

**ESTRATEGIAS DE TERCERIZACIÓN EN COLOMBIA COMO CENTRO DE
OPERACIONES ENFOCADO A LOS CALL CENTERS EN BARRANQUILLA.**

**MARÍA CAMILA HENAO ROBAYO
MARIA JOSÉ QUIÑONES SÁNCHEZ
SERGIO ANDRÉS CÁCERES PINZÓN**

TRABAJO DE GRADO

**ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
ADMINISTRACION EN LOGISTICA Y PRODUCCION
FACULTAD DE ADMINISTRACION
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
BOGOTA D.C., ENERO DE 2013**

**ESTRATEGIAS DE TERCERIZACIÓN EN COLOMBIA COMO CENTRO DE
OPERACIONES ENFOCADO A LOS CALLCENTER EN BARRANQUILLA.**

MARÍA CAMILA HENAO ROBAYO

MARÍA JOSÉ QUIÑONES SÁNCHEZ

SERGIO ANDRÉS CÁCERES PINZÓN

TRABAJO DE GRADO

TUTOR:

ANDRÉS MAURICIO CASTRO FIGUEROA

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

ADMINISTRACIÓN EN LOGISTICA Y PRODUCCION

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

BOGOTA D.C., ENERO DE 2013

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a todos los que nos colaboraron a sacar este proyecto adelante, en especial a nuestras familias, quienes estuvieron presentes brindando todo su apoyo durante la carrera y durante la gestión de este proyecto. Esperamos que este análisis aporte a la sociedad Colombiana, de manera que se estimule un sector que está en pleno auge y que con un buen manejo permitirá el desarrollo del país, la generación de empleo y reconocimiento del potencial que Colombia y que en especial ciudades como Barranquilla tienen.

AGRADECIMIENTOS

No cabe la menor duda que es simple definir a quienes les queremos dar las gracias por todo su apoyo, es a nuestras familias, quienes gracias a sus esfuerzos nos ayudaron a sacar adelante carreras que van a ser muy beneficiosas para nuestro futuro, gracias a sus enseñanzas logramos ser forjados como personas valiosas, de igual forma queremos agradecer a nuestros amigos, quienes nos dieron su apoyo durante este camino y nos apoyaron durante en el proyecto, dándonos su buena energía y estando al lado de todos nosotros.

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO.....	5
GLOSARIO.....	11
RESUMEN.....	15
INTRODUCCION.....	17
1. MARCO TEORICO.....	18
1.1. Procesos de Tercerización u Outsourcing, creación y fortalezas.....	18
1.2. Ventajas de un Outsourcing.....	19
1.3. Desventajas de un Outsourcing.....	20
1.4. Áreas de la Empresa que Pueden Pasar a Outsourcing.....	20
1.5. Áreas de la empresa que no pueden pasar a Outsourcing.....	21
1.6. Del Outsourcing al BPO.....	22
1.7. Offshoring u Outsourcing Internacional.....	23
1.7.1. Deslocalización (In-house):.....	23
1.7.2. Contratación externa (Outsourcing):.....	24
1.8. Nearshoring.....	24
1.9. Los Contact Center vs los Call Centers.....	24
1.10. Un repaso al surgimiento de la industria del Call Center.....	25
1.11. Caracterizando a La Industria del Call Center.....	26
1.12. Certificaciones de Calidad.....	27
1.13. La Cadena de Valor.....	28
1.13.1. Cadena de valor según Porter.....	28
1.13.2. La Cadena de Valor en la prestación de servicios.....	28
1.13.3. Eslabones de la cadena de valor.....	28
1.14. La Prestacion de Servicios Logisticos.....	30
2. ANÁLISIS DEL SECTOR.....	31
2.1. Call Centers en el Mundo.....	31
2.2. Cifras del Sector.....	33
2.3. Principales Competidores del Sector.....	35

2.3.1.	Sector de BPO&O e Industria de Call Centers en India.....	35
2.3.2.	Sector de BPO&O e Industria de Call Centers en Brasil	42
2.3.3.	Sector de BPO&O e Industria de Call Centers en Chile	54
3.1.	Entidades que apoyan el sector	73
3.2.	Ventajas competitivas de Colombia	83
3.3.	Partes fundamentales de la industria con los que cuenta Colombia	84
3.4.	Recursos humanos	86
3.5.	Madurez de la industria.....	86
3.6.	Infraestructura	87
3.7.	Obstáculos y barreras que presenta el país dentro del sector	88
3.7.1.	Obstáculos que presenta el país para el crecimiento del sector.....	88
3.7.2.	Barreras para que los Call Center en Colombia puedan competir.....	92
3.8.	Normatividad del sector.....	95
3.8.1.	LEY 1286 DE 2009 - Ley de Ciencia, Tecnología e Innovación	95
3.8.2.	LEY 1273 DE 2009 De la protección de la información y de los datos.....	95
3.9.	Beneficios para exportar servicios	96
3.9.1.	Incentivos para la industria de servicios como Zonas Francas tanto permanentes como uniempresariales competitivas:.....	96
3.9.2.	El Plan Vallejo de exportación de servicios:	96
3.9.3.	Reglamentación exención de IVA a la exportación transfronterizada de servicios desde Colombia. Art.481 del estatuto tributario de 2010.	97
3.10.	Análisis DOFA de los Call Centers en Colombia	98
3.11.	Análisis del panorama competitivo (Matriz T)	100
3.12.	Principales ciudades potenciales en el sector BPO en Colombia.....	103
3.12.1.	Bogotá	103
3.12.2.	Medellín	112
3.12.3.	Barranquilla	124
4.	ASPECTOS LOGISTICOS A TENER EN CUENTA PARA LA GENERACIÓN DE VALOR EN LOS CALL CENTERS	139
4.1.	Los Call Centers y la Cadena de Suministro.....	139
4.1.1.	Customer Relationship Management (CRM)	139
4.1.2.	Internal Supply Chain Management (ISCM)	139

