

## BPO&O COMO ALIANZA ESTRATÉGICA PARA EL DESARROLLO DE MIPYMES (CASO AGROINDUSTRIA EN EL DEPARTAMENTO DE BOYACÁ)

Camilo Andrés Rojas Contreras<sup>1</sup>

### Resumen

La subcontratación es parte estratégica en las pequeñas, medianas y grandes empresas (Mipymes) en todo el mundo, no obstante, ¿se ha analizado la estrategia como un método de desarrollo organizacional entre los contratantes? A través del estudio efectuado en el departamento de Boyacá (Colombia), donde se analizó el uso, conocimiento e interés empresarial por la estrategia de *Business Process Outsourcing* (BPO), se propone una alianza estratégica con el fin de motivar la creación de empresas que presten servicios de tercerización en las Mipymes. A partir de la comparación de los resultados hallados en el estudio de tipo no experimental, de carácter exploratorio, con diferentes trabajos académicos sobre el uso de BPO en las Mipymes, se evidencia que existe la posibilidad de generar desarrollo en la organización empresarial a través de pequeñas organizaciones que presten sus servicios en áreas estratégicas, pero de alto costo, para un empresario emprendedor o una organización de tamaño menor. El análisis permite establecer con claridad aquellos aspectos necesarios para lograr con éxito una estrategia de BPO en las pequeñas organizaciones, asimismo, muestra cómo las micro y pequeñas empresas tercerizadoras pueden ser sostenibles prestando sus servicios y generando innovación en su región.

**Palabras Clave:** Empresa; Costes; Cooperación Económica; Subcontratación; Estrategia; Servicios

## BUSINESS PROCESS OUTSOURCING & OFFSHORING AS STRATEGIC ALLIANCE FOR THE DEVELOPMENT SMES (AGROINDUSTRIA OF DEPARTMENT BOYACÁ CASE)

### Abstract

Outsourcing is a strategic part in small, medium and large enterprises worldwide, however; have you analyzed the strategy as a method of organizational development among the Contracting? Through this study conducted in the department of Boyacá (Colombia), which analyzed the use, knowledge and interest about the business strategy Business Process Outsourcing (BPO). It's proposed a strategic alliance in order to encourage the creation of companies providing outsourcing services in MSMEs. From the comparison of the results found in the study of non-experimental and exploratory with different papers on the use of BPO in MSMEs, there is evidence that exist the ability to generate business organization development through small organizations that provides services in strategic areas, but high cost, for an entrepreneur or a smaller organization. The analysis establishes clearly those aspects necessary for successful BPO strategy in small organizations also shows how the micro and small businesses can be sustainable outsourcers providing services and generating innovation in their region.

**Keywords:** Business; Costs; Economic Cooperation; Outsourcing; Strategy; Services

---

<sup>1</sup> Administrador de Empresas, de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia - UPTC, Joven investigador del grupo de investigadores para el Desarrollo Empresarial y Agroindustrial Sostenible IDEAS de la UPTC. Avenida Central del Norte 39-115, Tunja-Boyacá-Colombia. Correo Electrónico: [camilo.rojas@uptc.edu.co](mailto:camilo.rojas@uptc.edu.co)

## Introducción<sup>2</sup>

*Business Process Outsourcing and Offshoring* (BPO&O) es considerado como la herramienta estratégica por la cual los empresarios delegan funciones que no hacen parte del core de la organización, para poder dedicarse a las actividades que generan valor o son fuente de ventaja competitiva, esto de acuerdo con Fernández (2002).

Las Mipymes han llegado a ser la base fundamental de la economía de los países en desarrollo. El caso colombiano indica que el 99,7% de las unidades empresariales legalmente registradas pertenecen al sector Mipymes, que aportan el 41% del PIB nacional y proveen el 80,8% del empleo dentro del país latino (CALDERÓN; & ARURO, 2011).

Tomlinson & Fai (2013), indican que existe amplia bibliografía sobre el papel de las redes entre empresas y su impacto en los resultados en las organizaciones, así como su interés por la relación entre los vínculos de la red y el rendimiento de innovación, a través de la articulación entre las pequeñas y medianas empresas Mipymes. La literatura indica que ha sido posible establecer redes de cooperación, en especial, ha revelado que las Mipymes pueden superar limitaciones de recursos internos y obtener las ventajas asociadas solo a organizaciones de gran tamaño (TOMLINSON; FAI, 2013).

