

Análisis en la Caracterización de Procesos Técnicos de BPO en la Ciudad de Bogotá

Juan de Dios Uran Di Rugiero, José Emilio Diaz

Trabajo de Grado para Optar el Título de Profesional en Gestión Empresarial

Director

Marcela Patricia Arenas Cristancho

Especialista en Ingeniería de Operaciones en Manufactura y Servicios

Universidad Industrial de Santander

Instituto de Protección Regional y Educación a Distancia

Gestión Empresarial

Bucaramanga

2020

Tabla de contenido

Introducción.....	14
1. Objetivos.....	15
1.1 Objetivo General	15
1.2 Objetivos Específicos	15
2. Marco Teórico.....	16
2.1. Outsourcing de Procesos de Negocio, BPO.....	16
2.2. Beneficios y Riesgos de implementar BPO.....	17
2.3. Tipos de empresas BPO.....	18
2.3.1. BPO de Administración y Finanzas:	18
2.3.2. BPO de Servicios de Administración y Gestión de la Información:	18
2.3.3. BPO de Recursos Humanos:	18
2.3.4. BPO de Servicios de Customer Contact:	19
2.4. Categorías del BPO	19
2.4.1. Back Office:	19
2.4.2 Front Office:.....	19
2.5. Estadísticas de las BPO	19
3. Antecedentes	21
4. Metodología de la Investigación	23
4.1. Tipo de investigación	23

4.2. Método y diseño de la investigación	24
4.3. Población y muestra de la investigación.....	25
4.4. Técnicas e instrumento de recolección de datos	25
4. Resultados.....	27
4.1 Thomas MTI	28
4.2 Iron Mountain.....	40
4.3 Data File.....	41
4.4 ATS Gestión Documental.....	41
5. Conclusiones	43
Bibliografía.....	45
Apéndices.....	49

Lista de Tablas

Tabla 1: Resultados de la evaluación de factores para la selección de la empresa objeto de estudio27

Lista de ilustraciones

Ilustración 1: (PROCOLOMBIA, 2018). Estadísticas del sector BPO en Colombia.	20
Ilustración 2: Macro Proceso Thomas MTI.....	29
Ilustración 3: Representación del modelo de negocio de Thomas MTI (2020)	29
Ilustración 4: Deloitte (2018). global outsourcing survey.....	30
Ilustración 5: Máquina IBML	33
Ilustración 6: Principales estándares técnicos aplicables al sector de BPO&O.....	34
Ilustración 7: Ejemplo de tablero de control empleado en Thomas MTI para la medición del desempeño del proceso.....	37
Ilustración 8: Ejemplo de KPI elaboración propia.....	39

Glosario

Acuerdo de nivel de servicio (ANS): Define el nivel esperado de servicio. En el ANS se esbozarán elementos tales como objetivos, la rapidez, el tipo de servicio, la disponibilidad, calidad, costos y los niveles de satisfacción del cliente.

Alcance de los servicios: Los servicios prestados en virtud de un acuerdo de outsourcing.

Automatización Inteligente: La automatización Inteligente (Inteligente Automation en inglés) es una tendencia basada en la automatización de los procesos de la empresa (tanto generales a nivel corporativo con BPM como específicos a nivel de tareas con RPA) apoyados por analítica y decisiones tomadas por la Inteligencia Artificial.

Benchmarking: Una medida objetiva del desempeño que se puede utilizar para comparar las operaciones en todas las organizaciones. Por ejemplo, el uso del «tiempo para cubrir» una posición y para comparar el desempeño de las actividades de reclutamiento de las empresas.

BPM: Acrónimo de Gestión por Procesos de Negocio (Business Process Management). Modelo Empresarial (enfoque + disciplina) orientado a gestionar los procesos de negocio.

BPMS: Acrónimo de Business Process Management Suite (o también System). Es el software que soporta BPM.

BPO: Acrónimo de Business Process Outsourcing. Es la subcontratación a empresas externas de parte de las funciones del Proceso de Negocio, un ejemplo es la externalización de servicios.

BPP: Acrónimo de Business Process Platform (Plataforma de Procesos de Negocio)

BRE: Acrónimo de Business Rules Engine (Motor de Reglas de Negocio). Software de gestión de reglas de negocio.

Core: Es la razón de ser de la compañía, aquello por lo cual se crea y en lo que se va a generar el máximo valor añadido.

Costeo basado en actividades: Mira a los aspectos de las operaciones de una organización y cuantifica el coste de la actividad. Una vez que una organización responde a la pregunta de costos en el nivel de actividad, se puede comparar más objetivamente el costo de abastecimiento interno vs externo.

Cloud Computing: La computación en la nube conocida también como servicios en la nube, informática en la nube, nube de cómputo, nube de conceptos o simplemente «la nube», es un paradigma que permite ofrecer servicios de computación a través de una red, que usualmente es Internet.

Cuello de botella: Es la fase de la cadena de producción más lenta, que ralentiza el proceso de producción global.

Deep Learning: Rama del Machine Learning centrada en el aprendizaje automático no condicionado a datos y patrones previos, generalmente basada en algoritmos de redes neuronales.

Diagrama del Proceso: Dibujo gráfico que representa mediante unos Objetos los flujos de un proceso.

ERM. Acrónimo de External Relationship Management (Gestión de Relaciones con Externos). Es una combinación del CRM que gestiona las relaciones con clientes, el SRM que gestiona las relaciones con proveedores, y otras disciplinas similares, automatizando por tanto toda la cadena de suministro SCM (Supply Chain Management). ERM debe entenderse como el conjunto de dispositivos, funciones, tareas y buenas prácticas que se encarga de la automatización, optimización y control de todas las actividades relacionadas con los ámbitos del Marketing, la

Cadena de Suministro y los Servicios Globales -es decir, todo el cuerpo económico de la actividad empresarial- en cuanto a las relaciones con los Agentes Externos (clientes, proveedores, etc.)

Externalización de procesos de negocios (BPO): La externalización que implica el examen de los procesos que conforman el negocio y trabajar con proveedores de servicios especializados para externalizar estos procesos al mismo tiempo.

Gobernabilidad: La supervisión y la gestión de todos los aspectos de una relación de outsourcing. Las áreas de enfoque incluyen la gestión de cambios, gestión de comunicaciones, gestión del rendimiento, gestión operativa, gestión de riesgos, la gestión estratégica y otros.

IBML: Máquina especializada en la digitalización de documentos a gran escala, integrando tecnologías como OCR y permitiendo la creación de reglas de negocio para el procesamiento de las imágenes.

Insourcing: Unos significados diferentes. Insourcing puede referirse a la reducción de costes de personal y de administración mediante la contratación de un área completa de sus operaciones a un proveedor de servicios externo, que a su vez gestiona esas operaciones, realizadas en su sitio.

Inteligencia Artificial (IA): Inteligencia artificial (Artificial Intelligence en inglés) es la simulación de inteligencia humana por parte de las máquinas. Dicho de otro modo, es la disciplina que trata de crear sistemas capaces de aprender y razonar como un ser humano.

IoT: Acrónimo del Inglés (Internet of Things) Internet de las Cosas. Es la interacción en internet entre objetos físicos inteligentes, sin intervención humana

KPI: Acrónimo de Key Performance Indicators. Indicadores que miden puntos clave del comportamiento de las actividades que se realizan en los procesos (tiempos, cantidades, costes, etc.) para su mejora continua.

Línea de base: El punto de partida para la definición de sus necesidades. Al igual que con cualquier métrica, el arte de la contratación externa proviene de la definición de los parámetros relevantes.

Logística: Es el proceso de planificación, implementación y control del flujo y almacenamiento eficiente y económico de la materia prima, productos semiterminados y acabados, así como la información asociada. (Consejo de Administración de Logística).

Machine Learning (ML): Machine Learning (Aprendizaje Automático en español) es la rama de la Inteligencia Artificial centrada en el aprendizaje automático, basado tanto en datos y experiencia previa como en algoritmos de redes neuronales.

Modelización de Procesos: Creación del Modelo o Clase de Procesos que determina cómo debe actuar al ser ejecutado.

Monitorización de Procesos: Observación, control y análisis de los resultados de la ejecución habitual de los procesos.

Objetos de los Procesos: Cada uno de los elementos del diagrama de un proceso: tareas, subprocesos, compuertas, eventos, etc.

OCR (Optical Character Recognition): Es un sistema computarizado de análisis que permite escanear un documento de texto en un fichero automatizado electrónicamente, que se puede editar con un procesador de textos en el ordenador.