4.1.3. Supplier Relationship Management (SRM)	140
4.2.1. Problemáticas del Call Center	141
4.2.2. El recurso Humano como generador de Valor.....	143
4.2.3. Prácticas Empresariales Responsables	145
4.3. Indicadores de Desempeño y la Teoría de Colas en los Call Centers	145
4.3.1. Indicadores de desempeño.....	148
4.3.2. Modelos basados en Teoría de Colas	149
5. ESTRATEGIAS DE TERCERIZACIÓN EN COLOMBIA COMO CENTRO DE OPERACIONES ENFOCADO A LOS CALLCENTER EN BARRANQUILLA.	152
6. CONCLUSIONES.....	158
7. RECOMENDACIONES	160
8. ANEXOS	161
9. BIBLIOGRAFÍA	164

LISTAS ESPECIALES

GRAFICOS

Gráfico 1: Tamaño del Mercado Global de ITO, BPO y KPO	33
Gráfico 2: Mercado Latinoamericano de BPO	34
Gráfico 3: mercado Latinoamericano de BPO	34
Gráfico 4: Exportaciones de Servicios IT en India.....	39
Gráfico 5: Exportaciones y Empleo del Sector BPO en India.....	40
Gráfico 6: Limites de los Call Centers en Brasil	45
Gráfico 7: Segmentos atendidos en Brasil	47
Gráfico 8: Estrategias de los Call Centers en Brasil.....	49
Gráfico 9: Distribución de los Servicios de Call Centers	57
Gráfico 10: In-house vs Outsourced en Chile.....	58
Gráfico 11: Facturación del Sector en Chile	59
Gráfico 12: Distribución de Demanda de Servicios de Contact Center.	62
Gráfico 13: Crecimiento e Inversión en TI en Chile	66
Gráfico 14: Distribución de Personas Certificadas en Inglés.....	71
Gráfico 15: Ingresos Operacionales Industria BPO en Colombia.....	87
Gráfico 16: Ingresos por exportaciones en Colombia.....	93
Gráfico 17: Matriz de panorama competitivo Contact Centers	102
Gráfico 18: Estudiantes graduados por área de estudio en Bogotá	104
Gráfico 19: Ingresos de la Industria BPO&O en Bogotá (2004-2009)	105
Gráfico 20: Personas con Experiencia en Servicios Financieros y Corporativos	106
Gráfico 21: Mercado de Proveedor de Servicios para Outsourcing en Bogotá	106
Gráfico 22: División de Empleados por Geografía en Bogotá	107
Gráfico 23: Graduados por Año en Áreas Específicas en Principales Ciudades	108

Gráfico 24: Costo total de la Operación en Ciudades Principales	109
Gráfico 25: Calificación del Riesgo en Ciudades de la Región Latinoamericana.	110
Gráfico 26: Crecimiento del PIB en Medellín 2000-2011.....	112
Gráfico 27: Personas con experiencia en Medellín 2002-2009	115
Gráfico 28: Costos competitivos principales ciudades	116
Gráfico 29: Índice de penetración de internet por departamento	119
Gráfico 30: Uso de internet en Medellín por sector y tamaño de las empresas	120
Gráfico 31: Penetración de Banda Ancha en la región.....	121
Gráfico 32: Rango de precios promedio de Bodegas en Medellín	122
Gráfico 33: Top 10 de las ciudades latinoamericanas con mayor crecimiento económico.	125
Gráfico 34: Población estudiantil en Barranquilla.	126
Gráfico 35: Población estudiantil y áreas del conocimiento en Barranquilla	126
Gráfico 36: Principales servicios prestados en Barranquilla.....	129
Gráfico 37: Salarios promedio en Barranquilla	130
Gráfico 38: La cadena virtuosa de Servicio –Beneficio en las prácticas laborales de los Call center	144
Gráfico 39: Modelo de Call Centers con llamadas entrantes	147
Gráfico 40 Modelo Erlang-C.....	150
Gráfico 41: Modelo Erlang-A	150

TABLAS

Tabla 1: Tipos de relación de Outsourcing.....	22
Tabla 2: DOFA Sector BPO e Industria de los Call Centers en India	41
Tabla 3: Proporción de servicios prestados y otras variables	48
Tabla 4: DOFA Sector BPO e Industria de los Call Centers en Brasil.....	54
Tabla 5: Posiciones en la Industria del Outsourcing, Según Destino del Servicio.....	60
Tabla 6: Los Call Center Chilenos.....	61
Tabla 7: DOFA Sector BPO&O e Industria de Call Centers en Chile	69
Tabla 8: Costo promedio de Internet mensual 1Mbps en Latinoamérica	85
Tabla 9: Costo de un Agente de Call Center en Latinoamérica	85
Tabla 10: Modos de Suministros Internacional de Servicios	97
Tabla 11: Análisis DOFA Sector BPO y Call Centers en Colombia.....	98
Tabla 12: Portafolio de Servicios de los Contact Centers en Bogotá	108
Tabla 13: Recurso Humano listo para trabajar en BPO&O por ciudad.....	114
Tabla 14: Salario promedio operario de un Call Center.	115
Tabla 15: Costo de servicios básicos de operación en Colombia	122
Tabla 16: Top 10 de las ciudades latinoamericanas del futuro.	128
Tabla 17: Segmentos y servicios por sectores.....	130
Tabla 18: Análisis PEST de Barranquilla.....	132
Tabla 19: Cuadro comparativo del sector BPO y la industria de Call Center en Barranquilla, Bogotá y Medellín	136
Tabla 20: Posibilidades en la Cadena de Suministro	140

GLOSARIO

- **BPO&O (Business Process Outsourcing and Offshoring):** Se da cuando las empresas empiezan a externalizar procesos de negocios completos, los cuales no considerados como estratégicos para la compañía pero que contienen un alto componente tecnológico y de capital humano. En su mayoría se trata de procesos administrativos, lo que le permite a las empresas centrarse en su negocio principal. La externalización requiere de un cuidadoso análisis para determinar cuáles son los procesos potencialmente externalizables, y dependerá de la estrategia de negocio de cada empresa. (Sieber, Josep, & Valentin, 2007).

