
ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA A DISTANCIA



**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TITULO
ESPECIALISTA EN ALTA GERENCIA**

**REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA PARA UNA EMPRESA
DE OUTSOURCING**

ANA CLAUDIA OTERO BRÚN

Código: D4700125

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

Julio de 2014

Bogotá D.C.

REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA PARA UNA EMPRESA DE OUTSOURCING.

Ana Claudia Otero Brún, Universidad Militar Nueva Granada.

RESUMEN

En el contexto económico actual en el que venimos de una fuerte recesión mundial que afectó principalmente a las grandes economías, los países de economías emergentes en Asia y América Latina han soportado esta crisis y han servido como apalancamiento para el crecimiento de la economía global. Uno de los sectores que han jalonado la dinámica económica en estos países han sido los servicios a través de la tercerización de procesos que han crecido a nivel mundial sin embargo, en la región de América Latina y el Caribe su dinámica de crecimiento ha sido de casi el doble del crecimiento mundial y sus expectativas son aún mejores. Colombia, por su parte ha manejado una política macroeconómica que ha beneficiado el crecimiento del país, sus ventajas geográficas y culturales junto con la implementación de políticas gubernamentales han servido para impulsar este mercado no solo a nivel interno sino para favorecer su exportación haciéndolo muy atractivo para los inversionistas extranjeros.

Así las cosas, en este mundo globalizado las empresas que hoy en día están en el negocio y las que quieran hacer parte de él deben estar preparadas para ofrecer servicios de calidad, oportunos y costo efectivos no solo para mantenerse sino para asegurar su crecimiento en la participación de este mercado y además ser empresas rentables y sostenibles.

Una de las formas de hacerlo es a través de modelos de gestión empresarial que las orienten en el proceso de mejoramiento continuo haciéndolas conscientes de las necesidades de su mercado, para lo cual deben estar en permanente evaluación de sus fortalezas y oportunidades, por esta razón para la empresa en estudio se realizó una reorganización administrativa basada en el modelo de gestión de gestión del desempeño - Balance Score Card, donde la primera oportunidad de mejoramiento es definir una planeación estratégica. No obstante, es importante anotar que es función de la administración garantizar el éxito de la misma.

PALABRAS CLAVE: outsourcing, estrategias, mercado, planeación, competitividad.

ADMINISTRATIVE REORGANIZATION FOR A OUTSOURCING COMPANY.

ABSTRACT

In the current economic context that resulted as a consequence from a strong global recession that affected the large economies mostly, emerging economies in Asia and Latin America have endured this crisis and have served as leveraging for the growth of the global economy. One of the economic sectors that have inspired the economic dynamics in these countries have been the services through outsourcing processes that have expanded worldwide, however, in the Latin America and Caribbean growth dynamics has been almost twice the global growth and its prospects are even better. Colombia, has handled macroeconomic policy for profit and its country's growth. Its geographical advantages and cultural and together with the implementation of government policies have served to drive this market not only domestic but also favor it exportation, making very attractive for foreign investors.

So, in this globalized world, the companies that today are in business and want to be part of this must be prepared to provide quality services, timely and cost effective not only to keep up but ensure their growth in participation of this market also to be companies profitable and sustainable.

One of the ways of doing is through business management models that are a guide to the continuous improvement process that making aware the needs of its market, whence, the countries must be in ongoing assessment of their strengths and opportunities. For this reason for the company evaluated in this study underwent an administrative reorganization based in the management model - Balance Score Card, where the first opportunity for improvement is to define a strategic planning. However, it is important to note that function of management is to ensure the success of it.

JEL: L10, L20, L21, I80, I84

KEYWORDS: outsourcing, strategy, marketing, planning, competitiveness.

INTRODUCCIÓN

A continuación se presenta el análisis realizado a una compañía de Outsourcing en Colombia que actualmente cuenta con 4 productos básicos dentro de su portafolio y que hace parte de un grupo de empresas de servicios en el sector servicios. Esta compañía lleva en el mercado 5 años en los cuales su crecimiento ha obedecido a las necesidades inmediatas de sus clientes (dueños) y no a una cultura de optimización y mejoramiento acorde a las necesidades de la organización.

Aunque es importante mencionar que con los clientes actuales la compañía se puede mantener en el mercado, a partir de la entrada de una nueva administración se evidencia fuertemente el riesgo de sostenibilidad en el largo plazo, debido a la dependencia única de sus clientes actuales, así como la ausencia de planeación estratégica que ayude al crecimiento de la empresa acorde a sus estrategias competitivas.

Teniendo en cuenta lo anterior y apoyándose en el análisis realizado al mercado de los outsourcing en el mundo, Latino América y Colombia, su proyección en los próximos años, el comportamiento económico del país que ha permitido la inversión extranjera y el incremento de las exportaciones, se observa un buen momento para ser parte de ese mercado potencial en el país y por fuera de él.

Es así como se inició con un análisis del sector para identificar ventajas y desventajas, evaluar la situación actual de la compañía, analizar las necesidades de en los servicios actuales y en nuevos servicios frente a las proyecciones del mercado, todo con el fin de definir una planeación estratégica para la compañía con un enfoque de crecimiento comercial, basada inicialmente en la reorganización interna de la compañía que vaya de la mano con las estrategias de crecimiento y expansión.

REVISION DE LITERATURA

Con el fin de analizar Para analizar el sector en Colombia de los outsourcing y sus posibilidades de crecimiento, así como el comportamiento de los diferentes sectores de la industria en los cuales nuestro Outsourcing pueden ofrecer nuevos servicios, se revisaron fuentes de entidades públicas y privadas como el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, el DANE, Proexport, ANDI, entre otras para conocer el comportamiento económico de Colombia tanto interno como externo, el desarrollo de sus sectores y subsectores, la composición de las empresas en Bogotá y otras regiones del país.

Adicionalmente, se revisó la información de la empresa en estudio como Visión, Misión, Objetivos Corporativos y la oferta de servicios para identificar las ventajas y desventajas propias y las relacionadas con el entorno para identificar estrategias, mercado objetivo, segmentación del mercado y generar un plan

estratégico corporativo basado en el conocimiento del sector, necesidades de mercado, expectativas de los grupos de interés.

METODOLOGÍA

Para el desarrollo de este estudio se realiza en primer lugar la investigación a partir de fuentes confiables sobre el comportamiento económico mundial, en América latina y en Colombia; así como el comportamiento del sector de tercerización de procesos (Business Process Outsourcing - BPO¹) a nivel mundial, regional y país, la cual se documenta para su análisis.

