

Factores clave prospectivos para alcanzar la proyección internacional de los BPO administrativos de oficina en Colombia

Prospective key factors to achieve the international projection of office administrative BPOs in Colombia

Hasbleidy Natalia Alarcón Velásquez

Resumen

Colombia es uno de los países que ofrece mayores ventajas para los inversionistas de la industria de la tercerización de procesos de negocios (BPO, por su sigla en inglés), pues busca que el 3,4 % de su PIB sea para la industria del BPO para el 2032, y quiere lograr exportaciones por USD 2500 millones y generar más de 580 000 empleos de alta calidad. Sin embargo, los cambios en las tendencias de consumo y las nuevas formas de brindar experiencia al cliente amenazan esta visión. Este estudio identifica en escenarios futuros los factores clave para que los BPO administrativos de oficina en Colombia puedan alcanzar una mejor proyección internacional con base en herramientas de Business Intelligence. Se determinaron los factores clave para la ejecución de un escenario ideal bajo el análisis prospectivo morfológico, de manera que la actividad económica de los BPO mejore su participación exportadora y alcance las proyecciones internacionales para este sector.

Palabras clave: Inteligencia de Negocios, externalización de procesos de negocio, CIU, Power BI, prospectiva.

Abstract

Colombia is one of the countries that offers the greatest advantages for investors in the business process outsourcing (BPO) industry, as it aims to have 3.4% of its GDP in the BPO industry by 2032, and it wants to achieve exports of USD 2,5 billion and generate more than 580,000 high-quality jobs. However, changes in consumer trends and new ways of providing customer experience threaten this vision. This study identifies in future scenarios the key factors for Colombian administrative BPOs to achieve a better international projection based on Business Intelligence tools. The key factors were determined for the execution of an ideal scenario under the prospective morphological analysis, so that the economic activity of the BPOs improves its export participation and reaches the international projections for this sector.

Keywords: Business Intelligence, business process outsourcing (BPO), CIU, Power BI, prospective.

Autora

Hasbleidy Natalia Alarcón Velásquez

Estudiante de Administración de Empresas,
Universidad Central. Correo: halarconv@ucentral.edu.co

Tutor

William Henry Torres Lugo

Docente de Administración de Empresas,
Universidad Central.

Cómo citar este artículo:

Alarcón, H. (2020). Factores clave prospectivos para alcanzar la proyección internacional de los BPO administrativos de oficina en Colombia. *Visiones*, 3, 82-92.

Introducción

El sector de la tercerización de procesos de negocios (BPO, por su sigla en inglés) representa el 6,9 % de la demanda mundial de servicios. Según el último informe del HFS Research, es un segmento que representa hoy el 35 % del mercado global de *outsourcing* y moviliza unos USD 600 billones a nivel mundial (El Economista América, 2014). Su crecimiento ha sido sostenido en los últimos cinco años con una expansión de un 12 % anual. Además, este sector es aproximadamente 3,6 veces más productivo que el promedio nacional de servicios.

Colombia se encuentra entre los principales países para invertir en BPO en América Latina, debido a que tiene uno de los costos de mano de obra más bajos en la región, cuenta con una población en edad de trabajar de 38 millones y presenta una capacidad de educación alta. Además, debido a la firma del acuerdo de paz entre el Gobierno y las FARC, el país ofrece una perspectiva geopolítica positiva.

Actualmente, el sector BPO en Colombia tiene la visión de posicionarse como uno de los 25 principales proveedores de servicios BPO&O de alto valor agregado a nivel internacional en 2032, alcanzar una participación en el producto interno bruto (PIB) del 3,4 %, lograr exportaciones por USD 2500 millones y generar más de 580 000 empleos de alta calidad, al enfocar sus esfuerzos en un talento humano calificado y la incorporación de tecnología.

De acuerdo con un estudio de la firma Frost & Sullivan (citado por Revista Semana, 2019), Brasil acapara la mayor parte del mercado de la región con un 33 %, seguido por México (15 %) y Colombia (13 %). La firma proyecta un crecimiento acumulado para el país de 9,2 % hasta 2020. En la generación de empleo a nivel regional, Bogotá tiene una participación del 43 %, seguido por Antioquia con un 16 %, Valle del Cauca con 8 % y Atlántico con un 5 %.

