

» durante los últimos quince años, “debido a la creciente necesidad de reducir la pérdida de energías y recursos empresariales en actividades que poco valor agregado generan dentro del proceso productivo, lo mismo que por la necesidad de reducir cargas laborales onerosas. La tercerización es un proceso propio de una economía globalizada, la cual exige velocidad en los tiempos de respuesta para satisfacer necesidades de clientes y consumidores, para los cuales la falta de especialización puede convertirse en un factor de retraso en los procesos productivos”, explica un análisis de la Universidad EAN.

¿Esto qué representa para las empresas? Una transformación de costos fijos en variables, una organización más flexible que permite mayor velocidad para adecuar las respuestas al mercado y más eficiencia en los procesos.

Para Juan Bautista Guzmán, gerente de Matcom Consultores, empresa especializada en servicios de consultoría, formación y auditorías para la gestión empresarial, la tercerización es una estrategia fundamental en la competitividad de las organizaciones, “siempre y cuando no se entienda solo como una subcontratación, pues significa una real alianza en donde el prestador de los servicios tiene claro entendimiento de los objetivos de la organización y se compromete a participar en el logro de ellos”, dice.

Según Yepes, de Enlace Operativo, el *outsourcing* tiene presencia en servicios financieros básicos y contabilidad. En recursos humanos está en el procesamiento de la nómina, los procesos de selección, entrenamiento, capacitación y evaluación del desempeño. En el caso del mercadeo y gestión de clientes se entregan a terceros los servicios de *call* y *contact centers*, la publicidad y las investigaciones de mercados. Finalmente, en el tema de operaciones, todo lo relacionado con la gestión de información y/o gestión documental y logística.

Para María Cristina Roa, de Deloitte, desde la década pasada empezaron a tercerizarse procesos de tecnología de información y de aplicación de infraestructura tecnológica, en los

## PARA TENER EN CUENTA

¿Cuáles son los factores clave a la hora de tercerizar servicios? Dinero, con base en la información de Assenda, Matcom Consultores, Enlace Operativo y Deloitte, estableció los siguientes parámetros.

- » Conozca muy bien para qué decide tercerizar la función o el proceso.
- » Calcule los costos y el impacto financiero que representará a la compañía.
- » Conozca a la empresa que se contrata para hacer el *outsourcing*. Recuerde que va a entregar a un tercero un proceso, no el control. La pérdida de control del proceso por parte de la empresa es uno de los factores de riesgo; al igual que la excesiva dependencia de externos.
- » Defina claramente los acuerdos de nivel de servicio para determinar qué espera y qué le dará el proveedor.
- » Determine indicadores de gestión. No olvide que lo que no se mide no se puede controlar.
- » Planee estrategias de comunicación para minimizar una eventual resistencia interna, que pueda afectar la cultura organizacional.
- » Desarrolle contratos en los que los equipos de trabajo de ambas partes busquen la misma meta.
- » La evolución de los esquemas de *outsourcing* tiende hacia la posibilidad de compartir riesgos con los proveedores y prestadores de los servicios.
- » Aproveche la posibilidad de acceder a capacidades y talento de clase mundial.

que entran procesos críticos en la gestión.

“Estos temas han madurado en el desarrollo de la tercerización, donde los procesos de conocimiento y de valor agregado toman un mayor vuelo”, dice Roa, quien agrega que lo que se busca es utilizar el conocimiento de la de la mejor manera y lograr para las empresas ventajas competitivas.

Ernst & Young Latinoamérica realizó la primer Encuesta

Latinoamericana de Servicios Compartidos, en la cual analiza los aspectos más relevantes en relación a la capacidad de creación de valor. Las compañías reconocen que los beneficios potenciales de los servicios compartidos van más allá de la reducción de costos. “Uno de los aspectos calificados en la encuesta se relacionó con la capacidad de creación de valor del modelo, para lo cual es necesario contar con un enfoque integral que se traduce en el uso de tecnología estandarizada, procesos adaptados a buenas prácticas, desarrollo de una cultura de servicio y una estructura de la organización eficiente y con las competencias requeridas”, señala Javier Quintana, gerente senior de *advisory services* de Ernst & Young Colombia.

## EL ENFOQUE

La tercerización está en una etapa de desarrollo. Ahora es conocida por la sigla BPO&O (*Business Process Outsourcing and Offshoring*, este último consiste en la prestación de servicios de tercerización en otros países) y su crecimiento es muy significativo.

De acuerdo con un estudio de la consultora McKinsey & Co., el BPO&O pasará de vender en el mundo US\$18.000 millones en 2007, a US\$113.000 millones en 2012; y, de estos, US\$90.000 millones estarán libres para ser capturados por nuevos jugadores, generando oportunidades importantes para los países emergentes.

Por eso, se ha convertido en uno de los sectores estratégicos y prioritarios del Gobierno para el crecimiento de las exportaciones y le permitirán al país dar un salto hacia modelos de talla mundial.

“Hasta el momento, ha habido un avance importante específicamente en el tema de *call centers*, con operaciones que buscan abastecer el mercado local y en algunos casos se han realizado exportaciones de este servicio. Colombia cuenta con un recurso humano calificado y es competitivo en costos, pero aún se deben hacer esfuerzos en varios frentes como: conocimiento del idioma inglés, ambiente de negocios, infraestructura y riesgos, entre otros”, puntualiza Yepes, de Enlace Operativo. **ID**

**EL BPO&O TENDRÁ UN INCREMENTO SIGNIFICATIVO. SEGUN LA CONSULTORA MCKINSEY, PASARÁ DE VENDER EN EL MUNDO US\$18.000 MILLONES EN 2007, A US\$113.000 MILLONES EN 2012.**