Se aborda la situación actual de la compañía, para lo cual se consulta información propia relacionada con el planteamiento estratégico, clientes, servicios, estructura organizacional, se analiza dicha información con el fin de determinar el estado actual de la compañía frente a las proyecciones del negocio de BPO.

Por último y con base en el análisis y comparación de la información obtenida se genera un diagnóstico que permite identificar las necesidades relevantes de la organización para establecer una plataforma estratégica que le permita permanecer en el mercado actual, abrir nuevos mercados, ampliar su oferta de servicios y ofrecer valor agregado a sus clientes.

Esta planeación estratégica, se basó en el modelo de gestión del desempeño Balance Score (BSC), desarrollado por Robert Kaplan y David Norton desde principios de los 90, este modelo traduce la estrategia de la organización en un conjunto de objetivos en diferentes perspectivas e indicadores que alinean a la organización con estos a través de procesos de planeación y control.

Representa un modelo previo de dirección estratégica, relacionado con la gestión del capital intelectual que posibilita la adaptación continua de la estrategia de la empresa a los cambios detectados en los entornos tecnológico, competitivo y de mercado, mostrando un balance entre el presente y el futuro de la empresa con perspectivas internas y externas a la misma. Además, reduce el exceso de información proporcionando herramientas a la dirección para la toma de decisiones y vincula las acciones a corto plazo con la estrategia a largo plazo, genera una retroalimentación permanente respecto al comportamiento de las estrategias implementadas y si estas han dado solución o no a los problemas planteados, creando así una dinámica de mejoramiento continuo de la estrategia.

Un elemento fundamental en este modelo de desempeño, es el mapa estratégico donde se muestran los objetivos corporativos relacionados en diferentes perspectivas que conectadas entre sí generan una cadena de relaciones de causa efecto. El análisis realizado para la empresa en estudio para definir los objetivos en cada perspectiva, son:

Financiera: ¿qué les parecemos a los accionistas? Son los resultados deseados que se alcanzan cuando cada una de estas perspectivas agrega el valor esperado.

El análisis para esta perspectiva fue como nos ven nuestros socios, estamos generando valor, estamos creciendo, somos sostenibles? A partir de las respuestas dadas a los interrogantes planteados se identificó la necesidad de generar valor a nuestros clientes a través de procesos estandarizados y diseñados para responder a sus requerimientos y dar valor agregado.

Cliente Mercado: ¿cómo nos ven los clientes? Debe incluir la propuesta de valor, que define la forma en que la empresa se diferencia para atraer, retener y profundizar las relaciones con los clientes escogidos.

Los clientes, como ya hemos mencionado, son prácticamente los dueños de este outsourcing y con los cuales es posible mantener la operación de la compañía; por tal razón, no veían como una debilidad la

¹ *Subcontratación de Procesos Empresariales.*

falta de nuevos clientes. Sin embargo, al analizar el entorno y conocer más sobre el comportamiento del mercado de los Outsourcing y las oportunidades que se pueden tener en el futuro, así como las nuevas regulaciones en salud, se contempla la posibilidad de organizarse internamente para poder competir a futuro por hacer parte de dicho mercado y poder contar con nuevos clientes en diferentes sectores que permitan dar continuidad al negocio.

Procesos internos: ¿en qué tenemos que destacar? Define las actividades necesarias para crear la propuesta de valor para el cliente y la diferenciación que se busca, así como los resultados financieros deseados.

Los procesos en la organización nunca fueron una necesidad, pues las decisiones de la operación se tomaban con base en las órdenes directas que generaba la alta dirección (mismos clientes), sin que siquiera existieran canales de comunicación ni líneas de autoridad claras para emitir dicha información, por lo cual estas se recibían por teléfono, correo o directamente. De la misma forma se transmitía el conocimiento a los niveles más operativos.

Así mismo, se contempló la necesidad de trabajar estándares con los clientes actuales, ofreciendo valor a su transacción y cumpliendo con una promesa de servicio, lo cual fue planteado en acuerdos de niveles de servicio.

Aprendizaje y Crecimiento: ¿podemos continuar mejorando y creando valor? La habilidad de ejecutar procesos nuevos y diferenciados basados en infraestructura, tecnología, habilidades, capacidades, conocimientos y el clima con que trabajan los empleados.

La definición de los objetivos estratégicos para esta perspectiva, estuvo fundamentada en la falta de una cultura organizacional propia, la alta rotación de personal y la falta de perfiles ajustados a las necesidades de la organización generando que la selección del personal no fuera acertada. Esta situación se basaba fundamentalmente en que la compañía al separarse de sus clientes, continuo manejando una relación informal en la que prácticamente el personal sentía una dependencia de línea de autoridad directa más que de un cliente. Además, no existía el empoderamiento necesario para generar proyectos y mejoras que ayudaran a solucionar dicha situación.

Por otro lado, los sistemas de información con que cuenta la compañía son robustos. Sin embargo, se encuentran mal administrados porque no se tiene el conocimiento total de los mismos y el área de sistema está compuesta más por personal de apoyo que de infraestructura, redes y hardware, por lo que cada usuario debe tener el contacto con el proveedor para solucionar los inconvenientes que se presenten.

Como consecuencia de implementar estrategias para la consecución de los objetivos planteados en las diferentes perspectivas, se tendrá un impacto en el resultado financiero de la compañía proporcionando rentabilidad, sostenibilidad y agregando valor a sus grupos de interés.

RESULTADOS

Comportamiento económico mundial y en América Latina

La economía mundial aún se encuentra afectada por la recesión principalmente en la Euro Zona, Estados Unidos y Japón están en un lento proceso de recuperación. El Fondo Monetario Internacional (FMI) reportó para el primer trimestre de 2013 un crecimiento en la economía mundial del 2,75%, también reportó que la economía global seguirá expandiéndose, al menos por ahora a un ritmo moderado y proyectó para el 2014 un crecimiento del PIB mundial del 3,7%. No obstante, América Latina y Asia continúan presentando un sólido crecimiento en su economía, constituyéndose en apalancamiento fundamental para el crecimiento en la economía mundial como se puede observar en la Tabla 1.