Sin embargo, este es un sector que debe evolucionar si se consideran los cambios en las tendencias de consumo, experiencia y servicio al cliente. La rápida adopción de tecnologías emergentes como la omnicanalidad, los *chatbots*, la robotización y la inteligencia artificial daría al país ventaja frente a otros mercados. En contraste, no se puede descuidar la base, debido a que el 80 % de la fuerza laboral de este sector son jóvenes y deben contar con un alto grado de profesionalización y un manejo suficiente del idioma inglés.

De acuerdo con lo anterior, surge la necesidad de analizar la industria BPO y las posibilidades de crecimiento del *back office*. Este artículo se enfoca en el CIIU 8211 “Actividades combinadas de servicios administrativos de oficina” y busca determinar cuáles son los factores clave en escenarios futuros para que las empresas de *outsourcing* de servicios administrativos de oficina en Colombia logren una mejor proyección internacional. Para ello, es necesario conocer el estado actual y la proyección internacional del sector BPO en el país, establecer el estado actual de exportaciones de 2016-2018 del CIIU 8211 en Colombia y determinar factores clave que incentiven la proyección internacional en el sector BPO.

Este documento se desarrolló bajo la formación del espacio académico Business Intelligence de la Universidad Central. En primer lugar, se realiza una revisión teórica y descripción de la metodología utilizada. Luego, se presenta el análisis de resultados con la herramienta Power BI y el manejo de ejercicios prospectivos, que permitieron pronosticar futuros escenarios empresariales. Finalmente, se exponen algunas conclusiones y recomendaciones.

Marco conceptual

Según Gartner (s. f.), Business Intelligence es “un proceso interactivo para explorar y analizar información estructurada sobre un área para descubrir tendencias o patrones a partir de los cuales derivar ideas y extraer conclusiones”. El proceso incluye la comunicación de los descubrimientos y la aplicación de los cambios requeridos. Por su parte, Medina y Ortegón (2006) definen prospectiva como:

Un proceso de anticipación y exploración de la opinión experta proveniente de redes de personas e instituciones del gobierno, empresas y universidades, en forma estructurada, interactiva, participativa, coordinada y sinérgica, para construir visiones estratégicas de la ciencia y la tecnología y su papel en la competitividad y el desarrollo de un país, territorio, sector económico, empresa o institución pública. (p. 85)

La tercerización de procesos de negocios o BPO surgió como una opción para las compañías de contratar entidades que manejen procesos de negocios con el objetivo de reducir costos y ser más eficientes en sus operaciones. Para Sieber *et al.* (2006), la BPO es “la externalización de la totalidad de procesos no estratégicos *non-core*, incluyendo tareas operativas y funciones tecnológicas. Ello requiere un cuidadoso análisis para determinar cuáles son procesos potencialmente externalizables y dependerá de la estrategia de negocio de cada empresa” (p. 135).

El BPO se divide en *front office*, que hace referencia al servicio al cliente (*contact centers* en español y bilingües), y *back office*, que es la gestión de recursos humanos, facturación, cartera, finanzas, contabilidad, gestión de compras, logística analítica de negocio, análisis de información y CRM.

La Cámara de Comercio de Bogotá (s. f.) afirma que desde el año 2000 Colombia se rige por la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), elaborada por la Organización de Naciones Unidas con el propósito de clasificar las actividades económicas de los empresarios del país de la manera más precisa. El CIIU 8211 se denomina “Actividades combinadas de servicios administrativos de oficina” e incluye la prestación de una combinación de servicios administrativos de oficina corriente como recepción, planificación financiera, facturación y registro, personal y distribución física y logística, a cambio de una retribución o por contrata.

Power BI es un *software* gratuito diseñado por Microsoft que transforma datos en objetos visuales y permite definir prioridades para la toma de decisiones. Según Microsoft (s. f.):

Power BI es un conjunto de aplicaciones de análisis de negocios que permite analizar datos y compartir información. Los paneles de Power BI ofrecen a los usuarios una vista de 360 grados con sus métricas más importantes en un mismo lugar. La información se actualiza en tiempo real y está disponible en todos sus dispositivos.