Las organizaciones de tamaño menor han logrado generar tanta innovación como las grandes entidades, a pesar de la menor disposición de recursos a la que están sujetas (TOMLINSON; FAI, 2013). En este sentido, De Propis (2002), afirma que es posible una mayor capacidad de las pequeñas organizaciones si se logra aprovechar el trabajo en red a través del intercambio de información y búsqueda común de recursos. Las Mipymes muestran una tendencia creciente por subcontratar procesos de innovación dentro de su cadena de suministro, beneficiándose con ello de conexiones adecuadas con distintos entes, a punto tal que, en la actualidad, la política de diferentes países promueve la creación de redes entre empresas. Caso ejemplar es el de la OCDE, donde su política de innovación tiene predominancia al apoyo mediante subsidios directos para financiar proyectos de empresas que promuevan lazos de colaboración entre organizaciones; en el Reino Unido, el enfoque se mantiene similar hacia la política de innovación, haciendo hincapié en liderazgo y estrategia (TOMLINSON; FAI, 2013).

El objetivo del presente trabajo es proponer una red de organizaciones de tamaño menor, a través de estrategias de *outsourcing*; basado en el análisis de áreas estratégicas susceptibles de tercerización, la disposición de los empresarios por delegar actividades necesarias para su objeto social y la revisión bibliográfica de casos empresariales similares. Buscando la gestión gubernamental para el estímulo de organizaciones que presten servicios de tercerización y la capacitación a microempresarios con el fin de que deleguen procesos de tercerización. Se parte por la descripción histórica del BPO desde el contexto en el ámbito mundial, latinoamericano y la situación en Colombia específicamente. El siguiente aspecto por tratar será el análisis de los resultados del estudio realizado en el sector agroindustrial de alimentos del departamento de Boyacá, continuando con la comparación de casos de tercerización de estudios científicos hallados y que están relacionados con el uso de la tercerización por las Mipymes. El punto final será la proposición de posibles alternativas que viabilicen el uso del BPO ofrecido por Mipymes para Mipymes.

<sup>2</sup> Artículo de reflexión resultado del proyecto: Determinación del Nivel de Conocimiento, Uso e Interés, acerca de la Estrategia de BPO&O, por parte de los Empresarios de la Agroindustria en Alimentos del Departamento de Boyacá. El autor agradece a los productores que participaron en el proceso de recolección de datos, por su valiosa colaboración.

## 2. Outsourcing, Origen e Historia

El BPO (*Business Process Outsourcing*), según Rothery (1996), “Es la acción de recurrir a utilizar el conocimiento, la experiencia y la creatividad de nuevos proveedores para operar una función que se realizaba anteriormente dentro de la compañía; es una nueva forma de relacionar cliente-proveedor.” (Quinn, 2000), (PELEGRÍN, 2011).

Desde la década del setenta, la herramienta era vista como un método administrativo perteneciente a las continuas modas de gestión organizacional, las cuales traen consigo continuos errores y fracasos empresariales. A partir de la década del noventa, con la incursión de IBM como gigante *outsourcer* (tercerizador), se observa que lejos de ser una herramienta, se convierte en estrategia empresarial (FERNÁNDEZ, 2002).

El avance de la tercerización, como es lógico, ha dependido del momento económico y su enfoque ha ido cambiando: pasó de ser meramente táctico a convertirse en un enfoque estratégico (HÄTÖNEN; ERIKSSON, 2009, RUNDQUIST, 2007). Las empresas hoy parten de un análisis de su visión, misión, cadena de valor y de cuáles deben ser sus procesos centrales y cuáles se pueden subcontratar. Los países más destacados en el desarrollo de servicios de tercerización en Asia, que trabajan como destino de externalización, son China, India y Filipinas, así lo indica Avaya, basado en datos de A.T. Kearney (2012).

China se ha convertido en el principal destino para empresas que han querido relocalizar plantas de producción de sus bienes; hoy en día China fabrica ropa, equipos, artefactos electrónicos, juguetes y otro sinfín de artículos (*United Nations Conference on Trade and Development*, UNCTAD, 2005). India, por su parte, es líder en relocalización de servicios y procesos administrativos, como centros de atención al cliente y procesos financieros; la empresa nacional más relevante en este país es NASSCOM (MINCIT, 2008). En Europa, Rusia cuenta con una gran fuerza laboral en las áreas de ciencia y matemáticas, procesos y metodología. Su debilidad es el escaso dominio del inglés y la inestabilidad política (MINCIT, 2008).

Latinoamérica, en los últimos años, emerge como una posibilidad de inversión en BPO&O. Chile se destaca por su estabilidad económica, política y social, además, por su moderna infraestructura, apertura a los mercados y fuerza laboral capacitada. Empresas como Oracle, Sinopsis, Evaluaserve han apostado en Chile como plataforma de negocios. Así mismo, Costa Rica, ha venido consolidándose en los últimos años (MINCIT, 2008).