Tabla 1: Proyecciones de crecimiento anual por grupo de países

Regiones / Países	Proyecciones	
	2013	2014
Producto Mundial	2,9%	3,6%
Economías avanzadas	1,2%	2,0%
Estados Unidos	1,6%	2,6%
Zona Euro	-4,0%	1,0%
Alemania	0,5%	1,4%
Francia	0,2%	1%
Italia	-18%	0,7%
España	-13%	0,2%
Japón	2%	1,2%
Reino Unido	1,4%	1,9%
Canadá	1,6%	2,2%
Economías de mercados emergentes	4,5%	5,1%
América latina y el Caribe	2,7%	3,1%
Colombia	3,7%	4,2%

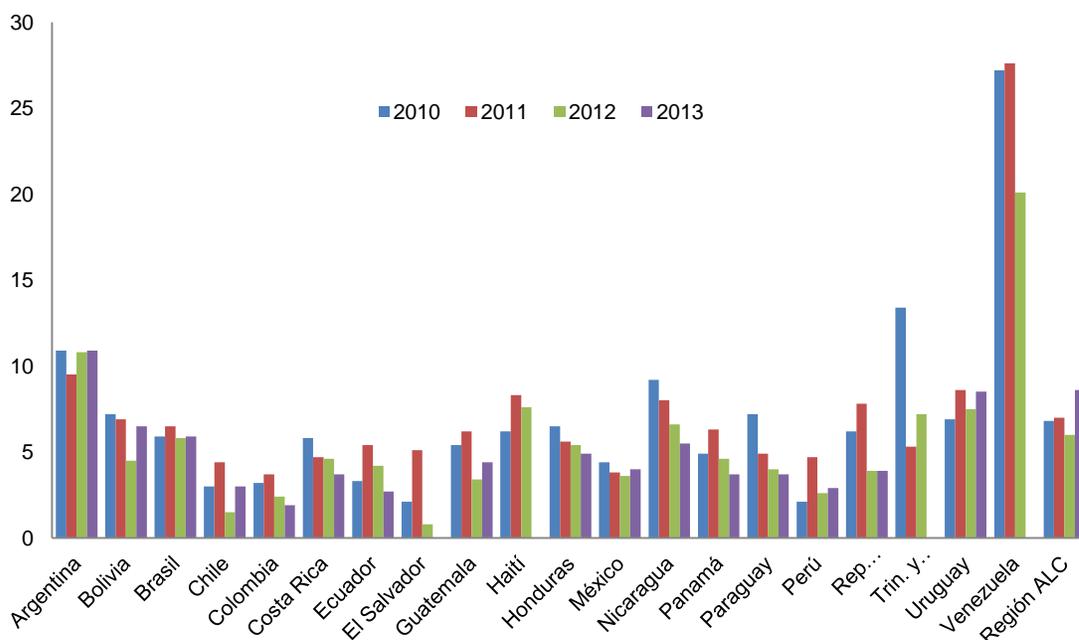
En esta tabla se puede observar el comportamiento del crecimiento económico mundial por zona, para el 2013 y la proyección para el 2014. Fuente: FMI, World Economic Outlook Database, Noviembre de 2013.

Sin embargo, el PIB de los mercados emergentes podría verse afectado por la evolución de los precios internacionales de los principales productos básicos (petróleo, carbón, oro y níquel) que se han reducido paulatinamente afectando el nivel de actividad de los países productores de estos como es el caso de Colombia.

Según análisis de BBVA, se espera que para el 2014 en América Latina los países con mayor dinamismo sean Perú, Colombia, Chile y Paraguay.

En la Figura 1, se puede observar el comportamiento de la inflación en la mayoría de los países de América Latina y el Caribe, que ha mantenido una tendencia controlada, sin embargo aún continúa siendo alta en la región con un total del 8,6%, afectada principalmente por la situación de Venezuela y otros países como Argentina, Uruguay, Bolivia, Trinidad y Tobago que presentan inflaciones altas.

Figura 1: Tasas de Inflación en países de América Latina y el Caribe



En esta grafico se muestra el comportamiento de la inflación en los países de América Latina y el Caribe entre 2010 y 2013. Fuente: elaboración propia con información tomada del Informe Mensual de la FAO ² para América Latina – Marzo 2013.

Comportamiento de la economía colombiana

En los últimos años la economía colombiana ha enfrentado la crisis económica mundial presentando un crecimiento soportado en la buena gestión de la política macroeconómica (monetaria, fiscal y financiera) implementada por el gobierno nacional, lo cual ha sido reconocido por el Fondo Monetario Internacional. En el año 2013 Colombia presentó un incremento del 4,3% en el Producto Interno Bruto (PIB) respecto al año 2012 (Tabla 2), además en los últimos tres años ha presentado los índices de inflación más bajos en América Latina (Figura 1). Esta situación ha generado confianza a los inversionistas extranjeros, no solo para ubicar sus centros de funcionamiento trayendo inversión extranjera, lo cual es bueno por la posición estratégica del país, sino también para incrementar las exportaciones.

Tabla 2: Evolución de la economía colombiana 2001 - 2013.

AÑOS	PIB VARIACIÓN PORCENTUAL (por Año)
2001	1,7
2002	2,5
2003	3,9
2004	5,3
2005	4,7
2006	6,7
2007	6,9
2008	3,5
2009	1,7
2010	4,0

² Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación.

2011	6,6
2012	4,0
2013	4,3

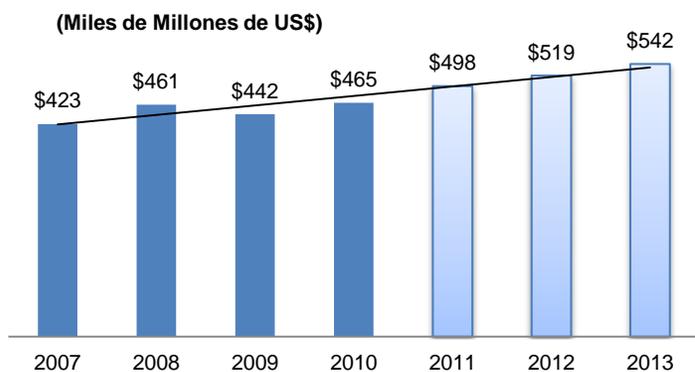
En esta tabla se muestra la variación porcentual anual del PIB en Colombia desde el 2001 al 2013. Fuente: DANE – Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales

El Ministerio de Hacienda y Crédito Público indica que Colombia se consolida como el líder macroeconómico de la región, no sólo en términos de crecimiento del PIB, sino también por registrar la menor inflación, la segunda más alta tasa de inversión llegando a un 30% del PIB y la mayor reducción en la tasa de desempleo. A nivel mundial, Colombia es la economía número 15 en crecimiento en una muestra de 75 países. No obstante lo anterior, es importante mencionar que en sectores como la industria se han rezagado creciendo por debajo de lo esperado por situaciones como las huelgas y paros; el contrabando ha crecido y seguimos con altos índices de informalidad.