Metodología

Se utilizó una metodología mixta, que, según Creswell (2008), “permite integrar en un mismo estudio metodologías cuantitativas y cualitativas, con el propósito de que exista mayor comprensión acerca del objeto de estudio”. Hernández Sampieri *et al.* (2003) señalan que los diseños mixtos:

Representan el más alto grado de integración o combinación entre los enfoques cualitativo y cuantitativo. Ambos se entremezclan o combinan en todo el proceso de investigación, o, al menos, en la mayoría de sus etapas [...] agrega complejidad al diseño de estudio; pero contempla todas las ventajas de cada uno de los enfoques. (p. 21).

De acuerdo con lo anterior, para el enfoque cualitativo se utilizó un análisis prospectivo guiado por el modelo básico de prospectiva que comprende cinco etapas: estado del arte y tendencias mundiales, análisis interno, factores de cambio, variables estratégicas y estrategias (figura 1).



Figura 1. Análisis prospectivo.
Fuente: elaboración propia.

Simultáneamente, para el enfoque cuantitativo se utilizó la Inteligencia de Negocios, que permitió acceder, interactuar y analizar información de fuentes internas y externas organizadas de manera inteligente. De esta forma, se descubrieron oportunidades y se tomaron decisiones con base en la herramienta Power BI (figura 2). Esto permitió identificar factores clave

para alcanzar la proyección internacional del sector BPO, específicamente en el CIU 8211.

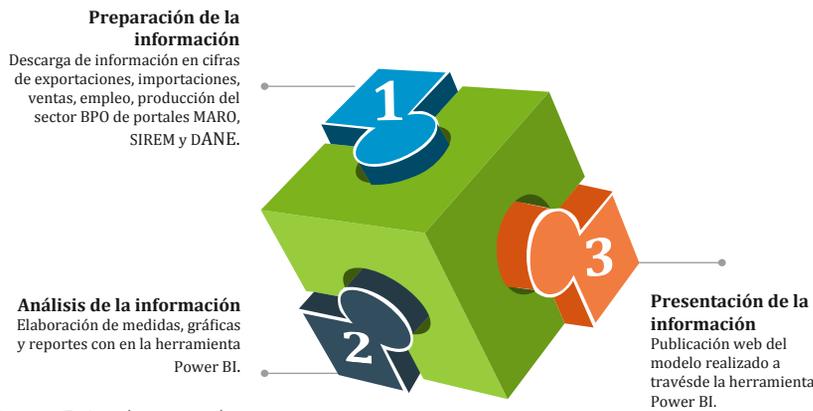


Figura 2. Inteligencia de negocios.
Fuente: elaboración propia.

Resultados

Sector BPO en Colombia: estado actual y proyección internacional

Los principales atractivos de Latinoamérica para la tercerización son la estructura de precios rentables, la franja horaria cercana respecto a los principales demandantes de servicios tercerizados (Estados Unidos y Europa) y la oferta de servicios en varios idiomas (español, portugués e inglés) (figura 3).

Colombia se encuentra entre los 20 países con mayor atractivo para la tercerización de servicios. Dentro de sus atractivos se encuentran el aumento de calidad de la infraestructura de IT y BPO y la mejora del atractivo financiero. Así mismo, considerando el estudio nacional del sector de tercerización de servicios realizado en 2016, Colombia se ubica entre los primeros destinos para invertir en la tercerización de servicios por sus costos competitivos y de bajo riesgo. Igualmente, el país cuenta con grandes ciudades con una infraestructura sólida y se destaca en la región por su capacidad en la oferta de servicios de centros de contacto en español e inglés y procesos de negocios. Además, es el país de más rápido crecimiento en la región para operaciones *offshore*, tiene costos laborales muy bajos y cuenta con mano de obra calificada.

Estado actual del CIU 8211 en Colombia

En la actualidad, el sector BPO en Colombia está compuesto por 16 actividades económicas, incluye 1795 empresas y registra ingresos totales por COP42 851 346 163. Entre los años 2016 y 2018, el CIU 8211

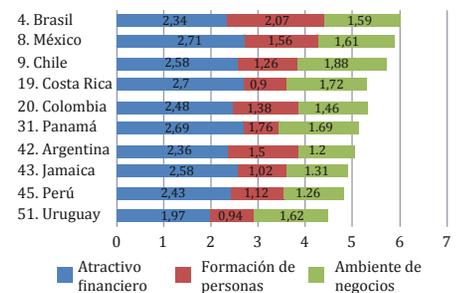


Figura 3. Ranking de países atractivos para la tercerización de servicios.