## 3. La tercerización en Colombia

Colombia es un país debutante en el sector (BANCO INTERNACIONAL PARA LA RECONSTRUCCIÓN Y EL DESARROLLO, 2012). Aquí la tercerización se encuentra en uso y nivel distinto a los encontrados y existentes según Fondo de Promoción de las Exportaciones (Proexport), LOGYCA y GS1 (GÓMEZ, 2010) y existen diferentes modelos de tercerización para el ámbito de logística o producción: PL1, PL2, PL3 y PL4, de acuerdo con la Encuesta Nacional Logística (GÓMEZ, 2010). La opción del operador PL2 es definitivamente la más usada por las empresas colombianas, tanto en el ámbito nacional como internacional. Para la operación nacional tienden a usarse más las opciones de PL1, PL2 o ninguna opción, mientras que, en la operación internacional, las empresas buscan socios de negocios con más par-

ticipación, como los PL2, PL3 y PL4.

De acuerdo con los informes de Proexport (2012) y el Congreso de Colombia (2000), el crecimiento de la industria de servicios de *outsourcing* en Colombia ha tenido una alta variación, entre 2009 y 2010. El crecimiento de exportaciones de servicios ha sido de cerca del 21%, para el periodo 2010-2011 y la variación repunta hasta un 43%; los mayores importadores son Estados Unidos, con un 38%, seguido por Holanda, Chile y China, con 4,4%, 3,9% y 3,4%, respectivamente.

#### 4. Metodología y Muestra de Estudio

Se buscó describir metódicamente lo concerniente a aspectos de reflexión por parte de los empresarios, optando por una metodología de tipo no experimental, de forma transeccional de carácter exploratorio (HERNÁNDEZ, FERNÁNDEZBAPTISTA, 2007; GRINNELL; UNRAU, 1997; MERTENS, 2005).

A través de entrevista semi-estructurada se recopiló la información (SÁNCHEZ, 2003), Esta se realizó a los empresarios del sector agroindustrial en alimentos, en las ciudades del corredor industrial de Boyacá. Estas fueron Chiquinquirá, Tunja, Paipa, Duitama y Sogamoso, de modo tal, que se lograra determinar el conocimiento e interés que presentan en cuanto al uso de *outsourcing* como estrategia de competitividad para el sector en el ámbito nacional y extranjero.

La población presente en la investigación comprendió los empresarios de micro, pequeñas y medianas empresas del sector agroindustrial en alimentos, encontrando una muestra final de 60 empresas requeridas dentro del total de la población, asumiendo una distribución normal, un margen de error de 0,007 (0,7%), y un nivel de confianza del 95% (AUSTIN, 1981).

#### 5. Resultados de la Investigación

En primer lugar se estudiaron los resultados sobre el conocimiento, uso e interés en el BPO&O por parte de los propietarios de las Mipymes de la región boyacense.

##### 5.1 Conocimiento:

Con el fin de evitar confusiones, se buscó adaptar la definición del BPO&O a términos que fuesen comprensivos al entorno estudiado, una vez así, se encontró que el 48% de los empresarios desconoce esta herramienta, tan solo el 15% lo entiende y lo reconoce al menos en otra organización.

Para determinar el nivel de conocimiento se indagó sobre la ilustración obtenida en relación con el tema, ya sea de manera informal o formal, arrojando como resultado el hecho de que ningún empresario ha recibido instrucción formal al respecto y únicamente el 30% de ellos ha logrado reconocer la herramienta de manera espontánea, ya sea por su entorno, profesión u oficio.

Al respecto, Schweizer (2012), afirma que una de las dificultades de expansión de las pequeñas organizaciones es la falta de recursos y el desconocimiento de herramientas estratégicas que les permita

avanzar de forma tal que logren internacionalizarse, disminuyendo los riesgos.

Los estudios en el campo indican que en cuanto a la iniciativa empresarial internacional, se da mayor relevancia a la toma de decisiones que demuestren actitudes hacia la internacionalización, así como su capacidad para descubrir, evaluar y aprovechar las oportunidades de negocio a través de las fronteras nacionales. Existen otros aspectos que generan impacto como conocimientos de gestión, tales como la percepción del riesgo, la tolerancia a la ambigüedad, la resistencia al cambio, entre otros (SCHWEIZER, 2012; SIDIK, 2012; BAYRAK, 2013).

La tercerización hace parte del conocimiento de los gestores y tomadores de decisiones en las grandes organizaciones; el hecho de desconocer esta herramienta de alto uso en la actualidad genera desventajas de innovación y desarrollo así como flexibilidad en las Mipymes, lo que podría evidenciarse en el caso de las empresas en estudio.

## 5.2 Interés:

Al investigar acerca de la valoración que, para su negocio, los empresarios le dan al BPO&O, se descubrió que el 35% lo reconoce como herramienta de gestión y la considera estratégica en los planes organizacionales, mientras el 45% lo reconoce como herramienta de gestión, no obstante, no la consideran estratégica.