El negocio de Business Process Outsourcing (BPO3) en el Mundo, en América Latina y Colombia

La tercerización de procesos viene mostrando un importante crecimiento en el mundo en los últimos años, jalonado especialmente por los países en desarrollo. Su impacto, en estos países, ha sido alto, en particular en indicadores de empleo. Según un estudio realizado por la empresa consultora Gartner, el tamaño del mercado global de servicios tercerizados es cercano a los 500 mil millones de dólares. Este mercado creció a una tasa promedio del 3% entre 2007 y 2010, esta tasa se espera que aumente a 5% a partir de 2012 (Figura 2).

Figura 2: Tamaño del Mercado Global de ITO4, BPO y KPO5



En esta gráfico se muestra el crecimiento anual que ha presentado el mercado mundial de los Outsourcing. Los datos desde el 2011 fueron proyecciones realizadas por Gartner, Evaluerserver. Fuente: Proexport.

Las actividades con mayor participación son los servicios empresariales directos con el 41% (contabilidad, procesamiento de pagos, servicios de voz, gestión de recursos humanos entre otros), servicios de administración de suministros que son complementarios con el 14% (apoyo en compras, almacenamiento y logística), gestión en operaciones con el 23% (apoyo en ventas y en comunicaciones) y atención al cliente con el 22% restante.

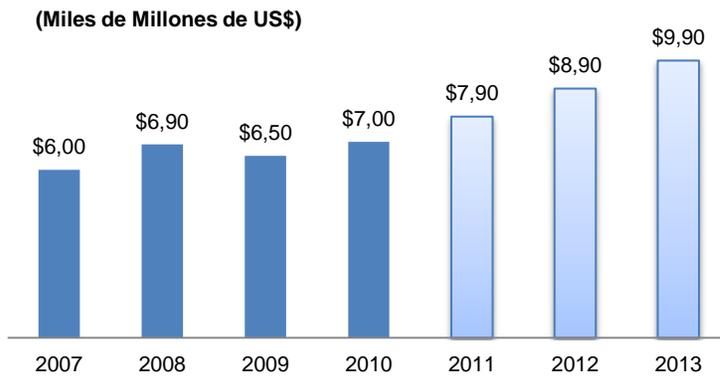
³ Subcontratación de funciones del proceso de negocio en proveedores de servicios, ya sea internos o externos a la empresa, usualmente menos costosos o más eficientes y eficaces. BPO en español se traduce como " Outsourcing de Procesos de Negocios"

⁴ Outsourcing de Tecnologías de la Información

⁵ Outsourcing de Procesos del Conocimiento

En Latino América aunque este mercado tiene una participación muy pequeña, presenta un crecimiento a una tasa mayor, que el comportamiento mundial, del 6% entre 2007 y 2010 y se proyecta un crecimiento del 12% a partir de 2012 (Figura 3).

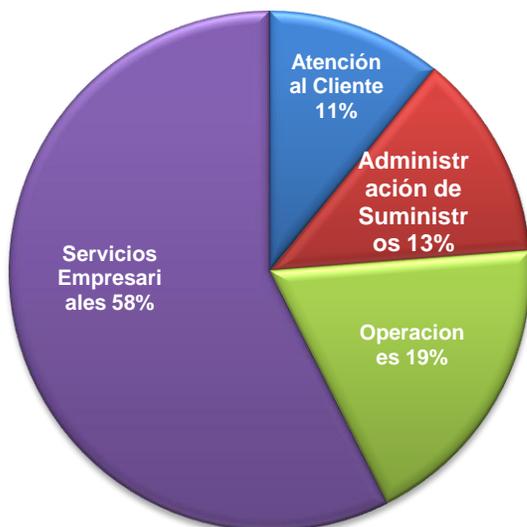
Figura 3: Participación del Mercado Latino Americano de BPO por Servicio



En esta gráfico se muestra el crecimiento anual que ha presentado el mercado del Outsourcing en Latino América. Los datos desde el 2011 fueron proyecciones realizadas por Gartner, Evaluerserver. Fuente: Proexport.

En América Latina, la mayor participación en este mercado la tienen los servicios empresariales con el 58% y los operacionales con el 19%.

Figura 4: Participación del Mercado Latino Americano de BPO por Servicio



Fuente: Proexport.

En la Tabla 3 se puede ver las expectativas sobre el mercado de BPO en Latino América y en el mundo, de acuerdo con un análisis realizado por Proexport⁶ sobre las oportunidades de servicios de BPO en Colombia.

Tabla 3: Tendencias del Sector de BPO.

⁶ Entidad encargada de la Promoción de Turismo Internacional, Inversión Extranjera Directa y Exportaciones en Colombia.

EN EL MUNDO	EN LA REGION
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mayor tercerización de servicios. ✓ Oferta cada vez más competitiva de BPO. ✓ Centros compartidos convertidos en empresas de BPO. ✓ Mayor interés en ofertas integrada de servicio. ✓ Mercados emergentes liderando el crecimiento en BPO y ITO. ✓ Crecimiento en KPO hasta 5 veces superior a los de ITO Y BPO. ✓ KPO principalmente en administración de datos y servicios de salud. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crecimientos de doble dígito tanto en el mercado de BPO como en el de ITO. ✓ Centros cautivos proveedores de servicios a otras empresas y/o adquiridos por BPO. ✓ Chile, Colombia y Centroamérica están atrayendo cada vez más inversión del sector. ✓ Impulso de los gobiernos al desarrollo del sector a través de incentivos y apoyos a la inversión. ✓ Crecimiento de KPO; transferencia de India.

Fuente: Proexport.

De acuerdo con lo expresado por la Oficina para el Aprovechamiento del TLC con EEUU, Colombia, presenta un crecimiento aún más vigoroso que el promedio latinoamericano. Los ingresos del sector pasaron de 260 millones de dólares en 2006 a 820 millones de dólares en 2011. En los últimos dos años, los ingresos de las empresas del sector han tenido un crecimiento promedio cercano a 20%. El número de empleados ha aumentado también de forma considerable en los últimos años. En 2009 el sector tenía menos de 40 mil empleados. Hoy en día esta cifra supera los 70 mil.

En términos de segmentos, gracias a la Inversión Extranjera en proyectos de Call Centers, TI, Centros de Servicios Compartidos y Data Centers, el segmento de Outsourcing en Colombia ha experimentado un crecimiento del 91% en los últimos años. Sin embargo, los servicios tradicionales, tales como helpdesk siguen llevándose la mayor participación.