Optimización de Procesos: Realización de cambios en los procesos para optimizar su funcionamiento y eficacia, y que, en su conjunto, genera de forma natural la cultura de la Mejora Continua en la empresa.

Organización de Empleadores Profesionales (PEO): Una relación de co-empleo que se establece entre la PEO, los empleados del lugar de trabajo y una empresa cliente. El PEO y la

empresa cliente tienen ciertas responsabilidades legales de los empleados y contractualmente asignan y comparten las responsabilidades y obligaciones de los empleadores tradicionales. (Comúnmente denominado «arrendamiento de empleados.»)

Organización de servicios administrativos (ASO): Una organización que ofrece soluciones de externalización para satisfacer las necesidades administrativas y de recursos humanos del cliente conservando todos los riesgos y responsabilidades relacionadas con el empleo.

Outsourcing: Una transferencia (o delegación) a un proveedor de servicios externo que se encarga del funcionamiento y la gestión del día a día de un proceso de negocio que es a largo plazo orientado a resultados.

Proceso: Conjunto de actividades coordinadas para alcanzar un fin.

Proveedor de servicios de aplicaciones (ASP): Las empresas que alojan de forma remota las aplicaciones de software y proporcionan el acceso y uso de las aplicaciones a través de Internet. Por lo general, el costo del servicio es de uso basada, por ejemplo, por usuario al mes.

Proveedor de servicios: Una empresa que ofrece servicios de outsourcing. Términos tales como «proveedor» y «socio» se usan indistintamente

Reglas de Negocio: Conjunto de normativas y procedimientos de aplicación general en una organización.

Reglas de Proceso: Normativas y procedimientos que se aplican en un determinado objeto de un proceso.

Servicio completo de outsourcing de recursos humanos: La externalización del ciclo de vida de los empleados, que incluye tanto los procesos y operaciones orquestadas por un único proveedor (también llamado de abastecimiento individual). En relación con la externalización total de recursos humanos.

Servicios compartidos (centros de servicios compartidos): La externalización de una función de negocio dentro de una empresa a un departamento interno altamente cualificado o grupo. Cuando estos servicios se combinan en una central de operaciones que se refieren a menudo como centros de servicios compartidos. Los servicios compartidos también pueden ser proporcionados a terceros.

Subcontratación (offshoring): La subcontratación de cualquier operación a una empresa con una base principal de operaciones fuera del país.

Transformación Digital: La Transformación Digital (Digital Transformation en inglés) es una tendencia que describe las formas drásticas con las que los negocios se están adaptando a los requerimientos de la actual Era Digital, generalmente basadas en la automatización y uso de software para la digitalización de la organización.

Workflow: Es el flujo de trabajo. Un sistema de workflow permite la comunicación instantánea y fluida entre todos los participantes en la actividad empresarial, incluidos, además de los empleados, los agentes externos como clientes, proveedores, intermediarios, administración central, y cualesquiera otros.

Resumen

TÍTULO: ANÁLISIS EN LA CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS TÉCNICOS DE BPO EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ (BUSINESS PROCESS OUTSOURCING)*

AUTOR: JUAN DE DIOS URAN DI RUGIERO, JOSE EMILIO PIO DIAZ**

PALABRAS CLAVE: BPO, PROCESOS DE CARACTERIZACIÓN, TERCERIZACIÓN,

DESCRIPCIÓN:

El presente documento tiene como objetivo principal determinar cuáles son las variables claves para tomar la decisión de tercerizar un proceso a través de una revisión de antecedentes del tema y la recopilación de información obtenida de casos de empresas colombianas con trayectoria de más de 20 años en el sector de outsourcing.

Contiene una descripción detallada de los procesos de negocio desarrollados bajo el modelo de tercerización de procesos específicamente a aquellos relacionados con las empresas objeto de estudio, las cuales son empresas dedicadas al procesamiento de solicitudes de crédito del sector bancario. También contiene estadísticas del sector de BPO a nivel mundial y local sobre el impacto del modelo de negocio de las BPO que contextualizarán al lector sobre la importancia del outsourcing dentro de la gestión administrativa eficiente. Adicionalmente se pretende mostrar cómo se han superado algunos de los problemas derivados de la tercerización de procesos desde el punto de vista académico a través de la revisión de algunas investigaciones y como se han podido aplicar dichos conceptos en las empresas objeto de estudio a través del análisis de los beneficios y riesgos asociados a la implementación de este esquema de negocio como estrategia de administración.

* Trabajo de grado

** Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia. Gestión empresarial. Director: Marcela Patricia Arenas Crisancho. Especialista en ingeniería de operaciones en manufactura y servicios

Abstrac

TITLE: ANALYSIS IN THE CHARACTERIZATION OF PROCESSES BPO
TECHNIQUES IN THE CITY OF BOGOTÁ (BUSINESS PROCESS
OUTSOURCING)*

AUTHOR: JUAN DE DIOS URAN DI RUGIERO, JOSE EMILIO PIO DIAZ**

KEYWORDS: BPO, CHARACTERIZATION PROCESSES, THIRD PARTY,
EXTERNALIZATION

DESCRIPTION:

The main objective of this document is to determine which are the key variables to make the decision to outsource a process through a background review of the subject and the compilation of information obtained from a case of a Colombian company with a history of more than 20 years. in the outsourcing sector.

It contains a detailed description of the business processes developed under the process outsourcing model specifically to those related to the company under study, which are companies dedicated to the processing of credit requests from the banking sector. It also contains statistics of the BPO sector at global and local level on the impact of the BPO business model that will contextualize the reader on the importance of outsourcing within efficient administrative management. Additionally, it is intended to show how some of the problems derived from the outsourcing of processes have been overcome from an academic point of view through the review of some research and how these concepts have been applied in the companies under study through analysis of the benefits and risks associated with the implementation of this business scheme as a management strategy.

* Project of degree

** Business Management. Institute of Regional Projection and Education at a distance - IPRED. Director: Marcela Patricia Arenas Cristancho, Specialist in Operations Engineering in Manufacturing and Services.

Introducción

Al analizar la caracterización de procesos técnicos de BPO, como una investigación empresarial en la ciudad de Bogotá, se observa la optimización de los procedimientos administrativos donde las exigencias del mundo globalizado y desarrollado de las organizaciones de hoy en día, necesitan generar ingresos y reducir costos innecesarios para su mejor funcionamiento y rentabilidad, y colocarse a la par con las nuevas tecnologías, dejando atrás algunas empresas que se aferran a sistemas tradicionales que distan mucho de la dinámica del mercado actual. Es por ello que el OUTSOURCING o tercerización de procesos, surge como una herramienta eficaz y rentable para muchas organizaciones que ven en esta nueva forma de negocio más rápida y fácil de llegar a sus actuales y potenciales clientes; pues en esta línea de negocio se busca que las organizaciones deleguen funciones comerciales, operacionales y administrativas a un tercero y se centren en las actividades de su objeto social.

Teniendo en cuenta los factores que determinan los procesos operativos y su cadena productiva, es necesario investigar las necesidades que actualmente tienen las empresas para llevar a cabo la finalización y entrega de un servicio y/o producto pactado con el cliente, y más cuando todo esto requiere la ampliación de la planta y mano de obra inmediata.

La investigación requerida y el resultado de esta, muestra mediante el estudio de algunos casos de negocio cuál sería el beneficio y valor agregado al tercerizar un proceso para la empresa que contrata el servicio.

1. Objetivos

1.1 Objetivo General

Analizar la caracterización de procesos técnicos de BPO, como una investigación empresarial en la ciudad de Bogotá para determinar factores claves en la implementación de un outsourcing.

1.1 Objetivos Específicos

Analizar, estudiar los factores determinantes de tercerización en los procesos de BPO según su naturaleza.

Evaluar la caracterización de los procesos operativos en cada una de sus etapas, por el cual se llevan a cabo los procesos técnicos y determinar los hallazgos de su evaluación

Determinar cómo la cadena de procesos de la empresa contratante se integra con la BPO a través de la medición de productividad, trazabilidad y cumplimiento de los acuerdos de los niveles de servicio (ANS), mediante un plan y programa de producción vs. un plan de actividades “derrotero” diario.

Realizar una investigación para la optimización de los recursos, mediante el estudio de casos de implementación de outsourcing.