El BPO&O surge de una evolución y entendimiento de las necesidades de externalización de las empresa, las cuales se usaban por medio del Outsourcing, el BPO&O no es que busque remplazar el término Outsourcing sino que es una nueva conciencia de las potencialidades de esta herramienta de gestión. (Schneider, 2004)

- **ACD:** Automatic Call Distribution. Sistema que distribuye las llamadas entrantes a un grupo determinado de terminales que utilizan los agentes (Quarea Voz Datos IP).
- **B2B:** Business to Business. Concepto de negocios en el que sólo intervienen empresas que prestan servicios a otras empresas (SUPPLY CHAIN WEB, 2011).
- **B2C:** Business to Customer. Comercio electrónico que realizan las empresas con los particulares (SUPPLY CHAIN WEB, 2011)
- **Call Center:** Un Call center es el conjunto tecnológico y administrativo que permite unificar la inteligencia y potencia de procesamiento de los sistemas informáticos y las facilidades de conmutación de llamadas telefónicas, para

suministrar información a quienes llaman, en un ambiente de intimidad personal. De otra forma el Call center es el punto de *contacto* entre un cliente y la empresa por medio de un hilo telefónico. (Morris, Eddie; Ancajima Alfredo; Chiri, Carlos; Galindo Juan; Guido Carlos; Mejia Enrique, 2007)

- **Clúster:** Son concentraciones geográficas de empresas especializadas, cuya dinámica de interacción explica el aumento de la productividad y la eficiencia, la reducción de costos de transacción, la aceleración del aprendizaje y la difusión del conocimiento. (Uribe & Morales, 2010).
- **Contact Center:** Centro u oficina usada con el propósito de recibir y transmitir un amplio volumen de gestiones en información, las cuales se pueden realizar por canales adicionales al teléfono (*Call center*), tales como fax, *e-mail*, *chat*, mensajes de texto y mensajes multimedia, entre otros. (Uribe & Morales, 2010).
- **CTI:** Computer Telephony Interaction. Sistema informático destinado a la interacción entre una llamada telefónica y un ordenador de manera coordinada para hacer más eficiente la utilización de los recursos de un 1 (Quarea Voz Datos IP).
- **IVR:** Interactive Voice Response. Sistema automatizado de respuesta interactiva, orientado a entregar y/o capturar información automatizada a través del teléfono, permitiendo el acceso a servicios de información y operaciones autorizadas, las 24 horas del día (Quarea Voz Datos IP).
- **Offshoring:** Migración de una parte o de toda la cadena de valor a una locación de bajo costo (Robinson y Kalakota, 2004).

- **Onshore:** Inversiones o negocios realizados dentro del propio país de residencia o en uno con un sistema tributario similar (Paraísos fiscales).
- **Plataforma:** Es la denominación que se otorga al centro de operaciones en donde los agentes telefónicos o teleoperadores ejecutan sus labores, de manera conjunta, en el servicio o entrega de éste a un cliente o usuario. (Uribe & Morales, 2010)
- **Proceso:** Según la ISO 9000 el proceso se define como el conjunto de actividades relacionadas o que interactúan las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Esta también se define como una secuencia ordenada de actividades, las cuales pueden ser repetitivas, cuyo producto o servicio tiene valor intrínseco para el usuario o cliente. (Perez, 2010)
- **Tecnologías o infraestructura IP:** Protocolo de Internet, también llamado Voz IP o VoIP (por sus siglas en inglés), es un grupo de recursos que hacen posible que la señal de voz viaje a través de Internet empleando un protocolo IP (Protocolo de Internet). Esto significa que se envía la señal de voz en forma digital, en paquetes, en lugar de enviarla en forma analógica, a través de circuitos utilizables sólo para telefonía como una compañía telefónica convencional. (Uribe & Morales, 2010).
- **TIC's:** Las tecnologías de la información y la comunicación son una parte de las tecnologías emergentes que habitualmente suelen identificarse con la sigla TIC y que hacen referencia a la utilización de medios informáticos para almacenar, procesar y difundir todo tipo de información o procesos de formación educativa. (Uribe & Morales, 2010)

- **Tiempo efectivo:** Es el tiempo total que un agente permanece atendiendo llamadas o dispuesto para atender o gestionar llamadas. (Uribe & Morales, 2010)
- **TMO:** Conocido como el tiempo promedio que dura una actividad. (Uribe & Morales, 2010).

RESUMEN

El sector BPO&O en Colombia es un sector aun incipiente ya que, se ha consolidado como un sector con alto potencial que no ha alcanzado su máxima expresión de desarrollo.

Teniendo en cuenta esto, en este estudio se realiza una comparación entre los sectores BPO&O enfocado a los Call centers en Colombia, India, Brasil y Chile, en donde se identificaron aspectos positivos y negativos característicos de la industria en cada uno de ellos.

A partir de estas características se hizo un análisis de las ciudades con mayor potencial en la industria de Call Centers en Colombia, basados en las particularidades identificadas en los distintos países mencionados anterioremente, estas ciudades son, Bogotá, Medellín y Barranquilla, identificando que esta última posee las mejores condiciones para impulsar la industria a nivel nacional.

Gracias a las comparaciones hechas y al análisis de las operaciones de Call Center y su importancia para las industrias, se generaron una serie de estrategias enfocadas a impulsar el crecimiento del sector, siendo Barranquilla el epicentro de las operaciones.

Palabras claves: Call Center, Contact Center, Outsourcing, BPO, Offshoring, Estrategia, Tecnologías de la información y comunicaciones, Recurso Humano.

ABSTRACT

The BPO&O industry is still incipient as it has been consolidated as high potential industry that has not reached its highest peak of development.

Having this on account, this study performs a comparison between the BPO&O sector focused on call centers in Colombia, India, Brazil and Chile, where there were identified positive and negative aspects that characterized the industry.

As a result of these characteristics it has been made an analysis of the cities with the highest potential in the Colombian Call Center industry based on the particularities identified in the different countries mentioned before, this cities are, Bogotá, Medellín and Barranquilla, identifying that the last one has the best conditions to boost the development of the industry, being Barranquilla the epicenter of the operations.

