



# BPO Outsourcing: el reto de la competitividad

Max Schwarz

Max Schwarz es Doctor en Ingeniería Industrial, y Profesor Asociado a la Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas de la Universidad de Lima (Perú).

🕒 08 de Enero de 2019, 11:59

El mercado de tercerización de procesos de negocio (BPO) en el Perú crece a un ritmo de 12% por año y mueve cerca de US\$9.600 millones al 2018, de los cuales según PROMPERU el 62% se exporta al mundo. Si bien casi el 90% de la producción y *servucción* convencional peruana utiliza algún grado de tercerización en alguna parte de sus procesos, su nivel de penetración en el mapa de procesos de la actividad empresarial interna local es bastante bajo, ya que menos del 30% de los procesos efectivos está bajo tercerización completa, estando el resto fragmentado en pequeñas tercerizaciones de partes del proceso donde el operador principal ha interiorizado y hasta reconocido que su operación directa no es eficiente.

La realidad muestra un potencial enorme para el crecimiento de una industria conceptuada para agregar valor y permitir a las empresas concentrarse en el foco de su modelo de negocio para poder ser competitivos. Existen poderosas razones para tercerizar un proceso, como la búsqueda de eficiencia, la concentración en resultados, la reducción de costos indirectos, la falta de especialización, la necesidad de alinear sinergias, entre otras muchas razones. Pero sin duda el principal motivo es la búsqueda de mayor competitividad por medio de la racionalización de esfuerzos, recursos, costos y tiempos que el BPO permite.

*El futuro del crecimiento del BPO en el Perú es prometedor en minería, petróleo, pesca, industria, banca, comercio, servicios, y en casi todas las actividades empresariales. Y el potencial de su crecimiento hace visible incluso una articulación creciente de la oferta de servicios de Outsourcing BPO con la participación de pymes y sus cadenas de suministro...*

El aprendizaje logrado por la industria del BPO Outsourcing en el Perú ha pasado por una evolución que se inició originalmente en los 90 bajo el perverso modelo primario de transferencia de tarifas, obsesión gerencial de un mal entendido enfoque de reducción de costos para procesos puramente operativos, donde el agente principal o contratante público o privado cedía parte del proceso al operador de tercerización a cambio de una tarifa que era anualmente renegociada hacia abajo, a costa de menor calidad de servicio, menores sueldos a los colaboradores, un trato asimétrico y una tensa relación basada en la transferencia de responsabilidades y en las penalidades como forma de operación tradicional. Obviamente esta primera etapa no tenía sustento de largo plazo y generó una desazón empresarial que no permitió el desarrollo de la industria y la postergo durante casi diez años. Sin embargo, a partir del año 2005 la industria empezó a cambiar el modelo de negocio, buscando desmasificar para concentrarse en procesos nicho con una mayor dosis de tecnología, innovación en procesos y valor agregado, lo que se acentuó con mayor razón luego de la crisis de 2008, donde solo sobrevivieron las empresas más competitivas. A partir del año 2010, con el aprendizaje logrado, la industria del BPO adquiere un grado de madurez que le permite avanzar hacia una sofisticación en la búsqueda de contratos de alianza basados en la productividad, sobre la base de ciertos entregables mínimos de valor dejando de lado los tradicionales y obsoletos contratos de tarifa con un cambio poderoso en la simetría de la relación, hacia la concepción de un BPO como auténtico y valioso socio que agrega valor al negocio.

El futuro del crecimiento del BPO en el Perú es prometedor en minería, petróleo, pesca, industria, banca, comercio, servicios, y en casi todas las actividades empresariales. Y el potencial de su crecimiento hace visible incluso una articulación creciente de la oferta de servicios de Outsourcing BPO con la participación de pymes y sus cadenas de suministro, así como la inserción de ofertas con alto contenido tecnológico en todos los sectores de negocio, procurando economías de escala, la integración de sinergias, una oferta diferenciada y sofisticada de valor agregado, la transferencia de tecnología y un mayor empleo de calidad para los colaboradores que participan, convirtiéndose en una de las industrias de mayor valor agregado que pueden promoverse, con grandes beneficios operacionales, sociales y económicos para el país.

Sin embargo, existen aún algunos retos por superar que pueden cambiar la velocidad del crecimiento de esta industria: la necesidad de lograr un ambiente regulatorio, laboral y tributario flexible y promotor, que pueda proteger su sano crecimiento y no frenarlo, ya que en nuestra legislación han aparecido innecesariamente una serie de dispositivos legales y regulatorios que restan competitividad, frenan el crecimiento y limitan las oportunidades de tercerización con valor agregado, satanizando la industria y que deben ser corregidos. Estos son los retos que debemos superar si queremos contar con una industria de BPO fuerte y competitiva a la altura de los tiempos.

Autor:  
**Max Schwarz**