Aunque los retos son aún muy grandes en términos de legislación para fortalecer la participación de Colombia en el mercado mundial y de la Región de BPO, ya se iniciaron los primeros pasos en cuanto a normatividad, fortalecimiento de las exportaciones e inversión extranjera, así como en mayor conectividad en TI. Por otro lado existe bastante apoyo por parte de entidades como Proexport y la Andi que están permanentemente explorando este mercado para impulsar desde el gobierno las necesidades básicas que promoverán nuestra participación.

Situación de la empresa en estudio

La empresa en estudio fue creada en el año 2009, cuenta actualmente con 38 clientes entre los que se cuentan corporaciones (IPS), empresas de servicio de aseo, empresas de servicios comerciales, entre otras y 66 empleados directos. Su portafolio de servicios cuenta con cuatro productos básicos, detallados de la siguiente manera:

Administración de Talento Humano: Selección Especializada, Contratación y Tipo de contrato.

Nómina: gestión de novedades, liquidación de nómina, pago y seguimiento a entidades de seguridad social, liquidación y pago de prestaciones sociales.

Contabilidad y Tesorería: manejo integral proceso contable, declaraciones y cargas impositivas, Tesorería.

Administración Corporativa: compras, control de activos fijos, arquitectura, mantenimiento y prevención en infraestructura y adecuaciones, negociación, administración y control de proveedores.

Respecto al direccionamiento estratégico de la compañía, se cuenta con misión, visión, valores corporativos, organigrama, algunos procedimientos documentados según exigencias de normatividad (Clientes IPS), contratos con clientes, de los cuales no se tiene registro de documentos ni control de versiones.

Una vez revisada y analizada esta información y realizadas indagaciones con funcionarios directos, se observa que:

La misión, la visión y los valores corporativos son textos que no están acordes a la realidad de la compañía y que no tienen un soporte válido para medir su cumplimiento, puesto que la compañía carece de planeación y objetivos estratégicos bajo los cuales se enmarque el rumbo hacia el cual desea dirigir sus esfuerzos, no tienen un planteamiento basado en un crecimiento sostenible fundamentado en las realidades del negocio en el país ni mucho menos que contemple un análisis de la competencia que hoy existe ni de la potencial que puede existir debido a los muchos esfuerzos que se están realizando para promocionar este negocio. No se cuenta con un cuadro de mando que permita conocer y controlar el comportamiento de los indicadores de punta del negocio, monitorizar la operación y tampoco se da un valor agregado al cliente más allá de ejecutar su operación.

No existe mapa de procesos que muestre la relación entre los procesos de valor de la compañía, los estratégicos y los de soporte y tampoco hay documentación de dichos procesos. La operación de estos se ha venido transmitiendo desde el conocimiento de los diferentes funcionarios de la compañía. Así mismo no se cuenta con descripción de cargos donde se establezcan claramente las responsabilidades de los funcionarios en su ejecución y el perfil requerido para desempeñar el cargo.

En el organigrama se observa una estructura funcional en la que no es posible ver la relación de los procesos sino más bien las dependencias jerárquicas entre las áreas. Se basa principalmente en la relación del gerente con sus directores de productos.

Los contratos que se tienen (falta formalizar contratos con algunos clientes) presentan debilidades en la definición de las responsabilidades de las partes y no presentan acuerdos de niveles de servicios que enmarquen la operación y los niveles de medición de la misma.

La relación con los clientes está basada en la informalidad, no hay canales de comunicación definidos para recibir y remitir información, informar nuevas políticas respecto a la administración con los clientes. Así mismo, las líneas de autoridad o conductos regulares no se escalan como debiera.

Respecto a los sistemas de información utilizados se observa que aunque son robustos, reconocidos en el mercado, permiten manejar volúmenes de información, son parametrizables y cuentan buena representación de casa matriz en Colombia presentan debilidades en la parametrización y en la actualización de las versiones recientes. Desde que se adquirió el software no se han realizado revisiones de estos de cara a la automatización de procesos sino únicamente para actualizar temas normativos. Por otro lado aún existen módulos que no se han puesto en funcionamiento y que disminuirán la operatividad manual de los procesos actuales.

RESULTADOS

De acuerdo con los resultados del análisis del crecimiento económico, las tendencias del mercado de BPO, las políticas internas en Colombia que se están dando para favorecer y desarrollar aún más la participación de Colombia en el mercado mundial de BPO, además de las ventajas en cuenta a posición geográfica, costo de mano de obra, llegada de inversionistas y empresas extranjeras y apoyo del gobierno, es claro que el país se encuentra en un buen momento económico que impulsa el dinamismo de este mercado. Esta realidad genera que las empresas que hoy en día están en el negocio inicien una transformación que va desde su cultura organizacional, su ámbito de gestión y hasta el mismo gobierno corporativo, buscando poder responder a las necesidades de mercado y porque no a generar nuevas.

Por otro lado, aunque la compañía objeto de este estudio lleva cinco años prestando el servicio, se encuentra muy incipiente para enfrentarse a todas las oportunidades que se están presentando actualmente y las que se esperan para el futuro pues, en este momento no tiene ventajas competitivas que le permitan

abrirse nuevos mercados. Por tal razón, y después del análisis de las ventajas y desventajas de esta empresa frente a su entorno, se establece que la primera y más importante necesidad inmediata de la compañía es iniciar una reorganización interna que le permita fortalecer sus productos actuales, abrir nuevos productos con base en las necesidades de sus clientes y poder contar con ventajas competitivas para diversificar su mercado hacia otros sectores de la economía colombiana que también se encuentran creciendo y que hasta ahora se están iniciando en la tercerización de procesos.

Esta reorganización se inició definiendo la plataforma estratégica de la compañía, la cual se pensó bajo un Modelo de Gestión de Desempeño basado en Balance Score Card de la siguiente manera:

Planeación Estratégica

Según Ernesto Yturalde “hasta hace poco tiempo, el tener una "Misión y Visión" fue básicamente una moda empresarial para las Empresas-In. Sin embargo, con el tiempo se fue convirtiendo en reflexiones de un conjunto de herramientas para orientar a las organizaciones, hacia el norte deseado”. El proceso de establecimiento de Misión, Visión y Valores se denomina "Proceso de Visualización", en el cual se proyecta la imagen de excelencia que se desea crear⁷.