Key words: Call Center, Contact Center, Outsourcing, BPO, Offshoring, strategy, Information and Communication Technologies (ICT), Human Resources.

INTRODUCCION

El sector de Tercerización de Procesos de Negocios (BPO&O), se encuentra hoy catalogado como uno de los 12 sectores que lideran y consolidarán el fortalecimiento, sofisticación, diversificación e innovación de Colombia. Adicionalmente es catalogado como uno de los sectores de transformación productiva en el cual hay más oportunidades de crecimiento de acuerdo a las necesidades que se han generado en el mundo.

Este sector es parte importante de grandes mercados como lo son el de la India, Brasil, Chile y en el cual Colombia entra a ser un jugador significativo, con grandes características como lo son, costos bajos de mano de obra, personal capacitado, horarios alineados con grandes potencias mundiales e infraestructura adecuada, para sobresalir entre los grandes jugadores del sector.

Los Call Centers entran a ser parte vital dentro del sector y a partir de análisis de la situación actual de la industria, junto con sus avances, la identificación de barreras, análisis de indicadores, tales como, educación, infraestructura, costos de operación, entre otros, junto con el uso de herramientas como lo son las matrices de panorama competitivo, análisis externo, matriz DOFA, Análisis PEST, Cuadros comparativos e indicadores de desempeño, se busca identificar, las estrategias necesarias para lograr un desarrollo eficiente y un posicionamiento a nivel mundial de los Call Centers en Barranquilla como epicentro del desarrollo del sector a nivel nacional.

1. MARCO TEORICO

1.1. Procesos de Tercerización u Outsourcing, creación y fortalezas.

El Outsourcing es “la contratación de un proveedor de servicio que maneja completamente, delibera y opera uno o más procesos de las funciones de un cliente” (GAO, 2008), en otras palabras Outsourcing es la prestación de un servicio por un tercero el cual ejerce funciones de un cliente para satisfacer sus necesidades.

Se da cuando las empresas empiezan a externalizar procesos de negocios completos, los cuales no son considerados como el core para la compañía pero que contienen un alto componente tecnológico y de capital humano. En su mayoría se trata de procesos administrativos, lo que le permite a las empresas centrarse en su negocio principal (GAO, 2008).

Surge en 1960, cuando varias compañías estadounidenses vieron la necesidad de expandir su producción física para competir con compañías japonesas y europeas. Debido al rápido crecimiento tecnológico y al conocimiento que se ha generado en países asiáticos, estos se han vuelto locaciones atractivas para la industria con costos de mano de obra bajo (GAO, 2008).

Hay numerosos motivos por los cuales una compañía induce a hacer uso de un Outsourcing, una de las razones es el factor económico. Debido a que las compañías siempre están buscando optimizar los recursos, hacen la búsqueda de un proveedor el cual puede ejercer una función a menor precio y con mejores resultados, gracias a la especialización del mismo. Otra razón, es que muchas funciones que se realizan dentro de una compañía, no afectan directamente la estrategia de la misma, por lo cual su

falta de valor añadido no aportan nuevas competencias a la organización, es por esto, que existe la facilidad de obtener un proveedor cuya estrategia está basada en el desarrollo de diferentes procesos que no son relevantes para el cliente que los contrató. Otra de las razones es que gracias al uso de Outsourcing se puede sacar provecho de indicadores financieros que reflejen el uso de dicho Outsourcing como un gasto, mas no como una inversión, por lo que puede aumentar varios de estos indicadores como el ROA (DE LAFUENTE, 2004). Sin embargo, puede haber muchas razones para el uso de un Outsourcing, pero es claro que se ha convertido en un medio para el crecimiento de las empresas, debido a la solución de problemas que este puede brindar.

La tercerización requiere de un cuidadoso análisis para determinar cuáles son los procesos potencialmente externalizables, y dependerá de la estrategia de negocio de cada empresa (Sieber, Josep, & Valentin, 2007).

1.2. Ventajas de un Outsourcing

Según el autor Darío Hurtado Cuartas en su libro *Principios de Administración*. se consideran como ventajas del uso de un Outsourcing las siguientes:

- Inversión en planta y equipo reducida junto con sus costos de manufactura.
- Respuesta eficaz a los cambios del entorno.
- Permite a una compañía disponer de tecnologías competitivas sin la necesidad de entrenar personal de la organización para manejarla.
- Ayuda a enfrentar cambios en las condiciones de los negocios.
- Incremento en los puntos débiles de la empresa.

- Servicio especializado a diferentes áreas del conocimiento.
- Mejoramiento en el tiempo de entrega y calidad de la información para decisiones críticas.
- Aumento en la flexibilidad de la organización y disminución de costos fijos.

1.3. Desventajas de un Outsourcing

Según Huertas se consideran como desventajas del uso de un outsourcing las siguientes:

- Desconocimiento de las nuevas tecnologías que ofrecen oportunidades para innovar productos y procesos.
- Alto costo en el cambio del proveedor en caso de que el seleccionado no resulte satisfactorio.
- Pérdida de control sobre la producción y diferentes procesos.
- Alta dependencia a un solo proveedor.
- Existe la posibilidad de que el proveedor empiece a hacer uso de los recursos para empezar industria propia hasta convertirse en un fuerte competidor.

1.4. Áreas de la Empresa que Pueden Pasar a Outsourcing

- ***Outsourcing de los Sistemas Financieros y Contables:*** Tercerización de los procesos contables y financieros de una compañía de forma local o internacional.
- ***Outsourcing de las Actividades de Mercadotecnia:*** Tercerización de actividades de mercadeo, tales como, campañas publicitarias, soporte técnico, servicio al cliente, manejo de base de datos, entre otras.