2. Marco Teórico

2.1. Outsourcing de Procesos de Negocio, BPO

Según el experto peruano y pionero en Latinoamérica del concepto de “Outsourcing” **Ben Schneider**, el **Business Process Outsourcing (BPO)** en español **Outsourcing de Procesos de Negocio**, es una nueva conciencia que potencializa al **OUTSOURCING** como herramienta de gestión. Su objetivo es la redefinición radical de las condiciones de los procesos de negocios con el fin de alcanzar resultados que superen por completo a los que se obtendrían simplemente recortando costos. Ante este panorama las organizaciones intentan fusionar estrategias orientadas a la reducción de costos y lograr un nivel más alto de especialización, con el objeto de mantener su permanencia en el mercado. Y es este punto donde las organizaciones encuentran una solución estratégica: el outsourcing (Schneider, 2004).

Muchos de los autores consultados concuerdan en que la tercerización de los procesos debe ser vista como una decisión de nivel estratégico (Krysińska, Prys, Janaszkiwicz, & Rózewski, 2018) que debe involucrar necesariamente a la gerencia la cual debe “adelantar claros procesos previamente planificados en el interior de la empresa y con el concurso de todo el personal” (Bastidas Patiño, 2011), para tener éxito en la implementación de este reto empresarial. Y es que históricamente se ha evolucionado del pensamiento tradicional que para que una empresa pueda tener éxito se requiere que “sea propietaria, administre y controle directamente” todos sus procesos, lo que reduce la flexibilidad de la empresa y disminuye sus posibilidades de adquirir más participación en el mercado. Fue entre la década de los setenta y ochenta que las empresas se

empezaron a centrar en sus actividades core y determinar cuáles podrían ser externalizadas debido al contexto económico del momento (Handfield, 2006).

Esa externalización exitosa de conocimientos se fundamenta en un proceso de gestión en el cual se realizan cambios estructurales en la Empresa en aspectos primordiales como la cultura, procedimientos, sistemas, controles y tecnología donde se busca la obtención de mejores resultados concentrando todos los esfuerzos y energía en la actividad que es propia de su Organización (Brian Quinn & Hilmer, 1994).

2.2. Beneficios y Riesgos de implementar BPO

Durante la revisión bibliográfica del tema del outsourcing también hay literatura que menciona los beneficios y los riesgos asociados a la implementación de este modelo de negocio, la cual sirve como base para estructurar las visitas a realizar en las empresas caso de estudio. Algunos de los beneficios encontrados se relacionan con disminución de costos operativos y costos fijos (los cuales han tenido últimamente más aplicación en el sector salud a través del aprovechamiento del concepto de economías de escala (Roberts , 2001)), enfoque en actividades core para la empresa contratante, acceso a conocimiento especializado, aumento de la velocidad de procesamiento, flexibilidad, acceso a tecnología de punta, entre otros (Bedoya Gómez, 2018).

Sin embargo, hay que considerar los riesgos asociados a la tercerización como lo son el convertir a un proveedor en un competidor, problemas de seguridad en la información, dependencia del proveedor, incrementos de los costos de puesta en marcha, incumplimientos de

expectativas de calidad y tiempo de procesamiento, problemas con el personal, etc., las cuales también hay que abordar desde el principio de la negociación (Gonzalez Ramirez, Gascò Gascò, & Llopis Taverner, 2015).

2.3. Tipos de empresas BPO

En el contexto actual de las empresas BPO, en donde las áreas de las compañías que tradicionalmente han obtenido una mayor demanda y desarrollo de proyectos de **BPO** son: atención a clientes, administración de recursos humanos, compras y logística, contabilidad, finanzas y administración de la información y tecnologías (PROCOLOMBIA, 2018).

2.3.1. BPO de Administración y Finanzas: Incluye el análisis financiero, reporte y planeamiento financiero, contabilidad gerencial, gestión de tesorería y caja, pago y recibo de cuentas, administración de riesgo e impuestos.

2.3.2. BPO de Servicios de Administración y Gestión de la Información: Control del flujo de la información, de los medios de soporte (hardware, software), así como todo lo relacionado con tecnologías de la información y la comunicación mediante procesos técnicos digitales.

2.3.3. BPO de Recursos Humanos: Especialmente centrado en el servicio de captación de candidatos, conocido como reclutamiento.

2.3.4. BPO de Servicios de Customer Contact: Call centers, servicio de atención al cliente, de reclamaciones, etc.

2.4. Categorías del BPO

El **BPO** a menudo se divide en dos categorías: la externalización del **back office**, que incluye funciones internas de negocios como facturación o compra, y la tercerización del **front office**, que incluye servicios relacionados con el cliente como marketing o soporte técnico.

2.4.1. Back Office: Cuando se subcontrata el **back office**, este ofrece a las organizaciones servicios para ayudar a administrar tareas como entrada de datos, gestión de datos, encuestas, procesamiento de pagos, aseguramiento de calidad y soporte contable, dichas tareas de **back office** son parte integral del proceso de negocio de la empresa y ayudan a que el negocio funcione sin problemas.

2.4.2 Front Office: Los servicios de tercerización del front office se ocupan de las interacciones con los clientes. Por ejemplo: tareas de oficina que incluyen conversaciones telefónicas, correo electrónico, fax y otras formas de comunicación con los clientes.

2.5. Estadísticas de las BPO

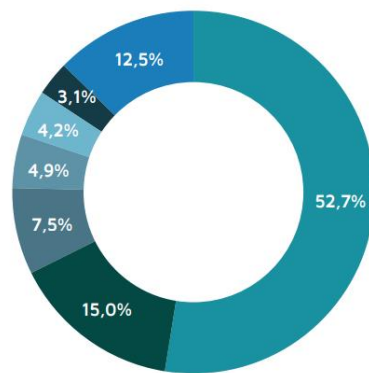
Para contextualizar mejor al lector en el entorno en el cual se desarrolla el caso de estudio, en América Latina el mercado lo lidera Brasil (33%), seguido de México (15%) y en el tercer lugar se ubica Colombia (13%), sin incluir a Centro América y el Caribe que en conjunto representan el

25% de este mercado. Este sector en Colombia representa el 2.8% de PIB: el del BPO o tercerización de servicios. En el año 2017 este importante segmento en la economía nacional alcanzó unos ingreso por \$8.730 millones, lo cual representó el 1.4% del PIB de Colombia (PROCOLOMBIA, 2018).

Ilustración 1

(PROCOLOMBIA, 2018). Estadísticas del sector BPO en Colombia. Tomado del estudio nacional del sector de tercerización de servicios 2019

COLOMBIA, UN MERCADO QUE DUPLICA EL CRECIMIENTO DEL MERCADO DE AMÉRICA LATINA



- La industria de BPO en Colombia ha creado 368 mil empleos. (PTP - Grans Consulting, 2015)
- En términos de ingresos operacionales, en 2014 la industria creció un 10,3% en comparación con el año anterior. (ACDECC, 2015).
- En promedio, 25% de las compañías de BPO están exportando.
- De acuerdo con la consultora Gartner, Colombia es uno de los mejores países de categoría TIER 1 para desarrollar operaciones offshore (Gartner, 2015)
- Se destacan las operaciones bilingües de compañías como Sutherland, Teleperformance y Convergys. (ACDECC, 2015).

SEGMENTOS ATENDIDOS DE LA INDUSTRIA BPO EN COLOMBIA, 2015

Fuente: ACDECC, Asociación Colombiana de Contact Center y BPO.

- TELECOMUNICACIONES
- BANCA Y SERVICIOS FINANCIEROS
- MEDIOS DE COMUNICACIÓN
- SERVICIOS PÚBLICOS
- SEGUROS
- GOBIERNO
- OTROS

3. Antecedentes

Se realizó una revisión de bibliografía sobre el tema de las BPO en donde se encontró investigaciones referentes a la estructuración de propuestas para prestar servicios de consultoría BPO basados en normas de estandarización ISO, lineamientos de la administración de proyectos del PMI y mejores prácticas de proveedores de servicio de talla mundial (Ardila Lopez & Castaño Escobar, 2014), en donde se resalta la generación de valor a través de un análisis de riesgos del proceso actual del cliente, se realiza una valoración cualitativa y cuantitativa de las amenazas del proceso, logrando así identificar los riesgos y colocando en evidencia como se mitigarían o se eliminarían, a través de la tercerización del proceso. También hace referencia a que el proceso de tercerización “...consiste en que las empresas contactan a un tercero experto que tiene un conocimiento especializado y experiencia en determinada actividad operativa la cual proporciona la confianza necesaria para ofrecer un servicio con calidad a un precio competitivo...” (Ardila Lopez & Castaño Escobar, 2014).

La investigación concluye que no solo se asume una responsabilidad de una parte de un proceso, también puede implicar una reingeniería que puede incluir la adquisición de nueva tecnología para que agregue valor al mismo.