Por otro lado la visión de la organización propone el futuro, muestra la dirección y ayuda a sus individuos a comprender por qué y cómo deberían apoyarla. Así mismo, la misión proporciona el punto de partida de la organización, define porque existe y cómo encaja cada unidad de negocio en ella.⁸

La visión, misión y valores se encuentran detallados en la Figura 5.

Para la redefinición de estos conceptos fue necesario involucrar aspectos de cultura organizacional, cambiando el concepto de ser Outsourcing para convertirse en una empresa experta en BPO.

Figura 5: Proceso de visualización



Fuente: Elaboración propia.

⁷ ERNESTO YTURALDE & ASOCIADOS LATINOAMÉRICA. EL "PROCESO DE VISUALIZACIÓN". Material Especialización Alta Gerencia. Universidad Militar Nueva Granada.

⁸ Norton David y Kaplan Robert (2006). "La Organización Focalizada en la Estrategia", Creación de Mapas Estratégicos (pág. 85). Editorial Planeta – Gestión 2000.

Lineamientos estratégicos

Los lineamientos estratégicos corresponden a los principios a considerar en el momento de definir la estrategia de la compañía, a desarrollar las ideas de adonde queremos llegar, que somos, cual es nuestro fin y el compromiso que tiene la empresa con el producto o servicio que ofrecerá, la definición de los lineamientos estratégicos de la compañía se realizó bajo las perspectivas del Balance Score Card (BSC) y se muestran en la Tabla 4.

Tabla 4: Lineamientos Estratégicos

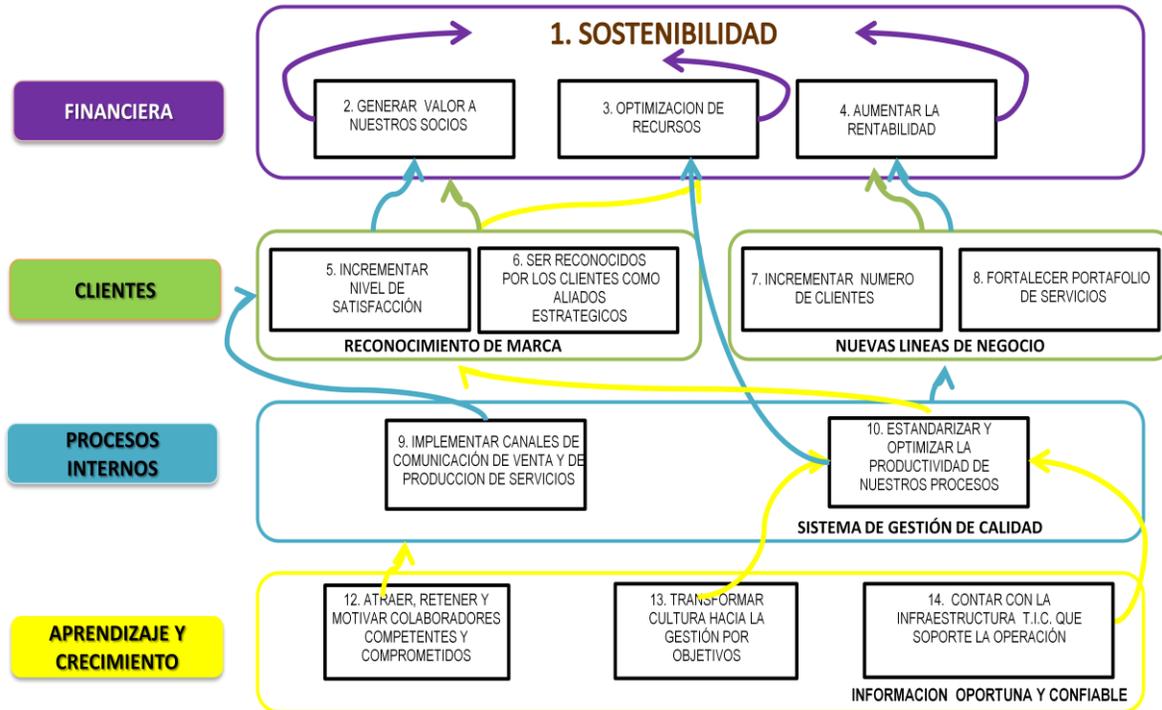
Resultados Financieros	Lograr un crecimiento sostenible y rentable.
Cientes Mercado	Ofrecer un servicio integral de calidad y alcanzar la satisfacción, el mejoramiento y mantenimiento de la salud de nuestros usuarios. Ser los referentes del sistema de salud, en transparencia, modelos de gestión de salud y sostenibilidad del sistema.
Proveedores	Ser el aliado estratégico de mis proveedores.
Procesos Internos	Contar con procesos internos efectivos.
Aprendizaje y crecimiento	Ser una entidad donde los empleados logran satisfacción y crecimiento personal. Ser una entidad en continuo proceso de aprendizaje institucional. Contar con un sistema de información alineado con la estrategia.

Fuente: Elaboración propia.

Objetivos estratégicos

Teniendo claro cuál es nuestro fin, hacia donde queremos llegar, que queremos ofrecer al cliente, el comportamiento económico global, así como el panorama del negocio de outsourcing, se definen los objetivos estratégicos, bajo el Modelo de Balance Score Card (BSC) desarrollado por Kaplan y Norton, estableciendo para cada una de las perspectivas definidas objetivos basados en la información recopilada y los cuales se plasman en el mapa estratégico definido en la Figura 6, representando de una manera organizada lo que desea la organización. En este, se muestran la forma como se relacionan cada una de las perspectivas generando valor y contribuyendo al logro de los objetivos.

Figura 6: Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración propia.

Para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se consideró centrarse en crear y fortalecer la cultura organizacional basada en personal motivado y competente, además de optimizar la capacidad tecnológica que asegure la integridad de datos y mejore la capacidad operativa. De este modo, para la perspectiva de procesos internos que está orientada a contar con procesos estandarizados, mejorar la comunicación con los clientes, fortalecer los canales de servicio, será más fácil obtener los resultados si se cuenta con personal motivado y competente y con el soporte tecnológico y de recursos necesario. Todo ello ayudará a que nuestros cliente nos vean de otro modo, más organizados, generando valor en su operación por contar con información oportuna y confiable y basada en procesos óptimos influyendo directamente en su satisfacción y reconocimiento, por otro lado nos permitirá ofrecer nuestros productos a otros clientes y a abrir otras líneas de negocio con los actuales como son la implementación de Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). Finalmente, lograr los objetivos planteados en las tres perspectivas anteriores, generará por ende una mayor rentabilidad y valor a los socios, así como una optimización de los recursos porque a mayor cantidad de clientes mayor aprovechamiento de los recursos (economías de escala); así mismo será posible en el largo plazo conseguir una sostenibilidad de la compañía, en la cual no tenga una dependencia única de sus clientes actuales.