Fuente: Colombia Productiva (2016).

reportó ganancias acumuladas por un total de COP386472412, que corresponden al 0,63 % del total general reportado por el sector (figura 4). En el mismo periodo de tiempo, obtuvo un margen neto promedio de 0,11 (figura 5), lo que permite evidenciar que esta actividad económica genera ingresos suficientes para cubrir sus gastos operativos.

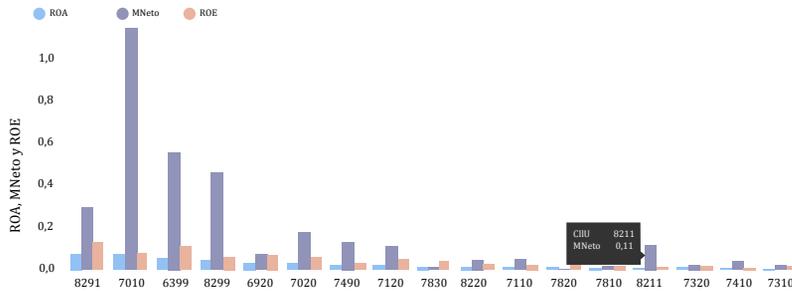


Figura 5. Margen neto por CIU. Fuente: elaboración con base en MARO (s. f.).

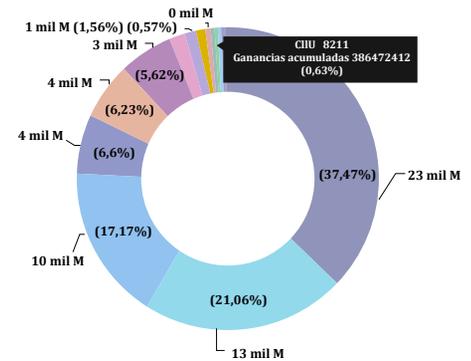


Figura 4. Ganancias acumuladas 2016-2018 por CIU. Fuente: elaboración con base en MARO (s. f.).

De acuerdo con el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2018), a partir del 2017, las exportaciones del sector aumentaron hasta superar las importaciones. Sin embargo, el promedio de exportaciones vs. importaciones de los años 2010-2017 para el CIU 8211 demuestra que las importaciones con un valor de COP2408080 superan ampliamente las exportaciones de 847523 (figura 6). Esto evidencia que se debe aumentar la participación de esta actividad económica para que sea más representativa aprovechando el auge en el que se encuentra el sector actualmente.

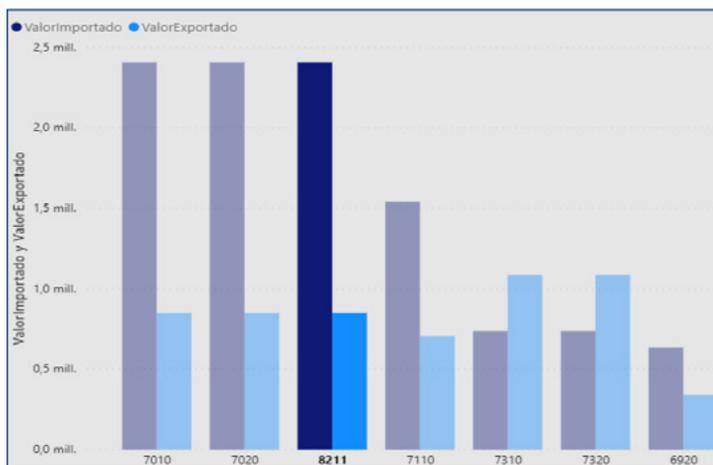


Figura 6. Importación vs. exportación por CIU. Fuente: elaboración con base en MARO (s. f.).

En el año 2018, los sectores BPO, KPO e ITO generaron exportaciones por USD985,9 millones, que corresponden al 10,9 % de las exportaciones de servicios del país. Los principales destinos de las exportaciones fueron: Estados Unidos (57%), España (13%), Países Bajos (7,1%), Mé-

xico (4,4 %) y Perú (4 %). Los principales servicios exportados fueron: *call centers*, consultoría empresarial, servicios arquitectónicos, investigación y desarrollo, servicios jurídicos y servicios contables. La actividad económica representó el 9,75 % de las exportaciones por sector en los años 2010-2017.

