio de las economías de escala que generan la especialización funcional de las

2 La subcontratación difiere del *outsourcing*; la primera, de origen clásico, es por regla general, la relación comercial entre dos empresas de la misma naturaleza en su actividad económica: una empresa subcontratista más pequeña y menos dotada que la contratante; el segundo, es una relación contractual entre una empresa consultora especializada y dotada con más recursos, medios y sistemas de innovación en comparación con los que posee la empresa cliente. Es decir, el aprovechamiento que hace una empresa de las mejoras derivadas del tejido empresarial, en la búsqueda de reducción de costos y de niveles superiores de beneficios.

mismas (menores costos, calidad del producto o servicio, confiabilidad, velocidad de entrega, entre otros). Para llevar a cabo la estrategia, se contratan servicios que se encuentran fuera de la empresa. El proceso puede buscar ventajas competitivas de primer orden (I+D+I), o bien de segundo orden, buscando menores costos salariales (Quevedo, 2011).

Las empresas pueden contratar la realización de estas actividades con proveedores externos del mismo territorio o país (*outsourcing on-shore*), o del exterior (*outsourcing off-shore*/fronteriza, deslocalización)³. Esta teoría distingue entre tres tipos de procesos en los negocios: procesos originadores, habilitadores o diferenciadores de valor.

Mientras que la presencia de los tres tipos de procesos es necesaria para la creación de valor, la fase más importante es la tercera. De acuerdo con Aron (2006), los procesos diferenciadores son los que realmente generan valor. Los procesos habilitadores prestan soporte a los otros dos; se trata de procesos genéricos, *commodities*, que se caracterizan por economías de escala y que son los primeros opcionados para externalizar, debido a que son los que menos valor generan para la empresa, aunque constituyen un porcentaje importante sobre el total de procesos (Figura 1).

Los factores originadores de valor reflejan el esfuerzo de la compañía por crear valor para sus clientes; se benefician de economías de

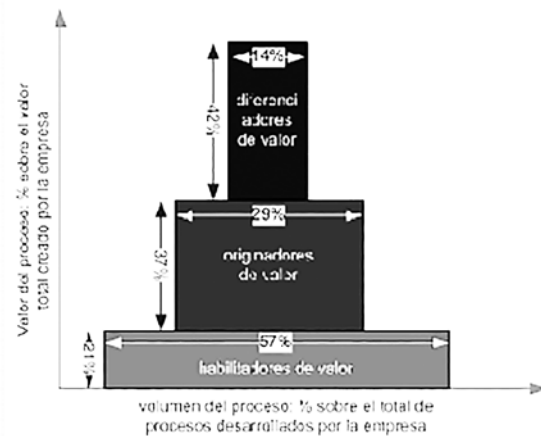


Figura 1. Medición del valor de jerarquía (Aron, 2006, p. 5)

profundización y pueden ser externalizados en ciertas ocasiones. Los factores diferenciadores tienen un significado estratégico clave y son críticos para la generación de valor, necesitan de los dos anteriores y afectan a las competencias nucleares de la compañía, por lo que -de acuerdo con esta teoría- siempre deben ser retenidos internamente.

Cambios del *outsourcing* hacia la creación de valor

La concepción moderna del *outsourcing* está relacionada con el concepto de una forma desarrollada de división de trabajo originada en la teoría económica de la división del trabajo propuesta, por Adam Smith (RN, 1776); sin embargo, su notable avance se presentó con la teoría de los distritos industriales *marshallianos*, y se corona en el período de posguerra (II GM), especialmente, en los años 70 y 80 del siglo pasado, con los fundamentos teóricos de la agencia y de la cadena de valor.

3 *Offshoring o subcontratación internacional*: Referido a un proceso de negocios entre países, que tiene entre otros, el objetivo de lograr costos más bajos o mano de obra. Incluye actividades de producción, manufactura, servicios e incluso innovación o investigación y desarrollo (I+D).
Captive Offshoring: Una empresa desde su casa matriz localiza una operación de centralización de actividades en otro país (offshore) a través de una empresa filial.
Outsourced Offshoring: Una empresa decide, desde su casa matriz, localizar una operación de centralización de actividades en otro país (offshore), subcontratando o tercerizando (Outsourcing) la función en otra empresa radicada en el país en el cual se va a desarrollar la operación (Operti, 2011).

La evolución de los mercados mundiales (globales), sustentada por el avance de las tecnologías de la información y el conocimiento (TIC), permitió los procesos de reorganización empresarial que impulsaron prácticas de tercerización, concentración de las empresas alrededor de sus respectivos *core business* y reestructuración de las distintas corporaciones en divisiones especializadas y eficientes. Todo ello derivó en unidades productivas idóneas en la prestación de servicios en sustitución de las convencionales dinámicas internas, cuya actividad principal estaba diseminada en otros rubros. Esta evolución del modelo empresarial se debe en buena medida al avance de las tecnologías y sus impactos en las distintas cadenas de valor, tanto de producción como de distribución; por lo anterior, se reconfiguraron las estructuras de competencia en el mercado.

En su proceso evolutivo, el *outsourcing* ha pasado del enfoque táctico al estratégico; ello significa que las empresas, desde una base filosófica que sustenta la decisión crucial de “hacer o comprar”, integran en su análisis decisor sobre su *core* (visión estratégica central), la visión, la misión y la cadena de valor (Figura 2).