- ***Outsourcing en el Área de los Recursos Humanos:*** Tercerización de servicios de recursos humanos, tales como, capacitación, nómina y reclutamiento.
- ***Outsourcing de los Sistemas Administrativos:*** Tercerización de tecnologías que hacen parte del funcionamiento de una compañía como diferentes tipos de software, diseño y aplicaciones tecnológicas.
- ***Outsourcing de Actividades Secundarias:*** Aquellas actividades que no forman parte de las habilidades principales de la compañía (vigilancia física de la empresa, servicio de limpieza de una compañía, administración de comedores, entre otros).
- ***Outsourcing de la Producción, Transporte y Abastecimiento:*** Tercerización de actividades relacionadas con la transformación de materias primas para crear productos, transporte de mercancía y abastecimiento de las mismas a los clientes (CUARTAS, 2008).

1.5. Áreas de la empresa que no pueden pasar a Outsourcing

- Administración de la planeación estratégica.
- Tesorería.
- Control de proveedores.
- Administración de calidad.
- Distribución y ventas (CUARTAS, 2008).

1.6. Del Outsourcing al BPO

El Business Process Outsourcing (BPO), es una extensión del termino Outsourcing, el cual comprende la generación de valor agregado a una compañía a través de un proveedor y de una relación estratégica que permite la mejora continua de los procesos de la misma. De igual forma, comprende un cambio basado en el foco de la contratación de un Outsourcing, el cual comprende ahora el manejo de procesos por expertos en donde se adopten estrategias adecuadas, basado en labores con tecnología de punta, a través de una estrategia diseñada trabajando en conjunto con una relación cliente-proveedor (SCHNEIDER, 2012).

Es por esto, que estos procesos pueden ser implementados en distinto grado y según las necesidades de cada quién y por lo que es importante analizar la relación y marcar las diferencias del rol convencional del Outsourcing al rol del BPO (SCHNEIDER, 2012), como se muestra en la gráfica a continuación:

Tabla 1: Tipos de relación de Outsourcing.

Tipos de relación de *outsourcing*

	Convencional	Colaboración	Transformación (BPO)
Objetivo	Entregar la función a un especialista para bajar costos y enfocar a los ejecutivos en el <i>core business</i>	Mejorar las funciones ajenas al <i>core business</i> para recortar gastos, ganar flexibilidad para responder a los cambios de las necesidades del negocio	Transformar la forma de trabajo en el negocio para alcanzar cambios espectaculares y mejorar el rendimiento de nivel empresarial
Rol del socio	Operar el proceso	Reingeniería y Operar el proceso	Colaborar para transformar el negocio
Enfoque	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios estandarizados • Precio basado en un porcentaje de las transacciones • Panorama y escala estrecha de servicios 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios flexibles • Precio basado en las ganancias compartidas • Servicios encaminados para alcanzar los cambios deseados en el negocio 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios integrados para cambios radicales en el negocio • Basado en resultados, riesgo compartido en una estructura financiera • Entrega acelerada

Fuente: Accenture

1.7. Offshoring u Outsourcing Internacional

El Offshoring se define como la “adquisición de bienes y servicios intermedios O (inputs) en países distintos al propio” (CANALS, 2006), en pocas palabras, el Offshoring es la importación de bienes y servicios para la prestación de un proceso para una compañía radicada en otro país.

Hay dos formas de obtener los bienes y servicios importados los cuales son los tipos de offshoring que se pueden aplicar. Estos son:

1.7.1. Deslocalización (In-house): Se presenta cuando dichos bienes y servicios provienen de una filial de la misma empresa que los está importando (CANALS, 2006).

1.7.2. Contratación externa (Outsourcing): Se presenta cuando los bienes y servicios importados, provienen de una empresa independiente a la empresa importadora (CANALS, 2006).

1.8. Nearshoring

El Nearshoring, comprende aquellos bienes y servicios que son importados de otros países cercanos diferentes a la empresa que lo solicita. Un ejemplo muy claro de esto son los servicios brindados de Colombia a Venezuela, en donde comparten la misma cultura, pero pertenecen a diferentes países. En este se manejan también los mismos tipos In-house y Outsourcing como en el Offshoring. (CANALS, 2006).

1.9. Los Contact Center vs los Call Centers

Para poder saber la diferencia entre estos dos términos hay que empezar por definirlos.

Para empezar un Contact Center es la unificación entre el cliente y los procesos de una compañía, a través del uso de herramientas, como lo son la voz, e-mail, fax, entre otros, funcionando como un centro de comunicaciones que integra los procesos de relaciones con los clientes. (RANGEL, 2010)

Un Call Center por el contrario se define como “la interacción física y funcional entre un sistema telefónico y un sistema informático para facilitar el intercambio de información.” (RANGEL, 2010).

Como se observa en el contenido, existe una gran diferencia entre estos dos términos, el primero, actúa como un centro de comunicaciones y se enfatiza más en tener una relación completa con el cliente, el segundo utiliza solo la comunicación por voz para hacerlo. Este no descuida el objetivo principal de este tipo de servicios que es

el intercambio de la información, por lo cual muchas empresas a nivel mundial se están posicionando dada la necesidad de la tercerización de dicho servicio.

1.10. Un repaso al surgimiento de la industria del Call Center

“El origen de los Call Centers se remonta al año 1876 en Estados Unidos, cuando Graham Bell, inventor del teléfono, creó la empresa Bell Telephone (posterior AT&T), el primer centro nacional de ventas por teléfono en la ciudad de Kansas. El incremento del uso del teléfono en EE.UU. hizo posible apreciar sus posibilidades en el ámbito empresarial. De esta manera, muchas empresas encontraron en este nuevo método vinculado a la telefonía, una excelente oportunidad y una innovadora forma de relacionarse con sus clientes.

Las compañías comenzaron a publicar su número de teléfono en anuncios de prensa y a recibir llamadas de sus clientes, con lo cual apareció la función del operador telefónico, empleado contratado única y exclusivamente para atender el teléfono. A medida que el volumen de llamadas fue creciendo, las empresas fueron incorporando un equipo de personas para dar ese servicio. Posteriormente, con la revolución tecnológica, aparecen centrales dedicadas exclusivamente a desarrollar esta función, con herramientas que gestionan el flujo de llamadas y sistemas automáticos de atención al cliente, como las que es posible observar hoy en día.