Definición de las estrategias

Para apoyar la consecución de los objetivos corporativos, la compañía define sus estrategias y para cada una de estas los proyectos o iniciativas a través de los cuales se pretende alcanzar los resultados esperados. En la tabla 5 se presenta la relación establecida en la compañía entre los objetivos y las estrategias.

Tabla 5: Correlación entre objetivos y estrategias

OBJETIVOS ESTRATEGIAS	1. Incrementar sostenibilidad	2. Generar valor a los socios	3. Optimizar recursos	4. Aumentar rentabilidad	5. Incrementar nivel de satisfacción	6. Incrementar número de clientes	7. Abrir nuevas líneas de negocio	8. Ser aliados estratégicos con relacionamiento efectivo	9. de ventas y producción de servicios	10. Estandarizar y optimizar la productividad de procesos	11. Atraer, retener, motivar personal competente y	12. Transformar cultura organizacional	13. Contar con TIC que soporte la operación
Desarrollar procesos bajo un SGC													
Implementar sistemas de información automatizados													
Incorporar plataforma tecnológica independiente y flexible													
Diversificar portafolio de servicios													
Incrementar participación en el mercado y posicionar marca													
Contar con canales de venta y servicios competitivos													
Implementar el sistema de gestión por competencias													
Estructurar el plan de bienestar de talento humano													
Consolidar la cultura organizacional													
Implementar el programa de responsabilidad social													
Implementar Normas Internacionales de Información Financiera													
Gestionar y controlar los gastos													
Implementar el proceso de Gestión de Cartera													

Fuente: Elaboración propia

Cuadro de mando integral

A partir de los objetivos estratégicos definidos para cada una de las perspectivas que relacionan a los diferentes grupos de interés y con el fin de medir y monitorear el comportamiento de cada uno de ellos se articularon y definieron los indicadores del cuadro de mando integral de la compañía, como se muestra en la Tabla 6, el cual se encuentra automatizado para cada uno de los niveles gerenciales de la organización. Este cuadro de mando proporciona el marco para medir y gestionar estrategias basadas en el conocimiento⁹.

⁹ Norton David y Kaplan Robert (2006). "La Organización Focalizada en la Estrategia", Creación de Mapas Estratégicos (pág. 85). Editorial Planeta – Gestión 2000.

Tabla 6: Cuadro de Mando (BSC)

Objetivo	Indicador	Fórmula Indicador
1. Incrementar sostenibilidad	Rentabilidad del Patrimonio (ROE)	Utilidad neta / Capital
	Rentabilidad Económica (ROA)	Utilidad Neta / Activo total
	Tasa de Crecimiento	(Rentabilidad del Activo * Tasa de retención de dividendos * Pasivo Total)/Patrimonio
2. Generar valor a nuestros socios	Retorno sobre la inversión (ROI)	Resultado Neto /Total Activos
	Valor Económico Agregado (EVA)	Rentabilidad Económica (ROA) - Costo promedio ponderado de Capital (WACC)
	Rentabilidad esperada por cliente	(Ingresos por cliente – Rentabilidad esperada por cliente)/(Costo + Gasto por Cliente)
3. Optimización de recursos	Eficiencia en gastos	Factor de movilidad /Factor de Gastos
4. Aumentar la rentabilidad	Incremento en ingresos por nuevos clientes	Ingresos nuevos clientes / Ingresos totales
	Incremento en ingresos por nuevos servicios con clientes actuales	Ingresos por servicios nuevos con clientes actuales /Total de ingresos por clientes actuales
5. Incrementar nivel de satisfacción	Índice de encuesta de satisfacción de clientes	Resultado de la encuesta de satisfacción.
6. Incrementar número de clientes	Clientes nuevos	Número de clientes nuevos / Total de ofertas enviadas
	Cumplimiento en ventas	Ingresos nuevos clientes / Ingresos presupuestados por nuevos clientes
7. Nuevas líneas de negocio con clientes actuales	Diversificación de servicios	Número de servicios nuevos contratados con clientes actuales / Total de servicios contratados con clientes actuales
	Implementación de NIIF	Cantidad de clientes con NIIF implementadas / Total clientes que requieren NIIF
8. Ser aliados estratégicos con relacionamiento efectivo	Proporción de contratos formalizados con clientes	Cantidad de contratos formalizados con clientes / Total de contratos en ejecución
	Proporción de contratos formalizados con proveedores	Cantidad de contratos formalizados con proveedores / Total de contratos en ejecución
	PQR	Número de acciones de mejora implementadas / Total de quejas recibidas
9. Incrementar canales de comunicación de ventas y producción de servicios	Cumplimiento de acuerdos de nivel de servicio	Cantidad ANS cumplidos / Total ANS
	Cumplimiento de ventas por canal	Ventas ejecutadas / Total ventas presupuestadas por canal
10. Estandarizar y optimizar la productividad de los	Procesos documentados	Cantidad de procesos documentados / Total de procesos a documentar

Objetivo	Indicador	Fórmula Indicador
procesos	Certificación ISO	Cantidad de procesos certificados según plan de certificación
	Oportunidad de respuesta	Número de servicios entregados oportunamente a los clientes / Total de servicios a realizar
	Nivel de satisfacción	Cantidad de quejas por: Calidad Oportunidad Valor
11. Atraer, retener y motivar personal competente y comprometido	Rotación de personal	Personal clave retirado / Total personal clave
	Cumplimiento de evaluaciones de desempeño	Número de funcionarios que cumplen su evaluación de desempeño / Total de funcionarios
12. Transformar cultura organizacional hacia la estrategia	Clima organizacional	Resultado de la encuesta de clima respecto a las variables contempladas
13. Contar con TI que soporte la operación	Soluciones proporcionadas	Cantidad de soluciones implementadas / Total de soluciones presupuestadas
	Proporción de procesos automatizados	Cantidad de procesos misionales automatizados / total de procesos misionales

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES.

En este mundo competitivo y globalizado las empresas tienen que estar en permanente cambio, actualizándose y adaptándose a las nuevas tendencias en el mercado, aquellas que no adopten estas alternativas no sobrevivirán. Para ello, han adoptado diferentes herramientas gerenciales con miras a ser competitivos, entre estas herramientas se encuentra el control de gestión donde los indicadores son la principal arma para realizar inspección y control del avance en las metas propuestas de cualquier empresa.