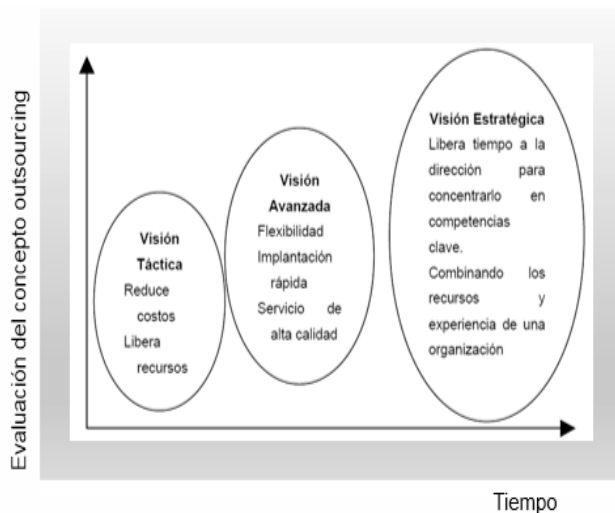


Figura 2. Evolución del concepto de outsourcing (Ortiz, 2010, p.9)

De esta forma, las empresas concentran sus esfuerzos en aquellas actividades consideradas cardinales en el giro del negocio, que reditúan en mejores relaciones con los clientes, superior calidad de los bienes y servicios, disminución de tiempos de procesamiento, reducción de costos y de personal, especialización del talento humano, adaptabilidad a los permanentes cambios de los mercados, optimización de los recursos y mayor valor agregado, entre otros.

Además, el proceso de tercerización puede llegar a incidir de manera esencial sobre el estado de la naturaleza de la organización y propiciar cambios sustanciales que terminan por transformar su “razón de ser”. En la Figura 3 se aprecia en la evolución del *outsourcing* táctico y el estratégico hacia el transformacional, que implica la implementación de nuevas tecnologías que logran un proceso efectivo con agregación de un valor diferencial a la organización. Este es el caso de la reelaboración eficaz de una parte del negocio con orientación experta y recursos que potencian su calidad; la tercerización de multiprocesos que permiten alcanzar las metas financieras y el cumplimiento de la expectativa relacionada con la percepción de valor por parte del cliente por el producto y/o servicio recibido; el cambio de BPO hacia actividades en internet -aplicaciones en la web que permiten al cliente estar a la vanguardia del manejo de procesos-, entre otros (David y Galvis, 2012).



Figura 3. Evolución del concepto de outsourcing (ASSENDA, 2010, p. 7)

Bastos y Marques (2006) consideran que el término *outsourcing*, como proceso de *tercerización*, requiere dos factores: 1. Que la tercera parte esté fuera de las condiciones normales de relaciones de trabajo de la organización, es decir, que se trate de una entidad distinta que la empresa cliente; 2. Que las actividades tercerizadas hayan sido previamente realizadas en la empresa cliente (*in house*). De aquí surge que, por ejemplo, un contrato puntual para desarrollar una cierta actividad -por ejemplo, el diseño de un portal de internet- no constituye *per se* una operación de *outsourcing*, ya que no reúne las características recién mencionadas.

En este sentido, el *outsourcing* comprende dos categorías que se corresponden con dos niveles de complejidad: 1. Information Technology Outsourcing (ITO) y 2. Business Process Outsourcing (BPO).

En el primer caso, la empresa proveedora proporciona un servicio puntual (gestión o mantenimiento de aplicativos o sistemas, entre otros). Los costos suelen ser una de las variables más relevantes. En el segundo, el contrato establece que la proveedora asume la responsabilidad de proveer un proceso de negocio, lo cual implica una relación colaborativa y flexible. En este caso, el dominio del negocio pasa a ser el principal aspecto evaluado a la hora de seleccionar a la empresa proveedora del *outsourcing* (López y Ramos, 2007).

Los más recientes desarrollos de estas herramientas gerenciales de las empresas se relacionan con la denominada computación en la nube “*cloud computing*”:

un modelo para habilitar el acceso a un conjunto de servicios computacionales (por ejemplo: Redes, servidores, almacenamiento, aplicaciones y servicios)

de manera conveniente y por demanda, que pueden ser rápidamente provisionados y liberados con un esfuerzo administrativo y una interacción con el proveedor del servicio mínimos (Mesa Sectorial sobre Cloud Computing, 2010, p.7).

Se caracteriza por: 1. Autoservicio por demanda: Los usuarios acceden a internet en el momento que lo estima conveniente y pagan de acuerdo con el tiempo de uso; 2. Ubicuidad: Uso de los servicios en el lugar de acceso a la red, desplegados en la nube (internet, intranet o extranet); 3. Participación conjunta de recursos: Acceso de múltiples usuarios a los servicios que brinda la nube bajo el modelo multiarrendatario -independencia en uso de servicios que ofrece internet-; 4. Flexibilidad: La cantidad o calidad de los servicios en la nube se adaptan con facilidad y rapidez a las demandas de los usuarios; y 5. Medición del servicio: Necesidad de medir cada servicio para realizar el control y la facturación

Campos de aplicación del *outsourcing*

El KPO implica actividades prácticas basadas en el dominio de saberes, habilidades y destrezas, capacidad de análisis y experiencia aplicada en las empresas tipo (Figura 4); puede contemplarse efectivamente como una evolución necesaria de ITO y de BPO, pero su origen va más allá. El coste que tiene para las empresas internalizar y centralizar su conocimiento es enorme, y por tanto, optimizable, empleando estrategias de externalización como KPO (Garma, 2008). El proceso de conocimiento está referido a la generación de una cadena de valor agregado que implica importantes niveles de talento humano, competencias cognoscitivas y trayectoria práctica.