Al determinar el interés que los empresarios evidencian acerca del uso, se observa que el 60% de ellos acredita interés por la herramienta, incluso en diferentes áreas de su organización; las áreas más comunes son transporte, empaque, algunos procesos de producción, conservación y/o almacenamiento.

En cuanto al uso del *outsourcing* dentro de las organizaciones, el 10% de los empresarios en agroindustria de alimentos de la región, que fueron entrevistados, indicaron que aplican la estrategia de BPO en las actividades principales de la cadena de valor, así como en las actividades de apoyo, transporte de materia prima y producto terminado. En varios casos lo hacen sin saber que se trata de dicha herramienta. En general, el transporte se usa en el sector lácteo y de embutidos, los procesos de maquila en los sectores lácteos, primordialmente, y el empaque de productos tiene su fuerte en la industria del bocadillo, donde el uso de la tercerización está sujeto a las condiciones de la economía, es decir, es en época de ventas elevadas cuando se contrata.

La principal motivación de subcontratación en las organizaciones de tamaño menor, obedece a decisiones inmediatas y como respuesta a cambios abruptos en el entorno en el que se encuentran, y no como estrategias de largo plazo, lo que indica que el uso de *outsourcing* no es un fenómeno estratégico en las Mipymes, caso contrario a la mayoría de las grandes compañías o multinacionales, quienes deben determinar sus acciones cuáles serán sus acciones de tercerización producto de la planeación a largo plazo, el análisis de recursos, la habilidad de negociación (RHODE, 2004).

En el caso de las PIMES, la no planeación y/o estructuración de las áreas o procesos a tercerizar, les genera desventajas a la hora de subcontratar; un ejemplo de ello puede ser la inhabilidad para negociar, esto debido a que los niveles de contratación de una firma pequeña son recursos económicos bajos en comparación con una gran entidad. Asimismo, las restricciones, a la hora de celebración del contrato, pueden

verse inclinadas hacia el tercerizador y no hacia el contratante (RHODE, 2004).

Las áreas que se subcontratan deben ser estratégicas, vistas desde el sector y no desde la individualidad, es decir, cuando una organización, en especial una Mipyme, decide tercerizar, debe observarse que cuenta cosas en común con otros participantes en el sector, con lo que entenderá que ellos pueden presentar los mismos requerimientos, por tanto, esto brindará una ventaja para la disminución de costos y la facilidad de contratación a terceras organizaciones (RHODE, 2004).

Quelin, Duhamel (2003) y Hatönen (2009), hallaron que en las grandes organizaciones, los principales motivos e intereses por tercerizar son la reducción de costos operativos, centrarse en las competencias básicas, reducir el capital invertido, mejorar la mensurabilidad de los costos, obtener acceso a competencias externas, mejorando la calidad, transformar costos fijos en variables, y recuperar el control de los departamentos internos. Dentro de estos, los más importantes fueron la reducción de costos operativos, concentrarse en las actividades de la organización y ganar flexibilidad; lo mismo puede ocurrir en las pequeñas organizaciones, las cuales entienden la necesidad de mantener bajos costos, a pesar del crecimiento de demanda y la exigencia de la competencia en calidad e innovación. Por otra parte, el hecho de ganar flexibilidad es una ventaja mayor en una Mipyme, ya que podrá adaptarse a cambios abruptos del entorno sin correr los altos riesgos que sufre en la actualidad.

Los principales intereses por tercerizar de los empresarios en el mundo, van encaminados hacia oficinas de tecnología de la información, logística y manejo de nómina (QUELIN; DUHAMEL, 2003), lo que contrasta con los intereses de los empresarios entrevistados en el estudio, quienes expresaron interés en transporte, empaque, algunos procesos de producción, conservación y/o almacenamiento, lo que en última instancia están comprendidos en logística, sin embargo, se prevé que es posible evidenciar requerimientos en el área de sistemas de información y manejo de nómina, las cuales no hacen parte del core de las organizaciones en general.

### 5.3 Uso:

En cuanto al uso del *outsourcing* dentro de las organizaciones, el 10% de los empresarios en agroindustria de alimentos de la región, que fueron entrevistados, indicaron que aplican la estrategia de BPO en las actividades principales de la cadena de valor, así como en las actividades de apoyo, transporte de materia prima y producto terminado; en varios casos lo hacen sin saber que se trata de dicha herramienta, en general, el transporte se usa en el sector lácteo y de embutidos, los procesos de maquila en los sectores lácteos primordialmente, el empaque de productos tiene su fuerte en la industria del bocadillo, donde el uso de la tercerización está sujeto a las condiciones de la economía, es decir, es en época de ventas elevadas cuando se contrata.

El uso de *outsourcing* muestra áreas en que mantiene cierta predominancia, verbigracia, IT, donde los principales aspectos de BPO son el desarrollo de software, aplicaciones y E-commerce. Bayrak, 2013; Hsiao, Kemp, van der Vorst, Omta (2010), indican que los principales en las organizaciones son el área de fabricación (en sectores que no afectan directamente la organización o calidad del producto, recursos humanos y logística).