Otra fuente consultada hace énfasis en que no solo las grandes empresas se pueden beneficiar del modelo de outsourcing, también las pequeñas y medianas empresas requieren

incorporar métodos y procedimientos más eficientes para poder responder a un mercado competitivo (Riveros Castillo, 2011). Y es en este escenario donde el autor expone la oportunidad de ofrecer servicios enfocado a estas últimas en temas relacionados con la administración y financiera, resaltando que para que las empresas pequeñas y medianas puedan tener éxito en sus objetos sociales, pueden tercerizar las actividades que no hacen parte de su core y dedicarle mayor atención y esfuerzos a aquellos procesos que si les brinden ventajas competitivas. Al ceder estos procesos, Riveros menciona que se puede mejorar la eficiencia de los mismos al dejar la administración a empresas especializadas que haciendo uso de tecnologías de información como el cloud computing, pueden ofrecer valor a la gerencia a través de la generación de información oportuna basada en la administración de los datos recopilados.

Otra investigación, trata el tema del outsourcing de manera similar a la anteriormente mencionada, pues enfoca la tercerización de procesos a servicios relacionados con el manejo contable de las empresas, concluyendo que la implementación del outsourcing depende de lo que se pueda lograr en términos de disminución de costos, optimización de recursos, entrega oportuna de información y el buen uso de la tecnología (Castillo Gonzalez, 2014).

La ultima fuente consultada hace una revisión bibliográfica de la figura de outsourcing frente a aspectos legislativos y entorno político colombiano, concluyendo que la tercerización es una herramienta habilitada bajo la legislación colombiana y que para los ojos del estado "...es considerada un motor para la economía y una oportunidad para la mejora de los servicios públicos..." (Cobo, 2017). Adicionalmente concluye que para tomar la decisión de tercerizar, la gerencia se debe hacer un análisis detallado de las ventajas y desventajas con el fin de minimizar

el riesgo de perder calidad en los servicios o productos ofrecidos, especialmente con aspectos relacionados con fuga de información sensible para la empresa contratante.

4. Metodología de la Investigación

4.1. Tipo de investigación

El trabajo se desarrolló realizando una investigación de Estudio Descriptivo, narrando los hechos como se observan, de acuerdo a los diferentes conceptos relacionados con los servicios de tercerización permitiendo dar a entender la importancia de este sector en el crecimiento económico del país y sobre el mejoramiento de la calidad del servicio que se ofrece a diferentes tipos de clientes.

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas y grupos. Miden y evalúan los diferentes aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga (Sampieri, Collado, & Baptista Lucio, 1991).

La información cualitativa se realizará a través de fuentes de información primarias como reportes originados por entidades del sector como la ACDECC (Asociación colombiana de contact center y BPO), y fuentes de información secundarias como: artículos de revistas, periódicos, libros y documentos especializados en el sector con el fin de obtener evidencias teóricas que permitan sustentar el desarrollo del análisis del caso.

4.2. Método y diseño de la investigación

Se empleará el estudio de casos, el cual es un método de investigación exploratorio que implica el entendimiento, la descripción y el análisis de una situación dentro de su contexto.

Según Yin (citado por Castro, 2010) esta metodología se clasifica desde el punto de vista de los objetivos y el número de casos, así:

En función de los objetivos:

- **Descriptivo:** analiza cómo ocurre un fenómeno organizativo dentro de su contexto real. Trabaja sobre realidades y su foco de estudio es la presentación de una interpretación correcta (Rodríguez Moguel, 2005).
- **Exploratorio:** busca familiarizarse con un fenómeno o una situación sobre la que no existe un marco teórico bien definido.
- **Ilustrativo:** tiene el propósito de añadir realismo y ejemplos de fondo a la información.
- **Explicativo:** trata de desarrollar o depurar teorías, por lo que revelan las causas y los procesos de un determinado fenómeno organizativo.

En función del número de casos

- **Caso único:** es adecuado cuando el caso es especial y tiene todas las condiciones necesarias para confirmar o desafiar determinada teoría.

- **Múltiples o comparativos casos:** la intención es que coincidan los resultados de los distintos casos, lo que permitirá añadir validez a las conclusiones.

Teniendo en cuenta lo anterior, se pretende realizar un estudio y análisis en la caracterización de procesos técnicos de BPO en la ciudad de Bogotá, partiendo de un estudio exploratorio descriptiva, con el fin de identificar los factores que puedan afectar la naturaleza y problemática, en cada uno de los procesos del sector de tercerización, de igual forma evaluar el cumplimiento de la norma vigente ISO 27001 (gestión de la seguridad de la información), y orientar la causa/raíz en la mejora de la optimización del proceso, los recursos, los tiempos y el aprovechamiento de la capacidad instalada.

4.3. Población y muestra de la investigación

De igual forma se determinará la elección de los casos de estudios los cuales se harán con 4 empresas del mercado en procesos de BPO y tercerización, teniendo en cuenta su modelo de implementación en procesos técnicos según las necesidades del cliente. Estas empresas son, Thomas MTI, Data File, Iron Mountain y ATS Gestión Documental. Las anteriores empresas, abarcan el mercado local en Bogotá de tercerización, en una exploración inicial, cuentan con factores claves, que ponderan un porcentaje de participación en el mercado para cada uno de los procesos y portafolios con los que operan.

4.4. Técnicas e instrumento de recolección de datos

Los datos se recolectan mediante información publicada en los portales web de cada empresa, cuestionarios diseñados para abarcar la problemática principal objeto de esta investigación y de visitas de campo en donde se pretenderá recolectar toda la información disponible y NO confidencial de las diferentes empresas casos de estudio.

Para realizar el análisis de cómo se integra la cadena de valor del cliente y los procesos que desarrolla la BPO, se va a realizar un seguimiento a través de cada una de las etapas que conforman el procesamiento de una solicitud de crédito desde que ingresa a las instalaciones de Thomas MTI, hasta cuando finalmente se realiza el proceso de transmisión de los datos. Adicionalmente se va a realizar un análisis sobre cómo el plan y programa de producción se complementa con el plan de actividades de “derrotero” diario para monitorear el cumplimiento de lo pactado en los acuerdos de nivel de servicios (ANS).

Con base en lo descrito en el párrafo anterior, se aprovechará este seguimiento detallado del procesamiento de la solicitud con el fin de establecer cómo se controla el flujo de información en términos de seguridad y confidencialidad de la misma, que como se verá más adelante en detalle, es uno de las barreras que impiden el establecimiento de una relación de confianza entre la empresa contratante y la BPO prestadora de servicios.

4. Resultados

Como se mencionó anteriormente las empresas seleccionadas fueron Thomas MTI, Data File, Iron Mountain y ATS Gestión Documental, para lo cual se toma como referencia un estudio anteriormente realizado por los autores de este documento sobre un análisis de Perfil de Capacidad Interna PCI (Pio Díaz, Uran Di Rugiero, & Blanco Torres, 2019), en donde se identificaron fortalezas y debilidades de las empresas mencionadas con el objetivo de validar cual es la empresa más representativa para así ahondar en el desarrollo de la metodología. A continuación, se muestra los resultados obtenidos según las asignaciones de peso porcentual y calificaciones asignados.

Tabla 1:

Resultados de la evaluación de factores para la selección de la empresa objeto de estudio

Factores y variables de estudio	Peso porcentual	Thomas MTI		DATA FILE		IRON MOUNTAIN		ATS Gestión Documental	
		Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total
Portafolio	11%	3	0,3	4	0,4	3	0,3	2	0,2
Participación en el mercado	11%	4	0,4	3	0,3	2	0,2	1	0,1
Precios	11%	3	0,3	3	0,3	4	0,4	4	0,4
Innovación	11%	4	0,4	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Tecnología	11%	4	0,4	3	0,33	3	0,3	2	0,2
Calidad de los productos	11%	4	0,4	3	0,3	4	0,4	3	0,3
Gestión de la demanda	12%	3	0,4	4	0,5	4	0,5	2	0,2
Gestión servicio al cliente	11%	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3

Preparación y experiencia del personal	11%	3	0,3	4	0,4	3	0,3	3	0,3
Totales	100%		3,4		3,3		3,2		2,6

Como se puede apreciar en la tabla anterior la empresa seleccionada para realizar un estudio más profundo del funcionamiento de un outsourcing es Thomas MTI, la cual es una empresa del grupo Thomas Greg & Sons, especializada en el manejo de información y administración de procesos a través de servicios certificados por el Icontec brindando a sus clientes altos estándares de seguridad, confidencialidad, disponibilidad e integridad de la Información (Thomas MTI, 2020).