Las empresas que aplican KPO integran componentes de *Business Processing Outsourcing*

(BPO), de *Analysis Proves Outsourcing* (APO) y de *Research Process Outsourcing* (RPO) e implementan procesos con el dominio de conocimientos avanzados, capacidades analíticas y experiencia de negocio; además, demandan trabajo de cualificación superior, en relación con las del BPO. Por tanto, el KPO es la evolución y madurez del sector BPO en el escenario del outsourcing global (Singhal, 2008).

La diferencia clave entre BPO y KPO radica en los niveles del conocimiento y la experiencia, principalmente; el primero se relaciona con el tamaño, el volumen y la eficacia; el segundo se hace evidente en los procesos de alto valor agregado, como ingeniería y diseño, investigación y desarrollo, farmacéutico, biotecnología, contenidos médicos, *e-learning*, animación y edición y turismo médico.

En la actualidad, existen diferentes servicios susceptibles de tercerizar por medio de la gerencia de la cadena de suministros y de la implementación de múltiples modalidades orientadas a reducir el riesgo de la globalización; como resultado, se aumenta la productividad en la cadena de valor y se incrementa en nivel de servicio para los *stakeholders* (Figura 4).

Con esta estrategia gerencial, la empresa encuentra mejoras en áreas o procesos de la cadena de valor, en ahorro de costos de operación, en los estándares de calidad, en la negociación cliente-proveedor, en la adquisición de talentos. Además, es una manera de compartir riesgos, depurar la estrategia corporativa, reducir el tiempo de requerimiento del cliente, flexibilizar el plan de negocios e implementar la responsabilidad social para toda la cadena de valor (Ocampo y Velásquez, 2011).



Figura 4. Opciones de integración y cadena de valor (Bermeo y Bermeo, 2005, p. 92)

La Figura 5 ilustra los distintos subsectores y los correspondientes servicios que se prestan en cada uno de ellos; sin embargo, no es una clasificación exhaustiva de todos los desarrollos alcanzados por el *outsourcing* o externalización empresarial en el contexto global, pues solo indica los de mayor frecuencia en demanda.



Figura 5. Modalidades de *outsourcing* (Opertti, 2011 , p.7)

Evidencias en Colombia y la regional

Las dinámicas de los negocios frecuentes en el mundo actual se hacen evidentes en Colombia durante el último decenio, como



un promisorio desarrollo de las estrategias empresariales de BPO -*call centers* y *contact centers*- y recientes avances de KPO, situación que empieza a configurar un papel de liderazgo nacional en el ámbito latinoamericano. Entre las fortalezas del país en este subsector económico se destacan la infraestructura de comunicaciones, la ubicación geográfica, el apoyo gubernamental e institucional, el capital humano con la formación básica requerida y la estandarización de procesos. Aunque esta industria es relativamente reciente en el país, su evolución permite indicar su posicionamiento y solidez; prueba de ello es que en los últimos 10 años se ha registrado un crecimiento promedio anual del 15% (ColCapital, 2014).

El programa de transformación productiva (PTP) propició la caracterización y formulación estratégica del sector BPO, KPO e ITO en Colombia, con un enfoque regional; de este modo, la investigación permitió identificar las potencialidades y logros de las distintas regiones en el sector y, específicamente, los alcances de las diferentes ciudades en los subsectores y aplicaciones específicas en los negocios tercerizados:

Las cifras de Barranquilla, Bucaramanga, Manizales y Pereira, especialmente, permiten intuir que tienen aún una alta capacidad de apalancamiento en capital humano e institucional, para las empresas multinacionales que pretendan instalarse allí (IDC, 2013, p.22).

El PTP, a través de IDC Colombia (2013), realizó una caracterización de BPO, KPO e ITO con el objetivo de ofrecer una visión actualizada a nivel nacional y regional y aportar la formulación estratégica del sector en línea con mejores prácticas internacionales. Dicha

formulación se debería convertir en hoja de ruta e insumo por los *stakeholders* privados y públicos comprometidos con el fortalecimiento y desarrollo del sector.