El 37% de los empresarios del sector agroindustrial, subsector alimentos, que fueron entrevistados, da aplicación a la estrategia de *outsourcing* solamente en actividades de apoyo. Los criterios para contratar *outsourcing* por parte de los empresarios entrevistados son: los rasgos de direccionamiento como objetivos organizacionales y las expectativas de la organización a futuro (visión empresarial); contratar formalmente un trabajador acarrea altos costos para el empresario, por lo que resulta favorable realizar tales actividades sin necesidad de vinculación directa a la organización; necesidad de penetrar nuevos mercados y cambio de los requisitos exigidos para el producto por la normatividad y los consumidores de este, los cuales obligan a tomar decisiones radicales en procesos de producción o en el ámbito organizacional. Los empresarios consideran que construir infraestructura con las condiciones adecuadas es costoso, por tanto, la contratación de procesos productivos es siempre la mejor opción (LACITY, 2011).

En el ámbito mundial se entiende que para el sector agroindustrial los niveles con mayor tendencia a la tercerización son (HSIAO, KEMP, VAN DER VORST; OMTA, 2010):

- Distribución de gestión de red (total *outsourcing*)
- Gestión del inventario o la gestión del transporte
- Mezcla de sabores, envasado o etiquetado
- Transporte o almacenamiento

Esto demuestra que los requerimientos de los empresarios en estudio no están muy lejos de las tendencias en el mundo, sin embargo, no existe gran cantidad de organizaciones que lleven a cabo estos procesos en la región.

## 6 BPO&O como red sustentable de desarrollo para las Mipymes

Las Mipymes poseen el 99,7% de registros legales empresariales en Colombia, así mismo, aportan el 41% del PIB nacional y generan cerca del 80,8% del empleo en la nación, de acuerdo con la Asociación Colombiana de Pymes (ACOPI, 2012), manifestando la relevancia de este tipo de organizaciones para el país de tercer mundo (CALDERÓN & YARURO, 2011).

Las Pymes, al encontrarse inmersas en un medio de globalización, donde la premisa es sostenerse en el mercado, deben buscar una estrategia que les permita mantenerse vivas en el mercado, a la vanguardia de las tecnologías, superando sus limitaciones económicas e inmersión en los mercados y salvaguardarse en la competitividad. Para ello surgen diferentes estrategias que han resultado exitosas en países como Hong Kong, Japón e Italia; allí la Mipyme deja de ser concebida como una organización individual y jerárquica, pasando a ser una asociación de empresas, donde el fin primordial es la generación de redes (CABELLO CHÁVEZ; REYES AVELLANEDA, 2003).

Es en ese espacio donde el BPO y las Mipymes deben ser entendidos como una red, con categorías organizacionales subdivididas. Como lo indica Cabello; Reyes (2003) y Baron (1999), existe el asocianismo empresarial, el cual es la fragmentación del proceso de producción, especializando cada organización en una tarea específica e integrándose en un todo general para asunto financieros y comerciales.

La cooperación entre Mipymes es una red espontánea y endógena organizada de forma horizontal, entendida como relación entre semejantes, donde las organizaciones participan dentro de un mismo proceso productivo, empero, cada una especializada en una tarea, permitiéndole mayor capacidad productiva generando habilidades de innovación (CABELLO CHÁVEZ; REYES AVELLANEDA, 2003).

El sector de las Mypimes se caracteriza por ser diverso y complejo; deben disponer de mano de obra intensiva, ya que porque los avances tecnológicos son escasos. Su poca organización formal no permite aprovechar las sinergias que otorga la asociación entre símiles. No obstante, estrategias de cooperación empresarial como la subcontratación han ido cobrando mayor importancia y han sido capaces de organizar este tipo de tejido empresarial en renombradas experiencias (PYKE, BECATTINI, SENGENBERGER, 1992).

La Organización de Naciones Unidas preparó, hacia 2005, un documento denominado “BUSINESS PROCESS OFFSHORE OUTSOURCING, Untapped Opportunities for SMES”, en el cual se propone una oportunidad de emprendimiento para los países en desarrollo, arguyendo que es posible crear empresas de menor tamaño que presten servicios de BPO desde estas regiones (UNCTAD, 2005).

Flores (2009), indica que “Muchas de las Pymes tienen limitado su crecimiento como consecuencia de la inexperiencia de sus fundadores en algunas de las áreas que conforman la empresa, por lo que efectúan un ineficiente manejo de ellas. Sin embargo, existen alternativas como el *outsourcing* que puede solucionar algunos de estos problemas que enfrentan los empresarios”.