Para las demás empresas se realizó una investigación en las diferentes páginas oficiales con el objetivo de realizar un barrido en cuanto a las propuestas de valor que ofrecen a los clientes y de los diferentes productos y servicios que hacen parte de su portafolio, y analizar cuáles son las razones por las cuales una empresa utilizaría el modelo de outsourcing como estrategia empresarial.

4.1 Thomas MTI

Es una BPO dedicada al procesamiento de solicitudes de crédito para diferentes actores del sector financiero nacional a través de procesos de recepción, radicación, digitalización, mesa de validación, captura de información y posterior transmisión y custodia de físicos. Para entender mejor las sinergias logradas entre Thomas MTI y sus clientes, a continuación se muestra un diagrama de flujo simplificado levantado en campo durante las visitas y cuestionarios realizados

en la empresa, con el objetivo de mostrar cómo se integra la cadena de valor del cliente con los procesos tercerizados ejecutados por la BPO.

Ilustración 2

Macro Proceso Thomas MTI

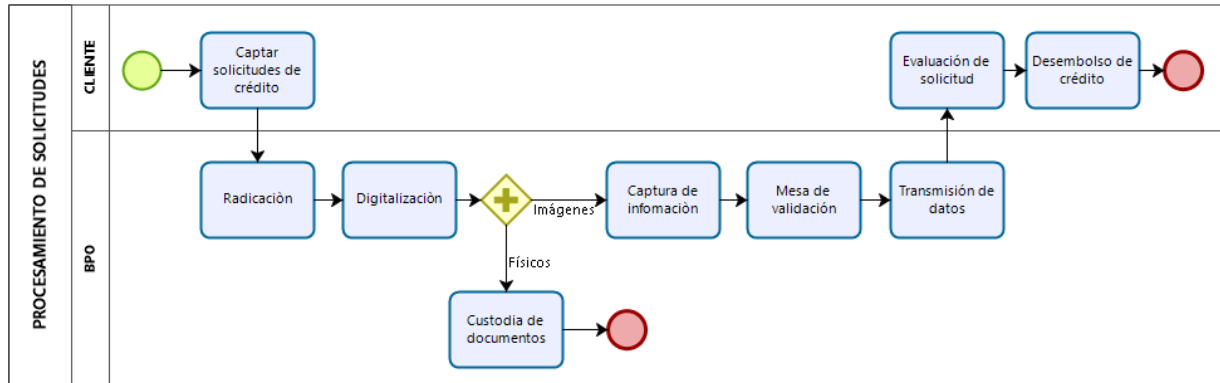


Ilustración 3

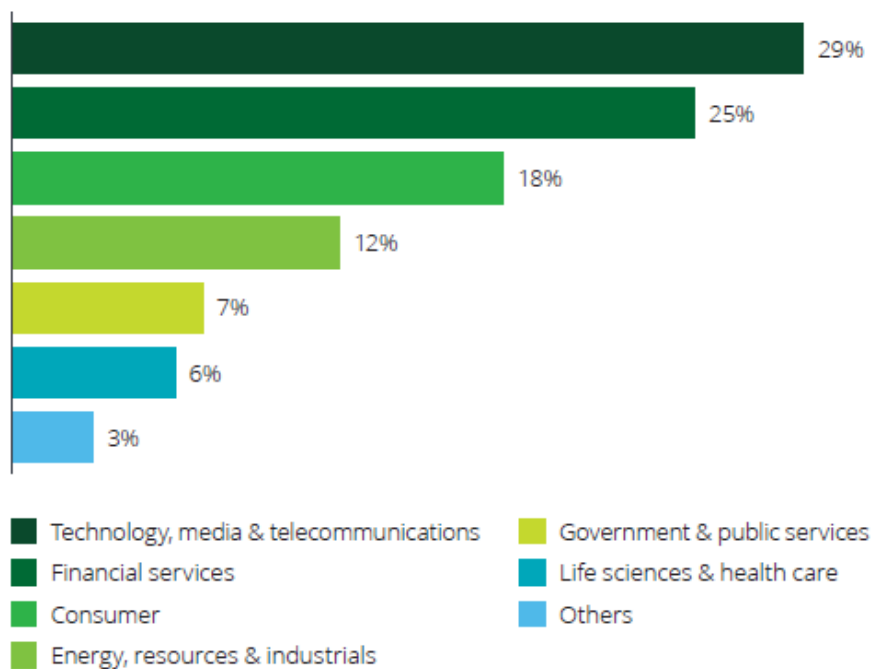
Representación del modelo de negocio de Thomas MTI (2020) recuperado de <https://thomasmti.squarespace.com/sobre-nosotros>



En cuanto a estadísticas a nivel mundial, Thomas MTI (que tiene más de 20 años de presencia en el sector empresarial) se posiciona en el sector de servicios financieros que cuenta con un porcentaje de representación del 25% respecto de los demás sectores (Deloitte Consulting LLP, 2018).

Ilustración 4

Deloitte (2018). global outsourcing survey. {Ilustración}. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/operations/articles/global-outsourcing-survey.html>



4.1.1 Aprovechamiento de Beneficios

Varios autores investigadores del efecto de la aparición del modelo de BPO en el mercado, concluyen que una de las razones estratégicas por la cual una empresa permite ceder el control de sus procesos, es para concentrarse en actividades Core de su negocio como se mencionó ya anteriormente, y dejar a un lado sin descuidar las actividades de apoyo determinadas para su cadena

de valor (Krysińska, Prys, Janaszkiwicz, & Rózewski, 2018). Hacer esto permite maximizar el retorno de las inversiones internas, desarrollar estrategias de mercadeo frente a los competidores, aprovechar el ahorro en costos para direccionarlos en el desarrollo de las habilidades de los colaboradores y la creación de estrategias derivadas a el análisis de las necesidades de los clientes (Brian Quinn & Hilmer, 1994).

En la entrevista que se realizó con el gerente de Procesamiento Técnico de Thomas MTI (en los anexos se puede apreciar las preguntas del cuestionario sin embargo las respuestas no se publican por temas de confidencialidad de la información), se lograron identificar varios de los aspectos mencionados como beneficios de la implementación de un outsourcing, como el hecho que el cliente logró aumentar la cantidad de estrategias para la captación de clientes al liberarse de actividades que no son de su core y dedicarse a la generación de estrategias para captar más clientes que si es el Core Bussiness del sector bancario. Adicionalmente logro optimizar la planta que antes de tercerizar el modelo requería para realizar los procesos hoy en día tercerizados.

Otro de los factores evidenciados durante el levantamiento de información de los procesos de implementación y despliegue en la empresa objeto de estudio, fue que el cliente no cuenta con la maquinaria ni con la infraestructura especializada que garantice el correcto procesamiento de la información, como se evidenció también en un estudio realizado por la revista europea de dirección y economía de la empresa (Reyes González Ramírez, Gascó Gascó, & Llopis Taverner, 2015), la cual adicionalmente menciona entre otros aspectos interesantes la posibilidad de acceso a nuevas tecnologías y la reducción del riesgo de obsolescencia tecnológica al transferir esa responsabilidad a la BPO.

Thomas MTI recientemente realizó una inversión en la adquisición de una maquinaria especializada para el proceso de digitalización de imágenes y la inclusión de nuevas tecnologías como el reconocimiento óptico de caracteres (OCR), lo cual derivó en cuatro beneficios principalmente:

- 1 Se logró aprovechar el concepto de economías de escala, teniendo un efecto directo en el costo del servicio, que de acuerdo con estudios realizados por firmas de consultoría especializadas en BPO, se han encontrado reducciones en costos operativos del orden del 30% (Deloitte Consulting LLP, 2018), cifra coherente con los datos estimados internamente por Thomas MTI, que arrojó una reducción de costeo por actividad solo en el proceso de digitalización, entre el 15% y el 22% calculados por el área de mejoramiento de la empresa.
- 2 Se redujeron de los tiempos de procesamiento lo que acerca a la compañía al cumplimiento de los tiempos de procesamiento establecidos contractualmente como línea base.
- 3 Se tuvo acceso a nuevas tecnologías gracias a la implementación del OCR y la automatización del motor de reglas de negocio, las cuales a su vez minimizaron la cantidad de reprocesos generados por Thomas MTI al automatizar dichas reglas.
- 4 Oportunidad de respuesta ante la volatilidad de la demanda pues se aumentó la capacidad de procesamiento de solicitudes. Y es que el mercado financiero cada vez requiere más velocidad de respuesta a sus necesidades como lo demuestran investigaciones realizadas en este sector en donde la velocidad de innovación es clave para los nichos de mercado emergentes (Revista Dinero, 2019).