La experiencia estadounidense es llevada a Europa; los primeros Call Center aparecen en los años 70, de la mano de multinacionales norteamericanas como IBM, AMEX, 3M, Rank Xerox y Kodak que implementan allí la experiencia que tuvieron en

Estados Unidos y que años después fue llevada al resto del mundo”. (Uribe & Morales, 2010)

1.11. Caracterizando a La Industria del Call Center

“Los Call Center son empresas cuyo giro consiste en la atención telefónica de clientes, con la finalidad de acercar, fidelizar, potenciar productos, rentabilizar y optimizar las transacciones entre una empresa y su actual o potencial mercado. La venta de servicios y de productos, La atención de consultas o reclamos, las cobranzas y el marketing o promoción son los objetivos más frecuentes de los llamados que allí se efectúan. Los teleoperadores, también designados como agentes de atención, son los empleados encargados de recibir o emitir estos llamados telefónicos con el apoyo de un software de tecnología IP, que permite realizar seguimiento de esas comunicaciones.

La industria del Call Center presenta algunas diferenciaciones. Existen empresas que desarrollan estos servicios internamente, dedicadas a atender únicamente a sus propios clientes (In-house). Por otro lado, están las empresas dedicadas a la atención de clientes de terceros, es decir, a proveer servicios de Outsourcing de Call Center a otras compañías. El Outsourcing se desarrolla a su vez en dos modalidades: cuando los servicios son prestados dentro de las instalaciones de la empresa cliente, se habla de Insourcing o In-house; en el Outsourcing propiamente tal, en cambio, el servicio es desarrollado en el establecimiento de la empresa de Call Center proveedora. A su vez, los Call Center que proveen servicios externos pueden hacerlo en el mercado interno (Inshore), y/o bien exportar servicios hacia el extranjero (Offshore).” (Uribe & Morales, 2010).

1.12. Certificaciones de Calidad

- **La ISO 9.000:** “La Norma ISO 9000 describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de la calidad” (9000 ISO). Según los principios de gestión de calidad de la ISO, esta establece que “para conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que ésta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. Se puede lograr el éxito implementando y manteniendo un sistema de gestión que esté diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas. La gestión de una organización comprende la gestión de la calidad entre otras disciplinas de gestión” (9000 ISO).
- **La ISO 26000 :** “Es el documento del Organismo Internacional de Normalización que ofrece a las organizaciones orientación sobre la aplicación de la Responsabilidad Social (RS), ha alcanzado con éxito la última fase de su desarrollo y fue aprobada para su edición como Norma Internacional” (ISO).
“Así, la norma ISO 26000 proporcionará orientación armonizada y globalmente relevante a organizaciones del sector público y privado de todo tipo. El documento es el resultado de un consenso internacional entre expertos representantes de los principales grupos de interés y está diseñada para fomentar la aplicación de buenas prácticas en Responsabilidad Social en todo el mundo” (ISO).

1.13. La Cadena de Valor

1.13.1. Cadena de valor según Porter

La cadena de valor es una herramienta sistemática que nos permite evaluar todos los procesos que se llevan a cabo en las organizaciones. De esta forma identificar puntos críticos para adquirir una ventaja competitiva frente a sus pares (Porter, 2001).

1.13.2. La Cadena de Valor en la prestación de servicios

En organizaciones cuya actividad principal se basa en la prestación de servicios, la cadena de valor posee una arquitectura compleja, donde el contacto directo con el cliente dentro del sistema es fundamental. Para una compañía de este tipo, es importante centrarse en el fortalecimiento de los procesos de planeación y sincronización, mayor respuesta ante el plan de mercadeo y el reconocimiento de marca (Santos, 2011).

El modelo de cadena de valor en la prestación de un servicio, permite establecer relaciones entre los resultados económicos, la retención de los clientes y la satisfacción, fidelidad y productividad de los trabajadores (Itik, 2008).

1.13.3. Eslabones de la cadena de valor

1.13.3.1. Eslabones primarios controlables

- Marketing y ventas: las tareas de este proceso son ubicadas como origen de la prestación del servicio.

- Personal de contacto: según las particularidades del servicio, el personal de contacto es el portador de la prestación del servicio, y en muchos casos, generador directo de la oferta de la empresa.
- Soporte físico y habilidades: todos aquellos elementos que toman parte en la prestación, el conocimiento y la información.
- Prestación: es la solución que se ofrece al problema del cliente. El valor que se genere depende del concepto que mejor responda a los requerimientos de este (Calderón, 2010).
- Clientes: el flujo de la comunicación ente los clientes y los demás eslabones de la cadena de valor, contribuirán a la construcción del nivel de servicio deseado y brindado (Calderón, 2010).

1.13.3.2. *Eslabones de apoyo*

- Dirección general y Recursos Humanos: contribuye a sentar los pilares de una cultura de servicio motivada en dirección a una dirección compartida, comprendida y comprometida.
- Organización interna y tecnología: departamentalización de la empresa y el ordenamiento de sus funciones. Contiene los procesos, investigación de mercados y desarrollo de nuevos conceptos.
- Infraestructura y ambiente.
- Abastecimiento (Itik, 2008).

Generar valor a partir de la prestación de un servicio excelente le abre camino a la compañía hacia la recordación y recompra. De forma opuesta, un servicio regular genera eliminación de la recompra (Santos, 2011).

1.14. La Prestacion de Servicios Logisticos

La prestación de servicios logísticos (PL) se basa en la contratación o tercerización de actividades correspondientes a la logística. Es decir empresas que necesitan de la logística para la ejecución del modelo de su negocio, pero que la logística no es el producto que venden (Eusumer Institución Universitaria, 2008).

El origen de las siglas PL proviene de su aplicación en el idioma inglés. Party logistic (PL) que significa, parte logística. Su interpretación al español es (PSL) Prestador de servicios logísticos; sin embargo la expresión más común se encuentra como PL(Eusumer Institución Universitaria, 2008).

Los PSL se dividen por categorías según el alcance; reflejan el grado de subcontratación de servicios y el nivel de integración de servicios ofrecidos a la cadena de abastecimiento.