Mungaray Lagarda; Ramírez Angulo, (2004), analizan los resultados de las prácticas de subcontratación con las que pequeñas empresas de Baja California se relacionan con las grandes empresas maquiladoras encadenadas con proveedores en California, concluyendo que la subcontratación genera ingresos mayores que los beneficios que pueda producir el mercado, y permite que las empresas puedan organizar y planear su producción reduciendo su nivel de costos, lo que al final representará un mayor nivel de ingresos dependientes.

El diario *Portafolio*, en su artículo “El outsourcing aumenta en las Pymes”, de 2011, indica que las medianas y pequeñas empresas tienen los mismos problemas que las grandes, pero no el mismo nivel de recursos financieros para resolverlos. Agrega que concedores del BPO, como Juan Mauricio Hernández, gerente de gestión organizacional de GESFINVALOR afirma que “...además del manejo del recurso humano, se puede contratar la gestión financiera, el desarrollo de calidad, la gestión organizacional y estratégica, el manejo contable, la atención de peticiones, quejas y reclamos, y la entrega de mercancías. Solamente debe dejar para sí sus procesos misionales y, en general, aquellas actividades con alta importancia estratégica.” (CASTILLO LUGO, 2011).

Abdul-Halim, H., Ahmad, N.H., Ramayah, en su artículo “T Unveiling the motivation to outsource among SMEs” (2012), se proponen dar a comprender mejor el concepto de subcontratación entre las pequeñas y medianas empresas (Pymes). El documento pone de relieve el concepto de *outsourcing* entre las Pymes y las grandes organizaciones, así como las ventajas y desventajas de la externalización de las Pymes desde las perspectivas teóricas. Al final, los autores consideran fundamental para las Pymes discurrir sobre la externalización de sus actividades como una herramienta estratégica para seguir siendo competitivos en el entorno dinámico.

## 7 Discusión y conclusiones:

El BPO es comprendido, entonces, como una forma de cooperación entre dos empresas, por medio de un contrato comercial, con el objetivo de incrementar el nivel de beneficio de ambas. Sin embargo, para lograr el crecimiento a largo plazo, no solo la integración y la capacidad de innovación es importante. En este sentido, el papel que desempeña el *outsourcing* como medio de transmisión del conocimiento tecnológico y gerencial lo hace muy atractivo para el subcontratista (PERNICE, 2000).

En los casos de las Mipymes puede ocurrir que en ocasiones el volumen de producción exigido sea mayor a su capacidad de planta, puede perderse la productividad y con ello, el crecimiento organizacional en términos financieros (WILLIAMS, 2007). Se requiere, entonces, la segmentación de tareas en más organizaciones para ser coordinadas por el mercado, lo cual resulta posible mediante la integración de estas a través de esquemas de redes como es la intención del presente. Las pequeñas empresas deben buscar, por medio de la interacción entre sí, descentralizar algunas etapas particulares del proceso global de producción que les permita la diferenciación del producto con el ánimo de satisfacer un mercado cada vez más segmentado debido a las crecientes variaciones de necesidades del consumidor. Así, mientras una gran empresa busca maximizar sus ganancias o incrementar su participación en el mercado, las pequeñas pueden proponerse coexistir, con el objetivo de generar empleos para los miembros de la familia o proporcionar algún ingreso extra que mejore el nivel de bienestar (Mungaray Lagarda, 2004). La subcontratación contribuye para que la gran empresa reduzca los costos de factores, aumente la productividad o mejore la competitividad (MINCIT, 2006).

El BPO brinda a las Mipymes tercerizadoras certeza sobre su nivel de ventas, lo que les permite la planeación en los ingresos, gastos, inventarios e inversión. Por su parte, para la Mipymes que contrata, esto le puede propiciar un uso más racional de su recurso, tanto de capital, como humano, técnico y de tiempo. El proceso de desconcentración genera retroalimentación en ambas direcciones que, en condiciones de información simétrica, puede permitir el *Just in Time* (JIT) y un inventario cero. Esto derivaría en reducciones de los defectos de los productos (intermedios y finales) y de los costos de transacción. Lo primero permite aumentar la calidad, y lo segundo, liberar recursos financieros (JACOBSEN, 2006).

Podrían existir tres tipos o más de subcontratación adecuada para los planteamientos del presente documento (MUNGARAY LAGARDA, 2004):

- a) La subcontratación de elementos se da cuando la empresa organizadora fabrica productos en distintas partes y la simplicidad del proceso le permite descentralizar algunas de sus fases a pequeñas empresas subcontratadas, de forma que ellas elaboren directamente algunas piezas del producto de la empresa principal, a la cual solo le corresponde el ensamble del producto final.
- b) La subcontratación de acople: cuando la empresa organizadora fabrica productos base y proporciona a las empresas subcontratadas los materiales para obtener productos finales.
- c) La subcontratación de productos existe cuando la entidad o empresa organizadora o general es una empresa comercializadora que exporta ciento por ciento de su producción y la empresa subcontratada elabora totalmente los pedidos que la organizadora recibe.