El estudio describe, de manera general, el contexto macro del sector y la metodología usada en la caracterización y formulación de la estrategia nacional y regional (Villate-Granados, 2013). Entre los aspectos más destacados se indican los siguientes:

- Estructura actual del sector a nivel nacional.
- Formulación de diez focos que configuran la estrategia nacional del sector BPO, KPO e ITO en Colombia.
- Definición formal de la taxonomía de las actividades BPO, KPO e ITO del sector.
- Aproximación al pensamiento estratégico de los *stakeholders* que configuran la asociatividad del sector y a su comunidad empresarial.
- Levantamiento de la base empresarial del sector (Tabla 1):
 - 24 subsectores:

7	8	9
ITO	BPO	KPO
Servicio de software	Servicio al cliente - <i>contact center</i> en español-	Investigación y desarrollo (I&D)
Servicio de plataformas tecnológicas	Servicio al cliente - <i>contact center</i> bilingüe	Telemedicina y salud
Servicio de infraestructura	Gestión de recursos humanos	Ingenierías
<i>Cloud computing</i>	Facturación, cartera/cobranzas	Diseño de video y juegos
Gerencia	Finanzas, contabilidad	Servicios legales
Manejo de centros de datos - <i>data center</i> -	Gestión de compras	Diseño gráfico
<i>Testing de software</i>	Logística	Análisis financiero y de riesgos
	Analítica de negocios, análisis de información	Investigación de mercados
		Educación remota

Tabla 1. Elaboración propia. Adaptado de Principales servicios de outsourcing (Villate y Granados, 2013)

Tamaño de empresa	Ingresos tercerización 2012	% Part.	Proyección tercerización 2015	% part.	% Crecimiento anual proyectado
1 Grande: >= 30.000 millones	7.409.700	76,4 %	13.183.327	72,8%	21%
2. Mediana Mayor: 10.000 a 30.000 millones	1.334.930	13,8%	2.259.165	12,5%	19%
3. Mediana: entre 3.000 a 10.000 millones	614.748	6,3%	1.576.385	8,7%	37%
4. Pequeña: entre 1.200 y 3.000 millones	178.457	1,8%	469.745	2,6%	38%
5. Pequeña menor: menos de 1.200 millones	163.107	1,7%	609.104	3,4%	55%
Gran total	9.700.942		18.097.772	100%	23,1%

Tabla 2. Proyección de crecimiento a 2015 por tamaño de empresa (Estudio de caracterización BPO, ITO, KPO PTP-IDC, 2013)

La Tabla 2 resume la percepción de los empresarios en relación con el desarrollo de las operaciones estratégicas de tercerización para el período 2012-2015, incluyendo en sus presupuestos una tasa ponderada de crecimiento anual en ingresos del 23,1%, superior a la de 19,6% observada entre los años 2011 y 2012, optimismo explicado por el comportamiento de las grandes empresas del sector.

Exportaciones (millones de pesos)	No. Empresas	Ingresos Tercerización	Exporta	% part.	% Export.	Exp. BPO	Exp. ITO	Exp. KPO
1 Grande: >= 30.000 millones	57	4.493.365	1.846.974	85,7%	41%	1.234.927	384.223	227.825
2. Mediana Mayor: 10.000 a 30.000 millones	85	587.164	187.961	8,7%	32%	91.439	82.005	14.517
3. Mediana: entre 3.000 a 10.000 millones	96	224.076	96.605	4,5%	43%	35.232	41.523	19.850
4. Pequeña: entre 1.200 y 3.000 millones	35	42.511	17.603	0,8%	41%	1.344	11.308	4.961
5. Pequeña menor: menos de 1.200 millones	228	42.511	17.603	0,8%	41%	1.344	11.308	4.951
Gran total	501	5.375.072	2.155.771	100%	40%	1.364.482	523.956	267.333

Tabla 3. Participación en las exportaciones BPO, KPO e ITO por tamaño de empresa (Estudio de caracterización BPO, ITO, KPO PTP-IDC, 2013)

La Tabla 3 muestra la concentración del potencial exportador de 57 grandes empresas, que representan el 85,7% de las exportaciones del sector. El total de las empresas exportadoras (501) factura el 40% de sus ingresos por

tercerización; ello significa la aplicación del pensamiento estratégico orientado a la diversificación de los ingresos empresariales del sector.

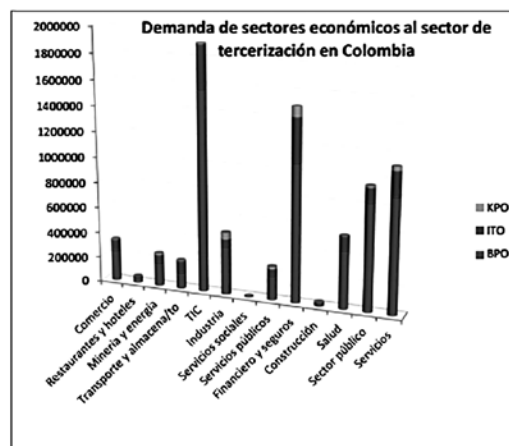


Figura 6. Sectores más demandantes de servicios de tercerización BPO, ITO y KPO en Colombia (Villate y Granados, 2013, p. 26)

En el contexto nacional, se destacan los servicios de TIC y financiero como los de mayor capacidad de demanda de tercerización. A nivel de sectores, sobresalen el de servicios y de industria, el subsector de la salud y el ámbito público; en menor medida se ubica el comercio (Granados y Villate, 2013, 25). En la Figura 6 se observa que los TIC y financieros/seguros representan los servicios de mayor demanda y desarrollo del conjunto de los trece analizados, seguidos por los subsectores servicios (comunicaciones, televisión por suscripción y educación), público, salud e industria:

Colombia tiene especialidades marcadas y múltiples casos de éxito en los servicios BPO a los sectores TIC, financiero, servicios, sector público, salud, industria y comercio; en los servicios ITO a los sectores TIC, financiero, servicios, sector público y salud; en los servicios KPO a los sectores financiero, industria, servicios y servicios públicos (PTP-IDC, 2013, pp.24-25).