Factores clave para la proyección internacional de los servicios administrativos de oficina en el sector BPO

El análisis morfológico prospectivo permitió identificar los factores clave en escenarios futuros, para que las empresas de *outsourcing* de servicios administrativos de oficina en Colombia logren una mejor proyección internacional. El análisis de importancia-gobernabilidad (IGO) permitió priorizar los factores y el grado de control que sobre ellos se tiene. En la tabla 1 se muestran los factores calificados de 1 a 5 según el nivel de importancia, donde 1 es la puntuación mínima y 5 la máxima. También se muestra el nivel de gobernabilidad de cada factor según la siguiente escala: 0: nulo, 1: débil, 3: moderado y 5: fuerte. La matriz IGO (figura 7) permite identificar los factores que están ubicados en el cuadrante de factores clave (ejes X y Y positivos).

Tabla 1. Matriz IGO

	Variables	Importancia	Gobernabilidad
1	Acceso a cifras de servicios BPO desagregadas	3	4
2	Impulso de proyectos de desarrollo empresarial (I+D, innovación, transferencia de conocimiento y tecnologías, internacionalización).	5	4
3	Implementación de metodologías de mejora	5	4
4	Optimización de los procesos operativos	5	3
5	Participación de las empresas del sector en convocatorias (Colciencias, SENA, Colombia Productiva)	3	2
6	Validación y promoción de la oferta exportable	5	4
7	Experiencia en toda la cadena de valor de la industria	3	4
8	Proveedores de calidad para la prestación de servicios de actividades estratégicas	3	4
9	Mitigación de ataques cibernéticos	3	3
10	Adopción de estándares de calidad relacionados con la seguridad de la información.	3	3
11	Necesidad máxima de conectividad y capacidad de la red para el uso óptimo de las tecnologías	4	2
12	Falta de instrumentos de información que reflejen adecuadamente las dinámicas para monitorear el desempeño del sector BPO	3	1
13	Capacitación y especialización del talento humano para el aprovechamiento de acuerdos comerciales	5	3

14	Falta identificación y medición de brechas de capital humano para el sector BPO por parte del Ministerio de Trabajo	4	2
15	Falta de planes de formación y retención de talento	5	3
16	Falta de programas formativos pertinentes de corto plazo en el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA)	3	1
17	Participación de actividades de financiación colaborativa	3	2
18	Estructura de precios rentables en comparación con EE. UU. y Europa	3	3
19	Apoyos del MinCIT e INNpula en diferentes plataformas como Ascenso de la BVC y CCB	3	2
20	Adopción de normas técnicas que apoyan la implementación de nuevas tecnologías	5	3
21	Obtención de certificaciones de calidad con reconocimiento internacional para procesos y empresas	5	4
22	Análisis de las normas y solicitud de cambios regulatorios que permitan incrementar la competitividad	3	3
23	Regulación de leyes como el artículo 205 del PND "Aplicaciones y plataformas tecnológicas"	3	1
24	Bajo nivel de asociatividad entre las empresas del sector BPO	3	1

Fuente: elaboración propia.

Innovación tecnológica (IT)

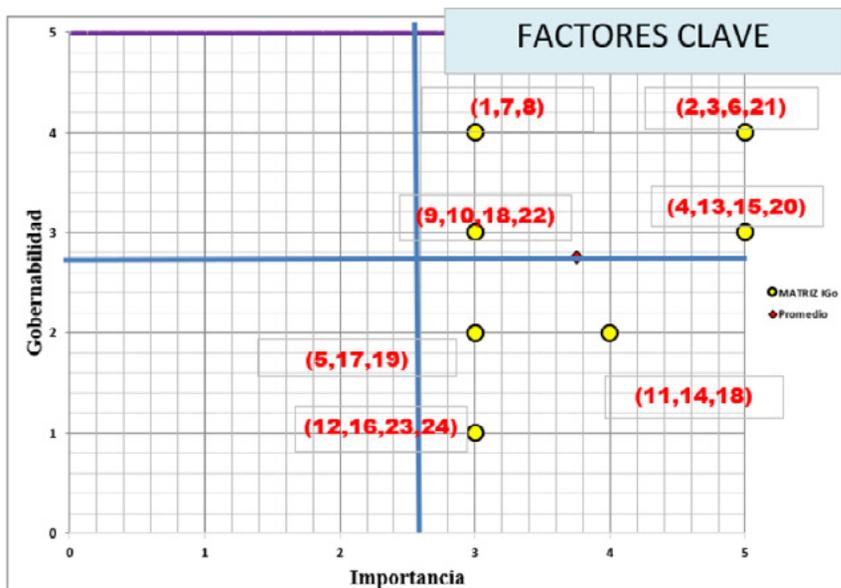


Figura 7. Matriz IGO.
Fuente: elaboración propia.