En aras de alcanzar el mejor desempeño posible de las entidades de las que se trata, resultaría de mayor conveniencia realizar cambios internos, reformas que permitan generar una economía de mercado

asociativo. Esta transformación requiere un nuevo marco de reglas formales (leyes, normas, etc.) e informales (valores, actitudes, entre otras), que promuevan la operación eficiente del mercado, pero también nuevos actores que ingresen a participar ya que el desarrollo organizacional que debe acompañar al cambio estructural e institucional implica promover nuevas organizaciones públicas y privadas con capacidad de aprendizaje e innovación y velocidad de respuesta (Mungaray Lagarda, 2004). Para ello, las actividades llevadas a cabo por ACOPI y MINCIT resultan de gran relevancia, ejemplo de esto es la Red Colombiana de Centros de Subcontratación, que pretende “Elevar el nivel de competitividad general de las industrias en las principales cadenas productivas por medio de la utilización de la subcontratación industrial” (MINCIT, 2006). Así mismo, puede ser importante la exploración a través del desarrollo tecnológico endógeno tanto en las organizaciones como en el país; esto es posible mediante la herramienta propuesta, sin embargo, se requiere la inclusión de las partes propuestas en el plan de acción como son los entes estatal, académico y privado, y, con ellos, se propongan espacios de desarrollo en pro de las necesidades sectoriales o regionales.

En el análisis de un horizonte que busque promover un dinamismo tecnológico, la combinación de nuevas tecnologías con las tradicionales sería posible si las políticas en los ámbitos industrial, científico y educativo se complementaran a través de sinergias sectoriales de apoyo a la investigación y desarrollos tecnológicos sobre la problemática de las Mipymes ante mercados y situaciones que crecen a pasos agigantados y de manera compleja de acuerdo con Mazaroli; Reboud (2008).

## BIBLIOGRAFÍA

AUSTIN, J. E. **Agroindustrial project analysis, Economic**. Baltimore: The Johns Hopkins University Press, 1981.

AVAYA. **Estadísticas de la Industria Global de BPO**. Recuperado el 10 de noviembre de 2012, de Blog Avaya: Disponible: <http://www.blogavaya.com/blog/br/2012/05/estadisticas-de-la-industria-global-de-b-po/>. 2012.

BARON, J. N. **Strategic Human Resources: Frameworks for general managers**, New York: John Wiley; Sons, 1999.

BAYRAK, T. A decision framework for SME Information Technology (IT) managers: Factors for evaluating whether to outsource internal applications to Application Service Providers. **Technology in Society**, v. 35, n.1, 14-21, 2013.

CABELLO CHÁVEZ, A; REYES AVELLANEDA, R. La Red de Subcontratación Sustentable: categoría organizacional y social para las Pymes en México. V.5, N.10, 2003.

CALDERÓN YARURO, Y. Las Mipymes en Norte de Santander le apuestan a la Prosperidad. **Pyme, la revista** v. 26, p. 40-41, 2011.

CASTILLO LUGO, C. A. El Outsourcing aumenta en las Pymes. Portafolio, 2011.