En el ámbito regional, el estudio caracterizó el sector de tercerización de servicios BPO, KPO e ITO, los cuales fueron ordenados y considerados insumos válidos para la formulación de la estrategia. Para ello, se definieron tres perspectivas básicas de análisis para comprender la potencialidad regional y los elementos utilizados en cada una de ellas (Figura 7).



Figura 7. Perspectivas del análisis regional. (Villate y Granados, 2013, p. 15)

La Figura 7 permite apreciar las perspectivas del análisis regional. La primera corresponde a la legitimidad y consistencia, referida al enfoque mesoeconómico: Comprensión del contexto institucional y competitivo que ha apoyado al sector en los últimos años, por la vía de los acuerdos, planes, proyecciones y ordenamientos en los ámbitos nacional y regional.

La segunda, comprende el potencial y el orden de magnitud del sector BPO, KPO e ITO en la región, visualizados por el lado de la demanda como factores potenciales: a) capacidad de ingreso o demanda potencial de servicios; b) capacidad de generación de empleo e inversión de dichos sectores; c) escala propuesta de valor realizable; d) capacidad exportadora y e) orden de magnitud del capital humano calificado disponible.

La tercera, de posicionamiento competitivo, está relacionada con la capacidad regional percibida internacionalmente para impulsar negocios de tercerización desde su infraestructura como

ciudad, en los ámbitos económico, tecnológico, humano, normativo e institucional.

Ciudad	Exportaciones	%partic
Medellín	270.467	12,5%
Cali	211.022	9,8%
Bucaramanga	24.829	1,2%
Barranquilla	255.087	11,8%
Bogotá	1.165.968	54,1%
Manizales	162.656	7,5%
Popayán	29	0,0%
Armenia	582	0,0%
Pereira	58.212	2,7%
Subtotal ciudades	2.136.036	99,1%
Otras ciudades	19.735	1%
Otras ciudades	2.155.771	

Tabla 4. Participación de las ciudades en las exportaciones del sector 2012 (millones de pesos) (Estudio sector BPO, KPO e ITO en Colombia. IDC, 2013, p. 23)

La tabla 4 indica que 54,1% del total de las exportaciones se concentra en Bogotá, seguidas en menor proporción por Medellín, Cali, Barranquilla y Manizales. En estas dos últimas ciudades, tal actividad se encuentra concentrada en pocas empresas globales y otras con sede principal en Bogotá, pero con operaciones intensivas en ellas. Los datos de Barranquilla, Bucaramanga, Manizales y Pereira, especialmente, permiten intuir que tienen aún una alta capacidad de apalancamiento en capital humano e institucional, para las empresas multinacionales que pretendan instalarse allí (IDC, 2013, p.22).

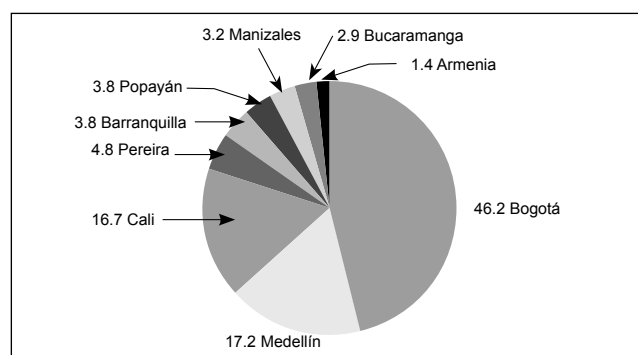


Figura 8. Participación de las ciudades como sedes principales de empresas del sector. Compilación (Granados-Villate, 2013, p. 31)

Finalmente, la Figura 8 permite observar la participación de las ciudades consideradas sedes principales de las empresas del sector; es así como 80,1% de ellas se establecen en Bogotá, Medellín y Cali; cerca de 18,5% se encuentran en Pereira, Barranquilla, Popayán, Manizales y Bucaramanga.

Una segunda evidencia empírica regional/local fue realizada por Osorio, Marín, Gil y Gutiérrez (2013), quienes elaboraron un estudio sobre “Perfiles Ocupacionales del Sector BPO en Pereira-Dosquebradas” enfocando el análisis por el lado de la demanda (Tabla 5) Los datos más sobresalientes de la encuesta de perfiles ocupacionales de BPO aplicada en este trabajo, se especifican en la Tabla 5.