Existen muchos modelos de gestión y de control para la administración de las organizaciones, sin embargo es claro que para que estos modelos sean de utilidad y generen valor agregado deben estar completamente articulados en relación con la estrategia de la organización. No obstante, es necesario aclarar que las estrategias deben ser definidas en función de la razón de ser de la compañía y sus resultados, así como el conocimiento de su mercado. Si no se cuenta con una articulación y despliegue de la estrategia a través de los procesos y de los encargados de ejecutarlos, seguramente se habrá realizado un excelente ejercicio en documentos que no van a mostrar un resultado real de la situación de la compañía y en otras palabras no cumplirá con su objetivo de proporcionar un direccionamiento claro, una información oportuna y una toma de decisiones acertada.

Conocer y analizar el sector en el cual se desempeña la empresa, identificar sus expectativas futuras, las nuevas tendencias en las que se mueve la industria y otros sectores económicos, así como a sus competidores y estar permanentemente actualizando e innovando en nuestra compañía frente a esas nuevas tendencias, se convierte en un factor fundamental para la sobrevivencia y la sostenibilidad de las mismas, de lo contrario nos volveremos obsoletos, poco atractivos para nuevos clientes y sin valor agregado para los clientes que poseamos convirtiéndose esto en una gran amenaza.

En relación con el sector, se presenta un buen panorama para el negocio, pues como ya vimos las expectativas desde el punto de vista de mercado son muy buenas tanto en Colombia como en la región,

así las cosas, las oportunidades de negocio no dan espera siempre y cuando contemos con la infraestructura tecnológica y de procesos que permita generar valores agregados y mostrar las ventajas del servicio a los clientes potenciales y ofrecer nuevos servicios a los clientes nuevos.

BILIOGRAFIA.

ANDI. Cámara de Procesos Tercerizados BPO & IT. (s.f.). Recuperado el 15 de octubre de 2013, de <http://www.andi.com.co/pages/comun/comite.aspx?Id=68&Tipo=2>

ANIF (2013). Dinámica y comportamiento del Sector Servicios en 2013 - Septiembre 9 de 2013. Recuperado el 16 de junio de 2014, de <http://anif.co/sites/default/files/uploads/Sep9-13.pdf>

Oficina para el aprovechamiento del TLC con EEUU (2012). Aprovechamiento del TLC con Estados Unidos - Análisis BPO&O. Recuperado el 15 de octubre de 2013. De www.aprovechamientotlc.com/media/3288347/bpo..pdf.

Portafolio (2012). Outsourcing mueve en Colombia US\$1,2 billones al año. Recuperado el 15 de octubre de 2013, de <http://www.portafolio.co/negocios/outsourcing-mueve-colombia-us12-billones-al-ano>

Proexport (2010). Colombia: la joya escondida del outsourcing en América Latina. Recuperado el 15 de octubre de 2013, de <http://www.proexport.com.co/noticias/colombia-la-joya-escondida-del-outsourcing-en-america-latina>

Proexport (2012). Oportunidades en la Industria de Servicios de BPO en Colombia. Recuperado el 15 de octubre de 2013, <http://www.inviertaencolombia.com.co/sectores/servicios/tercerizacion-de-servicios-bpo.html>

Proexport. (2012). perfil sectorial-tecnologías de la información y comunicaciones (TICS)-BPO y outsourcing. Colombia. Recuperado el 15 de octubre de 2013, de <http://www.proexport.com.co/sites/default/files/Perfil%20Sectorial%20BPO%20y%20Outsourcing.pdf>

Banco de la República (2013). Informe sobre Inflación – Junio 2013. Recuperado el 15 de octubre de 2013, de http://www.banrep.gov.co/publicaciones/jd_info_infla.htm

DANE (2013). Producto Interno Bruto - Primer Trimestre de 2013. Recuperado el 15 de octubre de 2013, http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/presen_PIB_Itrim13.pdf

DANE (2013). Producto Interno Bruto - Segundo Trimestre de 2013. Recuperado el 10 de febrero de 2014, http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bolet_PIB_Itrim13.pdf

Ministerio de Hacienda y Crédito Público (2013). Reportes de Hacienda Volumen 7, Año 2, Diciembre 24 de 2013. Informe Hechos Destacables PIB 3T 2013. Recuperado el 10 de junio de 2014, de <http://www.minhacienda.gov.co/portal/page/portal/HomeMinhacienda/politica/fiscal/reportesmacroeconomicos/Reportes/2013-12-24-Reportes-de-Hacienda-11-PIB%203T2013.pdf>

Monografias.com. Documento sobre Outsourcing. Recuperado el 16 de julio de 2014, <http://www.monografias.com/trabajos10/outso/outso.shtml#AREAS>

Universidad Militar Nueva Granada. Especialización Alta Gerencia – UMNG (2013) Módulo Control de Gestión. Unidades 3 y 4. Especialización Alta Gerencia – UMNG (2013).

Universidad Militar Nueva Granada. Especialización Alta Gerencia – UMNG (2013). Módulo Control de Gestión. Lectura “Cómo medir el rendimiento de la empresa”. Harvard Business Review.

Universidad Militar Nueva Granada. Especialización Alta Gerencia – UMNG (2013). Módulo Control de Gestión. Lectura “La tarjeta de Valoración Equilibrada: Medidas que impulsan el rendimiento”. David Norton y Robert Kaplan.

Universidad Militar Nueva Granada. Especialización Alta Gerencia – UMNG (2013). Módulo Control de Gestión. Lectura “Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9000”.

Universidad Militar Nueva Granada. Especialización Alta Gerencia – UMNG (2013). Módulo de Gestión del Conocimiento Unidad 3 “Modelos de Medición del Capital Intelectual”.

Institución Universitaria de Envigado. Documento de Estrategias Gerenciales – Indicadores de Gestión. Recuperado el 10 de febrero de 2014, <http://www.iue.edu.co/documents/emp/comoGerenciar.pdf>

Norton David y Kaplan Robert (2011). Memorias Seminario Gestión Estratégica, Liderazgo y Gestión del Riesgo. Bogotá Mayo de 2011.

Norton David y Kaplan Robert (2006). “La Organización Focalizada en la Estrategia”, Creación de Mapas Estratégicos (pág. 85). Editorial Planeta – Gestión 2000.

Schneider Ben (2004). “Outsourcing, La herramienta de Gestión que revoluciona el mundo” ¿Qué es el Outsourcing?, Estrategia frente a eficiencia operativa (pág. 25)