- Congreso de Colombia. **Ley 590 de 10 de julio de 2000**. Bogotá: Diario Oficial, 2000.
- DE PROPIS, L. Types of Innovation and Inter-Firm Co-operation. **Entrepreneurship and Regional Development**, v.14, n. 4, 337-353, 2002.
- DESARROLLO, B. I. **Doing business Colombia**. Washington: Banco Mundial, 2012.
- FERNÁNDEZ, R. **Outsourcing, Estrategia Empresarial de Presente y Futuro**. Santiago, República Dominicana: Universidad Tecnológica de Santiago, 2002.
- FLORES, S. **La estrategia de la subcontratación en las Pymes**. (Suite 101) Recuperado en julio de 2012, de Empresas. Disponible: <http://suite101.net/article/el-outsourcing-en-pymes-a1306>. Acessado: 13 de agosto de 2009.
- GÓMEZ, I. **Outsourcing logístico**, Disponible: <http://www.revistadelogistica.com>. Acessado: 10 de diciembre 2010.
- GRINNELL, R. M; UNRAU, Y. A. **Social Work research and evaluation: quantitative and qualitative approaches**. New York: Oxford University Press. 1997.
- HALIM A., A., AHMAD, N; RAMAYAH, T. Unveiling the Motivation to Outsource among SME. **Business Strategy Series**, v.13, n.4, 2007.
- HÄTÖNEN, J. Making the locational choice: A case approach to the development of a theory of offshore outsourcing and internationalization. **Journal of International Management** , v. 15, n. 1, p. 61-76, 2009.
- HÄTÖNEN, J; ERIKSSON, T. 30+ years of research and practice of outsourcing – Exploring the past and anticipating the future. **Journal of International Management**,v. 15, n.2, p. 142-145, 2009.
- HERNÁNDEZ, S. R., FERNÁNDEZ, C. C; BAPTISTA, L. P. **Metodología de la investigación** (Cuarta Edición ed.). México: Mc Graw Hill - Interamericana Ediciones S.A. de C.V, 2007.
- HSIAO, H., KEMP, R., VAN DER VORST, J; OMTA, S. A classification of logistic outsourcing levels and their impact on service performance: Evidence from the food processing industry. **International Journal of Production Economics**, v.124, n.1, p.75-9, 2010.
- JACOBSEN, K. Institutions, Institutional Change, and Economic Performance (Review). **Business History Review**. v. 80, n.1, p.151-155, 2006.
- LACITY, M. S. Business process outsourcing studies: A critical review and research directions. **Journal of Information Technology** ,v. 26, n.4, p. 221-258, 2011.
- MAZZAROL, T. The Role of Complementary Actors in the Development of Innovation in Small Firms. **International Journal of Innovation Management**, v. 12, n. 2, p. 223-253, 2008.
- MERTENS, D. M. **Research and evaluation in education and psychology: interacting diversity with quantitative and qualitative approaches**. Thousand Oaks: SAGE, 2005.
- MINCIT. Ministerio de Comercio Industria y Turismo. Desarrollando el Sector de BPO&O como uno de Clase Mundial. El ministerio. Bogotá: Mckensey; Company, 2008.
- MINCIT. Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (**Mipymes, Portal Empresario**. (Ministerio de

Comercio Industria y Turismo MINCIT) Recuperado el 2012 de octubre de 2002, de Red Colombiana de Centros de Subcontratación. Disponible: <http://www.mipymes.gov.co/publicaciones.php?id=21802>, Acessado: 05 de diciembre de 2006.

MUNGARAY LAGARDA, A. Subcontratación en microempresas y pequeñas empresas de Baja California, 16 (32), 35-62. **Frontera Norte**, v.16, n.32, 2004.

PELEGRÍN, A. **Offshoring and company characteristics**: some evidence from the analysis of spanish firm data. Barcelona, España; Institut d'Economía de Barcelona, 2011.

PERNICE, L. **El Desarrollo y Fomento de la Subcontratación en el Estado de Baden-Württemberg (Alemania)**. México: Universidad Nacional Autónoma de México, 2000.

PROEXPORT. **Oportunidades en la Industria de Servicios de BPO en Colombia** . Bogotá: PROEXPORT, 2012.

PYKE, F., BECATTINI, G; SENGENBERGER, W. **Industrial Districts and Inter-firm Cooperation in Italy**. Geneva: International Institute of Labour Studies, 1992.

QUELIN, B; DUHAMEL, F. Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy: Outsourcing Motives and Risks. **European Management Journal**, v.21, n.5, p.647-661, 2003.

QUINN, J. Outsourcing Innovation – the new engine of growth, **Sloan Management Review**, v. 41, n.4, p. 13-28, 2000.

ROHDE, F. H. IS/IT outsourcing practices of small- and medium-sized manufacturers. **International Journal of Accounting Information Systems**, v.4, n.5, p.429-451, 2004.

ROTHERY, B. **Outsourcing** . México: Editorial Limusa, 1996.

RUNDQUIST, J. Outsourcing en el desarrollo de nuevos productos, más allá de la participación del proveedor. **El Hombre y la Máquina**, v.29, 48-57, 2007.

SÁNCHEZ, M. M. **La entrevista, técnica de recolección de datos en análisis de una situación social**. Madrid: Universidad Complutense de Madrid, 2003.

SCHWEIZER, R. The internationalization process of SMEs: A muddling-through process. **Journal of Business Research** ,v. 65, n.6, p. 745-751, 2012.

SIDIK, I. G. Conceptual Framework of Factors Affecting SME Development: Mediating Factors on the Relationship of Entrepreneur Traits and SME Performance. **Procedia Economics and Finance**, v. 4, p. 373-383, 2012.

TOMLINSON, P. R; FAI, F. M. The nature of SME co-operation and innovation: A multi-scalar and multi-dimensional analysis. **International Journal of Production Economics**, v.141, n.1, p.316-326.

UNCTAD. United Nations Conference on Trade and Development, (2005). **Business Process Offshore Outsourcing, Untapped Opportunities for SMEs**. Geneva - New York: Secretaría UNCTAD.

WILLIAMS, D. A. Competitiveness of Small Enterprises: Insights from a developing economy. **The Round Table: The Commonwealth Journal of International Affairs**, v.96, n. 390, p. 347-363, 2007.