Servicios de BPO	Servicios de BPO	Servicios de BPO
Sociedades Limitadas 53.57% aseo y servicios generales: 6.66% seguridad/vigilancia: 73.34%	Sociedades Anónimas 21.43% aseo y servicios generales: 49.97% <i>call center</i> : 33.31% seguridad y vigilancia: 16.65%	Sociedades Anónimas Simplificadas 17.86% aseo y servicios generales: 39.97% <i>call center</i> : 59.96%
Empresa Grande 57.14% aseo y servicios generales: 7.14% <i>call center</i> : 14.29% seguridad y vigilancia: 35.71%	Empresa Mediana 32.14% aseo y servicios generales: 7.14% <i>call center</i> : 14.29% seguridad y vigilancia: 35.71%	Empresa Pequeña 7.14% aseo y servicios generales: 3.57% <i>call center</i> : 3.57% *Micro: aseo y servicios generales: 3.57%
Estructura Laboral Proprietarios directivos: 0.70% aseo y servicios generales: 32.35% <i>call center</i> : 30.05% seguridad y vigilancia: 37.60%	Estructura Laboral Permanentes directivos: 2.87% aseo y servicios generales: 0.49% <i>call center</i> : 1.28% seguridad y vigilancia: 1.10% técnicos: 5.17% aseo y servicios generales: 0.26% <i>call center</i> : 3.37% seguridad y vigilancia: 1.54% obreros: 66.17% aseo y servicios generales: 8.36% <i>call center</i> : 23.26% seguridad y vigilancia: 34.55%	Estructura Laboral Temporales directivos: 0.17% aseo y servicios generales: - <i>call center</i> : - seguridad y vigilancia: 0.17% técnicos: 0.06% aseo y servicios generales: - <i>call center</i> : - seguridad y vigilancia: 0.06% obreros: 24.85% aseo y servicios generales: 22.82% <i>call center</i> : 2.03% seguridad y vigilancia: -

Tabla 5. Elaboración propia. Resumen de los aspectos axiales del estudio (Osorio et al., 2013)

La tercera investigación regional del sector fue realizada por los investigadores Cardona, Soto, Serna, Castro, Celis y Botero (2013). El trabajo,

análogo al anterior, se tituló “Estudio de perfiles ocupacionales del sector BPO en Manizales”, con énfasis en análisis de la demanda.

Se destacaron los siguientes aspectos: las empresas que fueron objeto del análisis emplean un total de 6572 personas (66% mujeres); 86% de los empleos generados por el sector BPO corresponde a cargos operativos y 14% a administrativos; 45% de los empleos está desempeñado por profesionales, 24% por técnicos/tecnólogos y 31% por personas con educación de nivel secundario.

Otros datos relevantes que generó la encuesta a empresarios, se relacionan con el tipo de vinculación laboral: el 57% de empleados tienen vinculación fija (todos los cargos administrativos pertenecen a esta modalidad contractual) y 43% temporal.

Perspectivas nacional y regional del *outsourcing* en el ámbito internacional

El *outsourcing* es una de las tendencias globales más claras, sustentada en la necesidad que tiene la organización de concentrar todos sus esfuerzos y recursos en su *core business* y procurar que sus procesos de soporte sean manejados por especialistas comprometidos con los lineamientos estratégicos del negocio. De este modo, las TIC potencian esta tendencia por medio de las estrategias de servicios compartidos, la “deslocalización” del trabajo, las ventajas de economías de escala y la especialización; así, actividades que son secundarias para una organización, pasan a ser el centro de negocio para otras (tejido empresarial):

- Mercado con potencial de crecimiento competitivo (Figura 9).

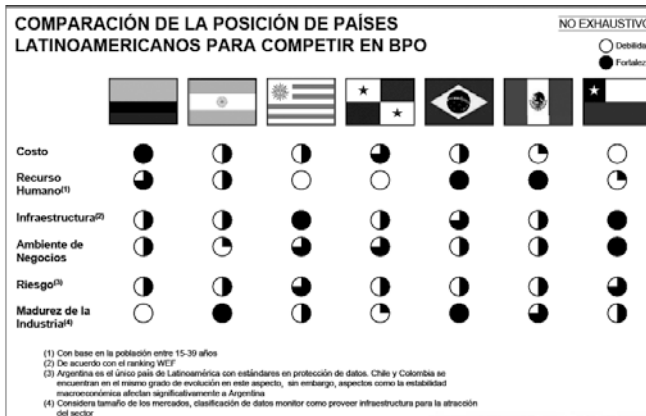


Figura 9. Colombia en el mercado latinoamericano de BPO (Ranking WEF. Base de datos LRI de McKinsey. CIA. World Fact Book. USAID Programa MIDAS. MinCIT)

- Terreno fértil para la innovación, la asociatividad, la creación de empleos y la competitividad a partir de la “deslocalización” (Figura 10).



Figura 10. Integración a nivel global de las empresas que aplican outsourcing (IBM, 2008, p.8)

- Tendencia al *nearshoring* -mercados vecinos por proximidad, reducción de costos y factores culturales-.
- Colombia definió y posicionó el mercado de *contac centers* como sector estratégico: planes de negocios, desarrollo del recurso humano, generación de normativas apropiadas y mejoramiento de la infraestructura pensada a 2032 (Figura 11).



Figura 11. Estrategias al 2032 (IBM, 2008) (Cifras plan de negocios del sector BPO&O. PTP, 2008, p. 21)

- *Offshoring* con actividades en todos los niveles de la cadena de valor en concordancia con la heterogeneidad regional.
- El *outsourcing* se ha establecido como estrategia de comercio de los distintos países; en particular, podría contribuir con el proceso de integración regional de ALyC.