- **1PL:** Como aquella firma que presta únicamente un servicio logístico, normalmente asociado a la logística física y de manejo de materiales.
- **2PL:** Son firmas que prestan servicios logísticos con algún tipo de integración y sinergia entre ellos. Prestan de manera casi exclusiva servicios de almacenamiento y transporte.
- **3PL:** Aquellos que integran un portafolio de servicios basados en activos y basados en conocimiento, con un componente importante de tecnología.
- **4PL:** Son aquellos no basados en activos que coordinan la cadena de abastecimiento pero prácticamente subcontratan todos los servicios específicos que ofrecen a sus clientes (Eusumer Institución Universitaria, 2008).

2. ANÁLISIS DEL SECTOR

2.1. Call Centers en el Mundo

El sector BPO y los Call Centers en el mundo han tenido un amplio crecimiento, en especial en Latinoamérica, la cual en el 2011 generó un movimiento de 407 millones de dólares y del cual se espera un crecimiento del 9% anual, duplicando su mercado al 2018. (BASILE, 2012). Empresas del sector en el mundo, han entrado a mercados como el latinoamericano, con un enfoque hacia la región dentro de los cuales cabe resaltar los siguientes:

- **Avaya:** Empresa de telecomunicaciones, “líder en el mundo en sistemas de comunicaciones empresariales, la cual brinda comunicaciones unificadas, centros de contacto, soluciones de datos y servicios relacionados, en forma directa y a través de sus socios de canal, a empresas y organizaciones líderes de todo el mundo.” (avaya), domina ampliamente el mercado, con presencia en 150 países.
- **Siemens:** Es una empresa que brinda soluciones integrales y servicio de telecomunicaciones, energía y salud. Líder en el mercado mundial, con presencia en nueve países de la región andina, entre ellos, Colombia, Venezuela, Ecuador, Perú, Bolivia, Paraguay, Uruguay, Argentina, Chile y con presencia en el mundo, con más de 5.500 colaboradores para la región (Siemens).
- **Genesys:** Es una empresa en donde su función principal es la de brindar servicios de desarrollo de software y en donde dentro de sus servicios ofrece

manejo de base de datos y servicios de Call Center, ubicada en Colombia y posicionada como empresa líder en el mercado (Genesys).

- **Transcom:** Es una empresa con experiencia global, el cual provee el cuidado necesario a los clientes, ventas, soporte técnico y servicios de manejo de créditos a través de una extensa red de Contact Centers y agentes que trabajan desde la casa. Sus operaciones se radican en Europa, Norteamérica, Suramérica y el Norte de África, así ofreciendo servicios Nearshore y Offshore que facilita el desarrollo de los procesos de la compañía con sus clientes. (TRANSCOM)
- **Millenium Contact Center:** Es una empresa dedicada a brindar servicios altamente especializados con la relación del cliente, que brinda sistemas de comunicación y servicios de Call Center. Ubicado en Colombia, El Salvador y Guatemala, cuenta con una plataforma de alta tecnología (Millenium IP PBX-Convergente de última generación), que hace más eficiente el proceso con sus clientes (Center).
- **Teleperformance:** Es una empresa de operaciones de Contact Center bilingüe, cuya presencia está en 49 países, con 260 Contact Centers en funcionamiento. Actualmente en Latinoamérica se encuentra en Argentina, Chile y Brasil y Colombia. (TELEPERFORMANCE).
- **Unisys:** Es una empresa dedicada a desarrollar procesos de tecnología de la información, cuenta con aproximadamente 22.500 empleados y dentro de sus principales servicios, ofrece manejo de bases de datos y servicios de Contact Center para las empresas a nivel mundial (Unisys).

- **IBM:** Es una empresa con más de 100 años de posicionamiento en el mercado mundial, destacada por brindar servicios tecnológicos, desarrollo de software y de aplicaciones, con presencia en América latina y en el mundo. Sus soluciones de software y servicios de Contact Center radican principalmente en América Latina. (IBM).

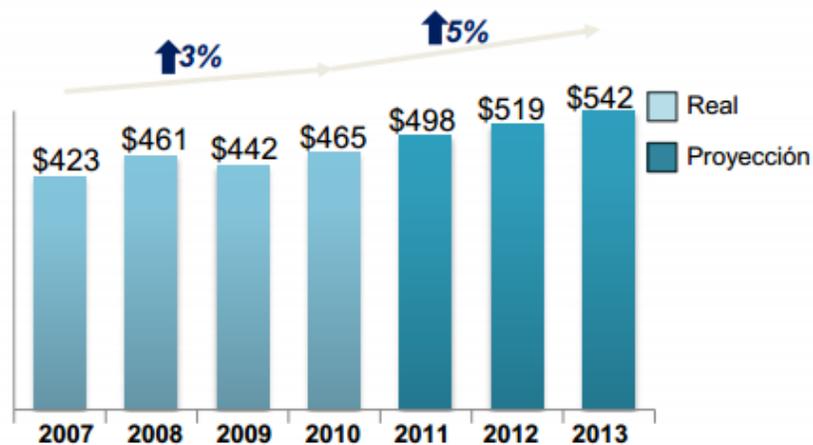
“De igual forma se destacan jugadores locales como los son: TecnoVoz, con una fuerte presencia en el Cono Sur; Altitude, dedicado específicamente al segmento de Outbound; y finalmente Cisco, que compite en México y Brasil, pero no muestra una estrategia enfocada al sector de Contact Centers.” (BASILE, 2012).

2.2. Cifras del Sector

El sector ha tenido un crecimiento global promedio del 5% anual y se espera a 2013 un crecimiento del 6% como se muestra a continuación:

Gráfico 1: Tamaño del Mercado Global de ITO, BPO y KPO

Tamaño de Mercado Global de ITO, BPO y KPO (Miles de Millones de USD)



Fuente: Proexport, 2012

De igual forma en el mercado latinoamericano, el sector ha tenido crecimientos ascendentes y se espera un crecimiento del 12% al 2013.