Ilustración 5

Máquina IBML tomada como referencia de www.alarisworld.com



4.1.2 Tratamiento de Riesgos

El sector financiero ha sido históricamente uno de los sectores donde más ha habido cabida a la tercerización de los servicios no Core de las empresas, y donde es bien sabido que uno de los temas críticos en el proceso de integración con empresas del sector de BPO es el tema de seguridad e integridad de la información, lo cual conlleva a la implementación de distintas formas de control no solo de software sino también a nivel de infraestructura, razón por la cual empresas como Thomas MTI tienen que realizar esfuerzos en el mantenimiento de una infraestructura que cumpla todos los protocolos de seguridad nacionales e internacionales que a su vez permitan certificar la integridad de la información, como lo comenta la asociación colombiana de contact center y BPO (ACDECC), la cual en su informe de sostenibilidad asegura que “Las organizaciones del sector tienen acceso a información confidencial y personal de sus clientes y usuarios. Garantizar la

protección de esta es indispensable en la relación con los clientes...” (Asociación Colombiana de Contact Centers y BPO`s, 2012).

La tabla que a continuación se muestra, condensa los estándares de actuación recomendados, que están dirigidos principalmente en la seguridad de la información y la calidad de los servicios prestados, tomada también del informe anteriormente mencionado.

Ilustración 6

Asociación Colombiana de Contact Centers y BPO (2012). Principales estándares técnicos aplicables al sector de BPO&O {Ilustración}.

Norma COPC-2000 PSIC	ISO 27001	Modelos eSourcing Capability Model - eSCM	ITIL – Infrastructure Library
<ul style="list-style-type: none"> · Prácticas de clase mundial para la gestión de procesos propios de operaciones en las que se debe tener contacto con clientes. · Garantizar a los clientes contratantes que sus usuarios finales están siendo atendidos por un proveedor que pertenece a un exclusivo grupo, que comparte gran parte de las mejores prácticas de la Industria BPO del mundo. 	<ul style="list-style-type: none"> · Estándar internacional certificable publicado en octubre de 2005, dedicado a la organización de la información. Es la única norma internacional auditable que define los requisitos para un Sistema de Gestión de la Seguridad de la Información (SGSI). · Ayuda a proteger los activos de información y otorga confianza a cualquiera de las partes interesadas, sobre todo a los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> · Conjunto de buenas prácticas para la gestión de la externalización de servicios con uso intensivo en tecnologías de la información. El propósito es mejorar el rendimiento corporativo, valorar la capacidad organizativa y certificar las capacidades de las empresas. · Mediante su aplicación es posible facilitar a las empresas y sus clientes una evaluación y mejora continua de sus capacidades para proporcionar servicios de alta calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> · ITIL es un marco de referencia que describe un conjunto de buenas prácticas y recomendaciones para la administración y entrega de servicios de Tecnologías de la Información (TI), con un enfoque en la administración de procesos. · Da lineamientos de comunicación interna y con proveedores. Mejora la comunicación de los clientes y usuarios finales a través de diversos puntos de contacto.

Para cumplir con los estándares citados, la empresa objeto de estudio cuenta con procesos certificados en ISO 27001 e ISO 9001, los cuales tienen como objetivo principal el respaldo de la

información y la exploración de mecanismos de control para la eliminación y mitigación de riesgos asociados a los anteriormente expuestos. Adicionalmente no solo se trata de la integridad de la información, también hay que considerar que el control del flujo de información se cede parcial o completamente lo cual dificulta su supervisión y genera desconfianza entre las partes. Sin embargo, varios autores concluyen que para poder superar esta barrera son claves las siguientes dos consideraciones para tener éxito en el outsourcing: la calidad en el servicio en función del cumplimiento del valor vendido al cliente y la asociación con el mismo para generar confianza, bajo la verdad, transparencia y la comunicación constante (Grover, Joong Cheon, & Teng, 1996).

Dentro de las estrategias implementadas por Thomas MTI en miras a generar confianza y transparencia con sus clientes, se implementó un modelo in-house en instalaciones de la empresa, con la finalidad de que el cliente tenga acceso de primera mano sobre el status de la operación y atender de manera oportuna los reclamos que se puedan generar.

Este modelo de trabajo mejora la comunicación entre las partes lo cual es muy importante en el sostenimiento de la confianza mutua. Adicionalmente y como es una costumbre en el proceso de establecimiento del acto contractual, existen cláusulas de cumplimiento que “blindan” la prestación de servicios en términos de calidad y tiempo de procesamiento de forma económica a través de sanciones y penalidades, las cuales con el paso del tiempo se van modificando por giros del negocio, variaciones económicas o cambios regulatorios los cuales se tienen que moldear de tal forma que permitan flexibilidad y el crecimiento de la relación (Schneider, 2004).

Hay que recordar que la tercerización de los procesos es una decisión de tipo estratégica por lo cual es importante la identificación de los riesgos a los que se expone una compañía cuando subcontrata y por lo tanto cobra relevancia el hecho que éstos estén de manera explícita y clara para ambas partes a través del contrato pactado (Bastidas Patiño, 2011).

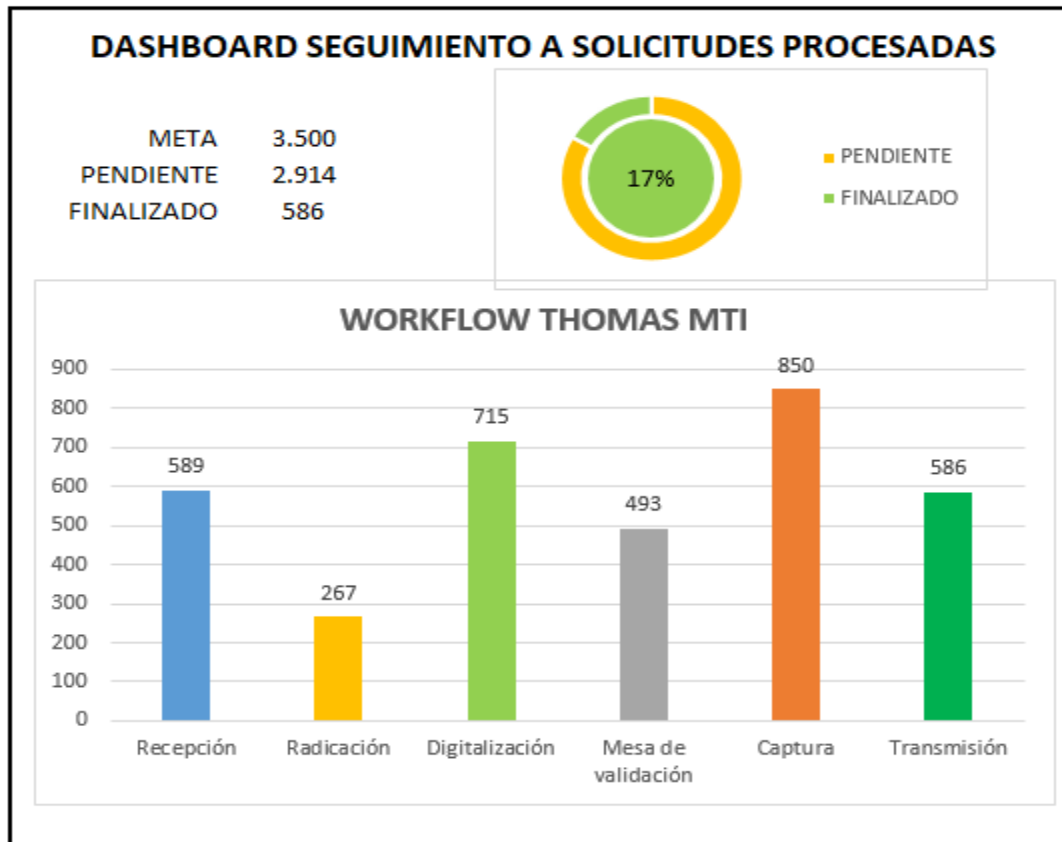
Al hacer el seguimiento del workflow mediante el cual Thomas MTI procesa una solicitud de crédito, se evidenció que una de las formas de control empleada para llevar la trazabilidad de la misma, es a través de cambios de estados dentro de los aplicativos de procesamiento de la BPO. Y es que este aspecto es clave en la integración de los procesos de la empresa contratante y la BPO pues aparte de ser un tema normativo para empresas que se encuentran certificadas en ISO 9001 (como es el caso de Thomas MTI), implica la necesaria existencia de controles para cada una de las fases del proceso que garanticen la seguridad de la información y la prestación oportuno del servicio. La ausencia de trazabilidad indica falta de compromiso real por parte de la gerencia de la BPO en cuando a garantizar el cumplimiento de lo contractualmente pactado (Alfaro Tanco, Ràbade Herrero, & Alvarez, 2007).