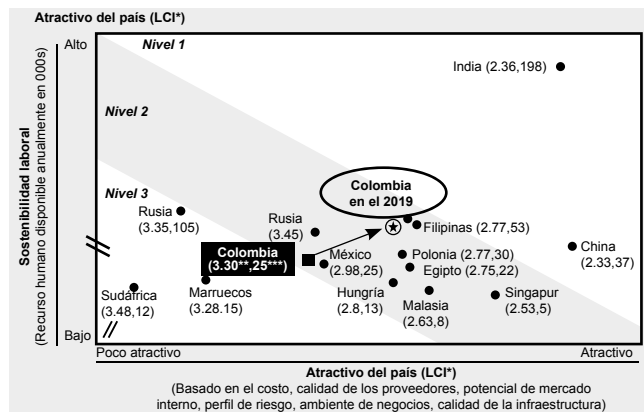


Figura 12. Elementos potenciales y oportunidades para Colombia (McKinsey Global Institute, 2008, 15)

- * Location Cost Index
- ** Índice del RLI para Colombia
- *** Solo incluye egresados de Educación Superior
- Por esta vía se diversificaría la oferta exportable hacia nichos de mayor valor agregado (Figura 13).



Figura 13. Tendencias del *outsourcing* y el *offshoring*
(McKinsey Global Institute, 2008, 4)

- Las ciudades intermedias de la región poseen potencialidades y debilidades que deben ser referentes para asumir retos de desarrollo sectorial (Figura 14).

A NIVEL REGIONAL HAY DIFERENCIAS SIGNIFICATIVAS EN LAS CONDICIONES EN LOS FACTORES CLAVE PARA DESARROLLAR LA INDUSTRIA
Comparación relativa entre ciudades

Ciudad	Costo	Recurso humano	Infraestructura	Ambiente de negocios	Riesgo	Madurez de la industria
Bogotá	○	●	●	●	○	●
Medellín	○	●	●	●	○	●
Cali	○	●	●	●	○	●
Barranquilla	○	●	●	●	○	●
Bucaramanga	○	●	●	●	○	●
Ibagué	○	●	●	●	○	●
Pereira	○	●	●	●	○	●
Santa Marta	○	●	●	●	○	●
Manizales	○	●	●	●	○	●
Armenia	○	●	●	●	○	●
Popayán	○	●	●	●	○	●
Tunja	○	●	●	●	○	●
San Andrés	○	●	○	●	○	○

● Fortalezas
○ Debilidades
○ Ciudad con mejor condición de factores

Figura 14. Factores claves para el desarrollo del *outsourcing*. USAID. Programa MIDAS. MINCIT de Colombia (DANE, 2008, p. 25.)

CONCLUSIONES

Con el capitalismo se crearon los argumentos que justificaban con suficiencia la división del trabajo: especialización de la producción, economías de alcance y de escala, ampliación de los mercados y consolidación de la libre

competencia como fundamentos del sistema. Este pensamiento derivó en la teoría de las ventajas comparativas, que señalaron la conveniencia de la especialización para alcanzar los mejores resultados de la actividad productiva.

En el decurso de los siglos XIX y XX, el capitalismo se expandió al socaire del cambio técnico (revoluciones tecno-científicas) y la incorporación de las innovaciones tecnológicas en el sistema productivo; logros que coronaban el pensamiento moderno de las ventajas competitivas (teoría de la cadena de valor). Estos hechos han impulsado la consolidación del modelo de economía de mercado en el presente siglo.

En la actualidad, las economías desarrolladas cada vez incorporan en sus planes y pensamientos estratégicos la implementación de la tercerización de servicios, como producto evidente de la fase de madurez del capitalismo. De este modo, es común que las empresas externalicen aquellas operaciones que no corresponden al *core business* y apliquen cursos de acción de mercado, motivadas entre otros propósitos, por diversificar los ingresos, disminuir los costos e incrementar los beneficios. Por ello, el *outsourcing* es reconocido en los distintos contextos mundial, nacional y local, como una de las herramientas de gestión más importantes del nuevo siglo.

En consecuencia, la tendencia globalizada de tercerización de los servicios responde a la implementación de la estrategia de *Stakeholder Relationship Management*, la cual implica a los distintos estamentos sociales, desde el nivel micro -ciudadanos, clientes, proveedores, unidades de negocios- hasta el nivel macro -gobierno, institucionalidad, convenios internacionales-.

Colombia posicionó el mercado de *contact centers*, y definió el sector como estratégico,

identificando planes de negocios que incluyeron el desarrollo del recurso humano, la generación de las normativas apropiadas y el mejoramiento de la infraestructura. Se fijaron prioridades de desarrollo de ingresos en servicios de voz (*call centers* en forma integral -español e inglés-) a nivel regional y local (BPO); sin embargo, las tendencias del sector dan cuenta de la evolución de los servicios que incorporan conocimientos especializados (KPO).

En las ciudades consideradas sedes principales, han alcanzado notable desarrollo las actividades asociadas a los servicios de innovación en ventas y mercadeo, gestión de recursos humanos, finanzas y contabilidad, administración, salud, ingeniería, entre otros.

Finalmente, aunque las tendencias de desarrollo del *outsourcing* insinúan la ruta de navegación del mundo empresarial colombiano y regional-local, solo se han alcanzado niveles modestos de crecimiento. Los datos que presentan algunos estudios relacionados y no relacionados en el presente artículo, permiten afirmar que el sector está todavía en ciernes, no obstante el potencial y las externalidades positivas impulsadas de forma institucional.