Permite mejorar la productividad de las empresas del sector BPO&O mediante la implementación de metodologías e impulsa proyectos de desarrollo empresarial (I+D, innovación, transferencia de conocimiento y tecnologías, internacionalización). Igualmente, consiste en gestionar acciones dirigidas a la mitigación de ataques cibernéticos, la adopción de estándares de calidad relacionados con seguridad de la información y la implementación de programas de adopción de estándares internacionales basados en las mejores prácticas internacionales detectadas.

Exportación, experiencia y calidad de servicio (EECS)

Colombia se encuentra entre los 20 países con mayor atractivo para la tercerización de servicios, lo que requiere promover la adopción de estándares y certificaciones de calidad con reconocimiento internacional para procesos y empresas, según actividad, mercado objetivo y demanda específica de los clientes. Asimismo, es importante mejorar la inteligencia sobre la demanda de servicios BPO&O para consolidar la oferta nacional y generar acciones de promoción del sector a nivel nacional e internacional. Con base en la experiencia y la calidad para la prestación de servicios de actividades estratégicas, las entidades del sector deben fortalecer la validación de la oferta exportable de las empresas, capacitarse y garantizar el acceso a cifras de servicios BPO, KPO, ITO desagregadas, a nivel de empresa, región y tipo de servicio para el aprovechamiento de acuerdos comerciales.

Capacitación, especialización y retención del talento humano (CERTH)

Colombia tiene potencial para triplicar empleos en el sector BPO&O hasta 2032 a partir de su estrategia de internacionalización y debido a su experiencia en toda la cadena de valor de la industria. Para alcanzar esta meta, debe enfocar los esfuerzos en capacitación y concientización del talento humano para uso y apropiación de tecnologías de información. Según Procolombia (s. f.), aproximadamente el 60% de la fuerza laboral del sector BPO en Colombia corresponde a bachilleres y técnicos. Asimismo, el *Pacto por el crecimiento y para la generación de empleo del sector BPO* (Colombia Productiva, 2019) evidencia la falta de planes de formación y retención de talento, y la lenta medición de brechas de capital humano para el sector BPO por parte del Ministerio del Trabajo.

Organizacional, legal y financiero (OLF)

Los países líderes de la industria cuentan con una estabilidad jurídica reconocida, lo que brinda seguridad a los empresarios para realizar inversiones. Dentro de las estrategias de los países líderes en la industria de BPO&O se encuentra el apoyo financiero para expandir el alcance de la oferta de los servicios tercerizados. Por lo anterior, resultan importantes algunas variables como el fomento de la adopción de las nuevas normas enfocadas en la era digital por parte de la red empresarial de la industria

de BPO&O en materia de tratamiento de datos, información y propiedad intelectual, y el aprovechamiento de herramientas de mejoramiento productivo. El conocimiento y cumplimiento de normas técnicas que apoyan la implementación de nuevas tecnologías y el acceso a cifras de servicios desagregadas a nivel de empresa, región y tipo de servicio permiten garantizar la optimización de los procesos operativos.

Por último, se definieron futuros posibles de acuerdo con los factores clave identificados. Con la puesta en marcha de proyectos de desarrollo empresarial (I+D, innovación, transferencia de conocimiento y tecnologías e internacionalización), la implementación de metodologías de mejora, la creación de modelos de gestión con estándares de calidad relacionados con seguridad de la información y la priorización de estrategias en materia de ciberseguridad en la gestión, personal y servicios, se logrará el mejoramiento de la productividad de las empresas del sector BPO&O y la competitividad a nivel internacional.