Thomas MTI controla el flujo de solicitudes a través de los cambios de estados mencionados anteriormente, lo que le permite monitorear no solo el estado de procesamiento de una solicitud en particular en caso de una consulta, sino que le permite tomar acciones para controlar los “cuellos de botella” dentro de su operación, permitiendo aprovechar mejor los recursos que tiene a disposición al realizar movimiento de los mismos en los procesos y así cumplir con su promesa de valor. A continuación, se muestra una gráfica que representa un tablero de control como el que

emplea Thomas MTI para el control de su operación a través de los cambios de estados, que no son otra cosa más que la etapa del proceso en el cual se encuentra la solicitud de crédito.

Ilustración 7

Ejemplo de tablero de control empleado en Thomas MTI para la medición del desempeño del proceso



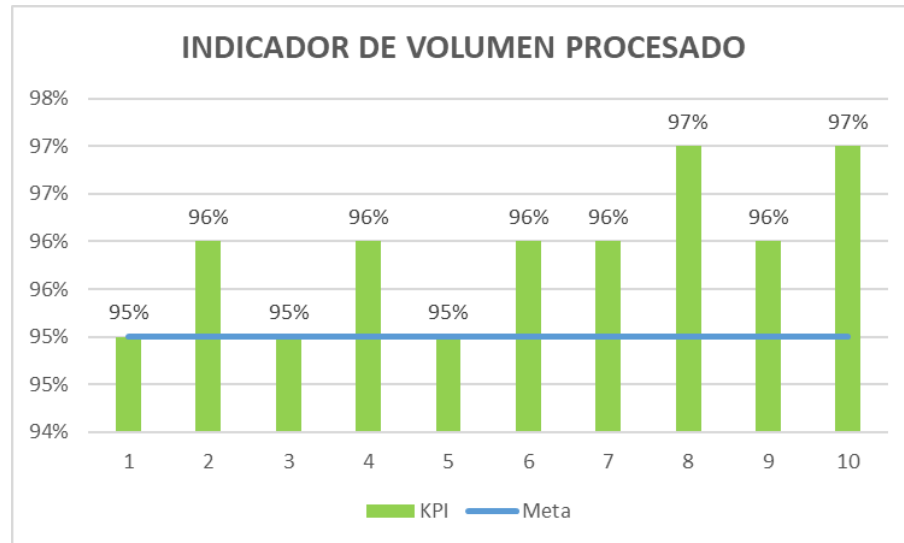
Cuando un líder o supervisor de proceso requiere realizar la medición en términos de la productividad por operario, el aplicativo de procesamiento le permite ver hora a hora la producción de cada uno de los colaboradores y con ello calcular la productividad con base en los estudios de tiempos y movimientos del área de mejoramiento de la empresa. La medición de la productividad es un control interno de la BPO y no se reporta al cliente. Caso contrario son los reportes de producción que hacen parte del plan de derrotero diario, en el cual se establecen unos pronósticos

de volúmenes a procesar entregados por el cliente para que de esta forma se alineen los planes y programas de producción los cuales establecen las estrategias y lineamientos que se deben tomar para procesar los volúmenes proyectados en las condiciones establecidas en los ANS`s.

Dentro de los acuerdos de nivel de servicio entre Thomas MTI y el cliente, existen otros indicadores de gestión operativa los cuales dan como resultado un informe objetivo sobre el comportamiento de la operación y son la base para la formulación de planes de acción para ajustar cualquier desviación de las metas pactadas entre las partes lo cual fomenta la transparencia. Estos informes son controlados internamente a través del plan y programa de producción.

Los principales indicadores de gestión operativa o KPI que se miden, se relacionan con porcentajes de volúmenes procesados a una hora determinada, cantidad de errores operativos y controles sobre cronograma de trabajo cuando la demanda desborda la capacidad de procesamiento de la BPO. Del cumplimiento o no de estos indicadores operativos depende la continuidad de la sociedad entre el outsourcing y la empresa contratante.

A continuación, se muestra un ejemplo de uno de los KPI relacionados con el cumplimiento de volúmenes procesados a determinada hora, el cual se utiliza para monitorear el desempeño en términos de cantidad de solicitudes procesadas:

*Ilustración 8**Ejemplo de KPI elaboración propia*

Este tipo de indicador permite generar alertas de manera oportuna y de esta forma poder tomar acciones correctivas a tiempo lo cual es importante dentro de la prestación de servicios.

Otra forma que emplea Thomas MTI para mitigar los riesgos asociados a la seguridad de la información es que cuenta con un área de infraestructura y telecomunicaciones la cual se especializa en garantizar que los canales de comunicación tengan protocolos seguros, de tal forma que se garantiza al máximo el resguardo de la información. Estos canales son internos y el acceso a terceros esta supervisado por permisos que solo pueden dar personal determinados, aspecto que es de suma importancia si se tiene en cuenta la cantidad de ataques informáticos que hoy en día se realizan en el mundo. Investigaciones sobre el tema resaltan que la mejor manera de controlar el tema de los ciberataques son las implementaciones de canales seguros y redes cerradas que limiten la posibilidad de acceso externo a la información (Tirado Rios & Ramos Reyes, 2019).

Complementando la seguridad de la información se encuentra los protocolos del área de seguridad física, en donde no se permite el acceso de dispositivos como USB, celulares, Discos de almacenamiento y cámaras fotográficas, se tiene un ambiente que propicia y fomenta la confianza en los clientes sobre el tratamiento y resguardo de los datos que se procesan en las instalaciones de Thomas MTI.

4.2 Iron Mountain

Es una compañía global dedicada a la custodia, protección y gestión de información y activos en cuya misión proclama “ser los guardianes de confianza de la información y los activos de nuestros clientes, trabajando con ellos para gestionar la complejidad y los riesgos actuales y futuros a través de la comprensión, la protección y la transformación de sus activos más valiosos.” (Mountain, 2020).

Dentro del valor agregado que venden como BPO es ayudar a sus clientes a reducir los costes de almacenamiento, cumplir las normativas, gestionar los riesgos y crecer gracias al valor contenido en su información. En su página oficial esta empresa menciona que se pueden obtener reducciones de costo estableciendo políticas para la gestión de información que sean prácticas y legalmente seguras, además de que cumplan con las cambiantes normas de la industria, que permitan controlar el acceso a los datos y que se utilicen consistentemente en su empresa.

Otra alternativa para la reducción de costos mencionada en la información de su página es a través del empleo de soluciones como centros de datos, almacenamiento en nube, automatización

del flujo de trabajo, escaneo, restauración de datos y servicios de migración, que permita enfocarse en los procedimientos clave de su negocio mientras acelera su transición a un lugar de trabajo más digital, lo cual es un común denominador con Thomas MTI.

4.3 Data File

Data File es una sociedad anónima matriculada el jueves 17 de octubre de 1996 con domicilio registrado en la ciudad de Bogotá. Esta empresa se dedica principalmente a actividades de bibliotecas y archivos, así como soluciones en: Crédito digital a través del procesamiento de créditos físicos, electrónicos, créditos móviles, y personalizable para cualquier clase de cliente, BPO con el diseño de procesos documentales en forma digital o electrónico, gestión documental digital y tradicional (procesos electrónicos y documentales con equipo de profesionales calificados y entrenaos) (Global, 2020). Su enfoque más importante es la fábrica de crédito donde se gestionan una serie de procesos que engranan cada uno de los procesos de tercerización solicitados por los clientes, en especial el sector bancario.

4.4 ATS Gestión Documental

Es una compañía en cuyos valores centrales ofrecidos al cliente se encuentran la eficiencia a través de Know How, Personal Calificado, Procesos Certificados, Integración de tecnologías la confianza a través del servicio al cliente, rendición de cuentas, transparencia, la seguridad a través de infraestructura, controles y el seguimiento (ATS Gestion Documental, 2020). Dentro del portafolio de servicios ofrecidos se encuentra la custodia de documentos física y magnética, la

custodia de documentos de valor, la gestión documental por medio de procesos de digitalización de documentos, administración CAD, asesoría Integral, software de gestión documental (Beta), en sectores estratégicos del país; Solidario, Industrial, Financiero, Comercial, Minero- Energético, Salud, Construcción, Gobierno y Transporte.