REFERENCIAS

- Álvarez, E. (2007). Decisiones de “hacer o comprar” en el ámbito de los sistemas de información: una aproximación desde la teoría de recursos y capacidades. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 31,
- Aron, R. (2006). *Rightsourcing: Global Sourcing Of Services Make, Migrate or Outsource?* Disponible en www.webex.com/m/Outsourcing_06.29.06.pdf
- ASSEENDA (2010). *Festival Emprendedor, Tendencias BPO*. Disponible en http://www.bogotaemprende.com/documentos/3874_tendencias_bpo.pdf
- Bastos, P. y Márquez, F. (2006). *Conceitos, Tendências Internacionais E Aspectos Económicos Do Software*. Universidad Federal de Río de Janeiro, mimeo preparado para el proyecto “Oportunidades y Desafíos de la Industria de Software en América Latina”.
- Bermeo, J. y Bermeo, E. (2004). Las directrices del costo como fuentes de ventajas competitivas. *Estudios Gerenciales. Journal of Managements and Economics for Iberoamericana*,
- Cardona, M., Soto, I., Serna, H., Castro, E., Celis, M. y Botero, A. (2013). *Sector BPO. Estudio de perfiles ocupacionales del sector Business Process Outsourcing en la ciudad de Manizales*. PNUD. DPS. Proyecto Red ORMET. Manizales:
- ColCapital (2014). *Asociación Colombiana de Fondos de Capital Privado. Informe Sectorial. Servicios: tercerización, software & hotelería*. Disponible en olcapital.org/.../Informe-Q3-Version-Web.pdf
- David, N. y Galvis, D. (2012). *Análisis del estado actual del business Process outsourcing (BPO) y outsourcing (Tercerización) en Colombia*. Cali: Universidad ICESI.
- Garma, L. (2008). KPO: ¿una extensión del ‘outsourcing’ de procesos? Disponible en: www.idg.es/computerworld/Articulo.aspx?ida=189970
- Huerta, P.; Contreras, S.; Durán, K y Salazar, J. (2013). Análisis de la influencia de los

- propietarios y los directivos sobre los resultados empresariales: Un estudio empírico a través de la teoría de agencia. *Multidisciplinary Business Review. Un Journal de ASFAE*. Chile. Consultado en www.asfae.cl
- IBM (2008). *La decisión de externalizar para las empresas integradas a nivel global: del outsourcing a la creación de valor*. Disponible en ibm.com/services/uk/gts/outsourcing.html
- López, A. y Ramos, D. (2007). *Oportunidades y desafíos para la industria del software en Argentina*, Santiago de Chile. Informe para la CEPAL.
- Martínez, Á. y Vela, M., Carnicer, P. y Pérez, M. (2007). Externalización, flexibilidad del trabajo y resultados empresariales. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 33,127-156
- McKinsey & Company (2008). *Desarrollando el sector de BPO&O como uno de clase mundial*. Bogotá: USAID, Programa MIDAS y MinCIT.
- Mesa Sectorial sobre *Cloud Computing* (2010) *Cloud Computing. Una perspectiva para Colombia*. Versión 1.0.0; en: Riberos (2011).
- Ocampo, P. y Velásquez, Á. (2011). *Gerencia de la cadena de suministro y BPO&O*. Bogotá: Universidad EAN.
- Opertti, J. (2011). *Offshoring & outsourcing desde ZZFF de LATAM. Servicios & operaciones globales*. Medición del valor de jerarquía (Opertti, 2011XV Conferencia Latinoamericana de zonas francas. Guatemala.
- Orcasitas, A. & Sahibzada, Z. (2010). *The role of Emotional factors in Outsourcing of SMEs*. Trabajo de grado, Umeå School of Business, Suecia.
- Ortiz, L. (2010). *Prestación de servicios contables bajo el esquema del outsourcing*. Trabajo de grado, Universidad Veracruzana. Venezuela.
- Osorio, C., Marín, J., Gil, A. y Gutiérrez, B. (2013). *El Sector BPO. Perfiles ocupacionales Sector BPO Pereira-Dosquebradas*. PNUD. DPS. Proyecto Red ORMET. Pereira: editorial n.d.
- Programa de Transformación Productiva (2013). *Caracterización y formulación estratégica del sector BPO, KPO e ITO en Colombia. Entregable I. Caracterización General*. Disponible en https://www.ptp.com.co/.../2%20IDC_PTP_1_E...
- Quevedo, P. (2011). *Outsourcing*. Disponible en www.slideshare.net/twago_GmbH_es/outsourcing-7600551
- Ross, S. (1973). The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem. *American Economic Review, Papers and Proceedings*, 63, 134-139.
- Schneider, B. (2004). *Outsourcing*. Citado en: *Prestación de servicios contables bajo el esquema del outsourcing* (Ortiz, 2010).
- Singhal, T. (2008). *KPO, la 3a generación en la evolución del outsourcing*. Editorial MKM.
- United System Services (2010). *Historia del outsourcing*. Disponible en <http://goo.gl/MC23m>
- Villate, C. y Granados, R. (2013). *Caracterización y formulación estratégica del sector BPO, KPO e ITO en Colombia*. PTP. IDC, Analiza de future.
- White, R. y James, B. (2001). *Manual del Outsourcing: Guía completa de externalización de actividades empresariales para ganar competitividad*. Barcelona: Gestión 2000.