La adopción de estándares, la obtención de certificaciones de calidad con reconocimiento internacional y la implementación de estrategias de especialización y diversificación del sector donde se integren los proveedores permitirán alcanzar niveles positivos y sostenibles de crecimiento de ventas y exportaciones. Al mismo tiempo, proveer a las empresas del sector BPO&O la información y el conocimiento necesarios para aumentar su capacidad de hacer negocios en los sectores nacionales con más potencial de crecimiento y los mercados internacionales más importantes, así como desarrollar la inteligencia sobre la demanda de servicios, permitirá consolidar la oferta nacional y la ejecución de acciones de promoción del sector a nivel nacional e internacional.

Al fomentar planes de carrera, incentivos laborales y salariales, e incorporar medidas de gestión de personas se facilitará el desarrollo de los empleados y la retención del talento humano. Por otra parte, desarrollar ofertas de programas de formación adaptados a las necesidades de las empresas del sector BPO y llevar a cabo procesos de especialización vertical para suministrar servicios a toda la cadena de valor en sectores de alto valor potencial aumentarán el valor agregado ofrecido.

Definir los instrumentos de información que reflejan adecuadamente las dinámicas del sector y socializar las estadísticas producidas para monitorear el desempeño del sector BPO, en conjunto con el fortalecimiento y la flexibilización de mecanismos para inclusión de nuevos servicios, permitirán atender de forma integral la demanda. Asimismo, el aumento de participación de las empresas del sector BPO en las diferentes convocatorias que realiza Colciencias, SENA y Colombia Productiva, al igual que la revisión anual de los acuerdos de precios vigentes y la revisión permanente de estudios de precios y factibilidad, permitirán desarrollar constantemente un análisis detallado y comparativo de la industria.

Conclusiones

Teniendo en cuenta la excelente proyección del sector BPO en Colombia, con la desagregación de cifras por código CIIU, se evidenció que el aporte de las actividades combinadas de servicios administrativos de oficina (CIIU 8211) para alcanzar dicha proyección es mínimo. Esto permitió establecer que se requiere la implementación inmediata de factores de cambio.

El análisis prospectivo permitió identificar factores claves para alcanzar la proyección internacional y diseñar un escenario ideal para lograr mejoras en otros aspectos importantes para el sector BPO en Colombia, como el aumento de la producción, la oferta exportable de calidad y la calificación del talento humano.

Referencias

- Cámara de Comercio de Bogotá. (s. f.). *Todo sobre el Código CIIU*. Consultado el 29 de octubre de 2020. <http://bit.ly/3kg0ZuM>
- Colombia Productiva. (2016). *Plan de Negocios del Sector BPO&O*. <https://bit.ly/3xQhxiY>
- Colombia Productiva. (2019). *Pacto por el crecimiento y para la generación de empleo del sector BPO*. <https://bit.ly/3wK0v4x>
- Creswell, J. (2008). *Mixed methods research: state of the art* [presentación Power Point]. University of Michigan.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2018). *Muestra trimestral de comercio exterior de servicios (MTCES). Información histórica*. <http://bit.ly/3aOrHre>
- El Economista América. (2014, 29 de enero). *El millonario potencial del negocio del outsourcing*. <https://bit.ly/3irtAwu>
- Gartner. (s. f.). *Gartner glossary*. Consultado el 29 de octubre de 2020. <http://gtnr.it/3qR-qzZA>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, M. (2003). *Metodología de la investigación* (3.ª ed.). McGraw-Hill.
- MARO. (s. f.). *Consulta por sector. Servicios. BPO*. Colombia Productiva. Consultado el 29 de octubre de 2020. <https://m.marco.com.co/>
- Medina, J. & Ortegón, E. (2006). *Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://bit.ly/3usl9Fr>
- Microsoft. (s. f.). *Power BI*. Consultado el 29 de octubre de 2020. <https://powerbi.microsoft.com/es-es/>
- Procolombia. (s. f.). *Estadísticas de exportaciones colombianas*. Gobierno de Colombia. Consultado el 29 de octubre de 2020. <http://bit.ly/3byQU8d>
- Revista Semana. (2019, 11 de abril). *La nueva vida de los call centers: ¿desaparecerán o evolucionarán?* <https://bit.ly/3xOJYhd>
- Sieber, S., Valor, J. & Porta, V. (2006). *Los sistemas de información en la empresa actual. Aspectos estratégicos y alternativas tácticas*. McGraw-Hill.