Todas las empresas anteriormente mencionadas comparten un común denominador como riesgo a afrontar, y es que la seguridad de la información es parte vital en la prestación de servicios especialmente en el sector financiero y son celosas en cuanto a la forma en que blindan sus servicios para garantizar que la integridad de la información no se va a ver afectada durante el ciclo productivo.

5. Conclusiones

- El outsourcing como enfoque estratégico es un maximizador del desempeño de procesos que hacen parte de la cadena de valor y permite a la empresa contratante direccionar sus esfuerzos en sus procesos core y en estrategias de posicionamiento.
- Se pudo comprobar cada uno de los aspectos determinantes para el éxito de la tercerización de procesos No core de la compañía documentados a través de la revisión de los antecedentes resaltando especialmente el que se relaciona con la posibilidad de acceso a nuevas tecnologías para el abaratamiento de los costos, pero también hay que ser conscientes de la importancia de la identificación temprana de los riesgos que se asumen al implementar este modelo de negocio y que deben necesariamente estar claramente identificados en el acto contractual entre ambas partes.
- La transparencia como elemento clave para la creación de confianza entre las partes y consolidación de la comunicación. El modelo In-house que propone Thomas MTI como garantía de transparencia y de velocidad de respuesta ha sido clave en el establecimiento del flujo de información según la información documentada durante las visitas, permitiendo realizar adaptaciones durante la marcha, que en otras condiciones tendría un aumento de reuniones entre las partes cuyo efecto sería la dilatación de la respuesta frente a la necesidad de cambio.

- Para poder integrar los servicios que ofrece una BPO con la cadena de valor de la empresa contratante, es de vital importancia establecer una línea base que permita monitorear a través de KPI, el desempeño del proceso de tal forma que se puedan tomar medidas correctivas y preventivas que den lugar al mejoramiento de las condiciones para el cumplimiento a los parámetros establecidos en los acuerdos de nivel de servicio.

- Considerando el contexto global actual, se resalta que el apropiamiento de nuevas tecnologías y la inversión en adecuaciones e infraestructura que garanticen la seguridad de la información, es vital para que las empresas de BPO implementen medidas de seguridad que resguarden la integridad de la información de sus clientes y se conviertan en una ventaja competitiva en el mercado.

Bibliografía

- Alfaro Tanco, J., Ràbade Herrero, L., & Alvarez, J. (2007). Relaciones de integración: Influencia de la trazabilidad. *UNIVERSIA BUSSINESS REVIEW*, 54-67.
- Ardila Lopez, L., & Castaño Escobar, P. (2014). *PROPUESTA DE MODELO PARA LLEVAR A CABO UN PROCESO DECONSULTORIA BPO, BAJO ESTÁNDARES INTERNACIONALES ISO, LINEAMIENTOS PMI Y MEJORES PRÁCTICAS DE PROVEEDORES DE SERVICIOS DE TALLA MUNDIAL*. Bogotá: Universidad EAN.
- Asociación Colombiana de Contact Centers y BPO`s. (2012). *Informe de sostenibilidad*. Bogotá: Programa de Transformación Productiva (PTP).
- ATS Gestion Documental. (06 de Mayo de 2020). *ATS Gestion Documental*. Obtenido de ATS Gestion Documental: <https://atsgestion.net/quienes-somos/>
- Bastidas Patiño, A. (2011). EL OUTSOURCING: ESTRATEGIA EXPRESADA EN UN CONTRATO EMPRESARIAL. *Revista Republicana*, 177-190.
- Bedoya Gómez, D. (2018). Outsourcing: beneficios vs. riesgos. *Perspectiva Empresarial*, 101-112.
- Brian Quinn, J., & Hilmer, F. G. (1994). Strategic Outsourcing. *Sloan Management Review Association*.
- Castillo Gonzalez, J. (2014). *BUSINESS PROCESS OUTSOURCING (BPO) CONTABLE*. Bogota: Universidad Militar Nueva Granada.
- Cobo, J. (2017). *La Tercerización Como Herramienta De Gestión Empresarial*. Medellín: Universidad EAFIT.
- Deloitte Consulting LLP. (2018). *The Deloitte Global Outsourcing Survey 2018*. New York: Deloitte.

Drew, S. (1995). Accelerating innovation in financial services. *Long Range Planning*, 11-21.

Global, D. (06 de mayo de 2020). *Datafile Global*. Obtenido de Datafile Global:

<http://www.datafileglobal.com/>

Gonzalez Ramirez, M., Gascò Gascò, J., & Llopis Taverner, J. (2015). Razones y riesgos del outsourcing de sistemas de información en las grandes empresas españolas. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 175-189.

Grover, V., Joong Cheon, M., & Teng, J. (1996). The effect of service quality and partnership on the outsourcing of information systems functions. *Jornal of management information system*, 89-116.

Handfield, R. (2006). A Brief History of Outsourcing. *Poole College of Management*.

Krysińska, J., Prys, M., Janaszkiwicz, P., & Rózewski, P. (2018). Knowledge Resources Development Process In Business Process Outsourcing (BPO) organizations. *ELSEVIER*, 1145-1153.

Momme, J. (2002). Framework for outsourcing manufacturing: strategic and operational implications. *Computers in Industry*, 59-75.

Mountain, I. (06 de Abril de 2020). *Iron Mountain*. Obtenido de Iron Mountain:

<https://www.ironmountain.com.co/about-us>

Pio Díaz, J., Uran Di Rugiero, J., & Blanco Torres, B. (2019). *Analisis Y Aplicación Del Modelo Prospectivo Estratégico*. Bogota: Universidad Industrial de Santander.

Procolombia. (2018). *Estudio Nacional Del Sector De Tercerización De Servicios*. Bogota: Procolombia.

- Publicaciones Semana S.A. (30 de abril de 2020). *Dinero.com*. Obtenido de <https://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/cifras-del-sector-bpo-en-colombia/269231>
- Revista Dinero. (24 de 1 de 2019). *Revista Dinero*. Obtenido de <https://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/transformacion-digital-en-la-banca-colombiana/266399>
- Reyes González Ramírez, M., Gascó Gascó, J. L., & Llopis Taverner, J. (2015). Razones y riesgos del outsourcing de sistemas de información en las grandes empresas españolas. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 24, 175-189.
- Riveros Castillo, R. (2011). *Plan estratégico de negocio para ofrecer servicios de “outsourcing” en el área administrativa y financiera para la pequeña y mediana empresa*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Roberts, V. (2001). Managing strategic outsourcing in the healthcare industry. *Journal of Healthcare Management*, 239-249.
- Rodríguez Moguel, E. (2005). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- Sampieri, R., Collado, C. F., & Baptista Lucio, P. (1991). *Metodología De La Investigación*. Naucalpan De Juárez: Mcgraw - Hill.
- Schneider, B. (2004). *Outsourcing la herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios*. Bogotá: Editorial Norma SA.
- Thomas MTI. (06 de Mayo de 2020). *Thomas MTI*. Obtenido de Thomas MTI: <https://thomasmti.squarespace.com/sobre-nosotros>

Tirado Rios, N., & Ramos Reyes, D. (2019). Seguridad Informática, un mecanismo para salvaguardar la Información de las empresas. *Revista publicando*, 462-473.

APENDICES**CUESTIONARIO DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN**

1. ¿Cómo cree que Thomas MTI genera valor a sus clientes a través de la prestación de sus servicios como BPO?
2. Si se compara el modelo operativo del cliente antes de la integración con Thomas MTI y el actual funcionamiento, ¿A qué conclusiones podría usted llegar?
3. ¿Cuáles han sido los principales retos a los que se ha tenido que enfrentar Thomas MTI para poder cumplir con los requerimientos del cliente?
4. ¿Podría mencionar cuales han sido los beneficios reales para el cliente obtenidos al tercerizar sus servicios con Thomas MTI?
5. ¿Por medio de que controles se hace seguimiento al cumplimiento de los parámetros de calidad establecidos contractualmente entre Thomas MTI y sus clientes?
6. ¿Cuáles fueron los principales problemas en Thomas MTI para el acople al inicio del despliegue del proyecto?
7. ¿Cuáles han sido los beneficios al implementar nuevas tecnologías como el OCR de cara al cliente?
8. ¿Cómo se han afrontado los temas relacionados con la seguridad de la información del cliente?
9. ¿Cómo ha sido la experiencia teniendo al cliente dentro de las instalaciones de Thomas MTI?
10. ¿Cómo ve usted las perspectivas de este negocio de cara a los cambios en tecnología que actualmente tienen un desarrollo exponencial?