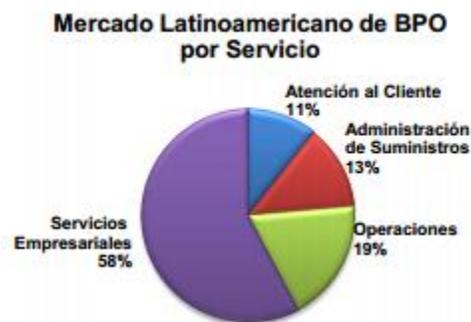
Gráfico 2: Mercado Latinoamericano de BPO



Fuente: Proexport, 2012

De igual forma la mayor participación del sector en Latinoamérica, comprende servicios empresariales y operaciones, como se muestra en el gráfico a continuación:

Gráfico 3: mercado Latinoamericano de BPO



Fuente: Proexport, 2012

2.3. Principales Competidores del Sector

Para el uso y análisis de diferentes variables del sector, en este estudio se tuvo en cuenta a nivel global, India como mayor competidor y a nivel regional, Brasil y Chile, teniendo en cuenta que las características del sector en Chile son las más similares a las del colombiano.

2.3.1. Sector de BPO&O e Industria de Call Centers en India

2.3.1.1. Entorno macroeconómico

Según el Ministerio de Economía y Competitividad de España, en un estudio realizado a diferentes países, dentro de los cuales se encuentra India, el registro del PIB al coste de los factores correspondiente a 2009-2010, por sectores de actividad y por orden de importancia son los siguientes: Comercio, hoteles, transporte y comunicaciones (26,5%), servicios financieros, seguros, servicios inmobiliarios y servicios a empresas (17,2%), industria manufacturera (16,1%), agricultura, industria forestal y pesca (14,6%), servicios comunitarios, sociales y personales (13,1%), construcción (7,9%), minas y canteras (2,4%), electricidad, agua y gas (2%)(Delhi, 2012).

De igual forma en su estudio económico y comercial, resaltan la importancia de la exportación de servicios, donde el sector IT, se destaca como el sector de mayor importancia y de principal exportación, representando el 62,8% durante el año fiscal 2011-2012 (Delhi, 2012).

2.3.1.2. Call Centers en India

Cinco de los 10 principales destinos de Outsourcing del mundo se encuentran en Asia, de los cuales India tiene la participación más importante en la industria

(Outsource2India, 2012). Esto debido a los proyectos de desarrollo y fortalecimiento de la industria, además de las habilidades que adquieren los graduados indios, junto con la calidad de la enseñanza de los idiomas, lo que proyecta en la mentalidad de muchos graduados el trabajar en la industria y el estar en contacto con la cultura occidental. De igual forma, el costo de la mano de obra de los empleados indios es mucho menor al de los americanos o europeos, lo que hace un destino mucho más atractivo para tercerizar los servicios de Call Center y pensar en India como un destino atractivo para su aplicación. (Capital, 2012)

2.3.1.3. Ventajas de un Call Center en India

La firma Outsource2India, cuya función principal es brindar servicios de Call Center en la región, cataloga las siguientes ventajas para invertir en este país:

- India tiene la participación más grande de Call centers en el mundo. Se espera que el sector crezca exponencialmente en los próximos años.
- Es un centro de talento. Cuenta con profesionales expertos que pueden proveer servicios eficientes a precios bajos.
- Los Call Centers indios utilizan la mejor tecnología, los mejores softwares y la mejor infraestructura.
- La diferencia horaria entre los países occidentales e India, hacen posible ofrecer un servicio de calidad las 24 horas.
- Una gran mayoría de la población de India habla inglés. De igual forma, India cuenta con personas cuyo conocimiento de otras lenguas como el alemán, francés, español, entre otros es sobresaliente. Así mismo, India cuenta con un inmenso talento técnico haciéndola ideal para prestar servicios de Call Center.

- El rápido avance satelital basado en una amplia red de telecomunicaciones ayuda a transferir rápidamente la información a través de servicio de voz y data en todo el mundo.
- Las firmas pertenecientes al sector BPO en India utilizan sistemas de integración de tecnología computarizada y respuesta de voz interactiva.
- El gobierno indio apoya la industria y está en constante mejora para nutrirlo.

India es uno de los proveedores líderes de servicios de Call Center en el mundo, ofreciendo una variedad de servicios de llamada *Inbound* y *Outbound* y cuenta con alrededor 350.000 agentes de Call Center según un estimado de la industria (BAJAJ, 2011).

2.3.1.4. Recurso Humano

India está enfocando sus esfuerzos a la protección del trabajador, de igual forma el país hace parte de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) junto con convenios internacionales que apoyan la protección al trabajador.

Sin embargo, “es necesario destacar, que este tipo de regulaciones afectan a poco más del 20% de la población activa, el resto se encuentra ocupado en sectores no organizados, donde las condiciones laborales no se encuentran sujetas a esta regulación” (Delhi, Cámara de Valencia, 2010).

Las leyes laborales más importantes se pueden agrupar en cuatro grandes grupos:

I. Leyes relacionadas con la Seguridad Social. (Desarrollo en 8.5)

1. Employees' State Insurance Act (1948)
2. Employees' provident Funds and Miscellaneous Provision Act (1952)

3. Workmen Compensation Act (1923)

4. The Maternity Benefit Act (1961)

5. Payment of Gratuity Act(1972)

II. Leyes relacionadas con salarios. (Desarrollo en 8.3)

1. Minimum Wages Act. (1948).

2. "The Payment of Wages Act", 1936

3. Payment Bonus Act. (1965)

4. Equal Remuneration Act (1976)

III. Leyes relacionadas con conflictos laborales. (Desarrollo en 8.4)

1. Industrial Disputes Act (1947).

2. Factories Act, 1948

3. Apprentices Act, 1961.

IV. leyes relacionadas con contratos, sindicatos y cambio de trabajadores.

(Desarrollo en 8.4)

1. "Contract Labour (Regulation and Abolition) Act" (1970).

2. Employment Exchanges (Compulsory Notification of Vacancies) Act, 1959.

3. Trade Unions Act, 1926

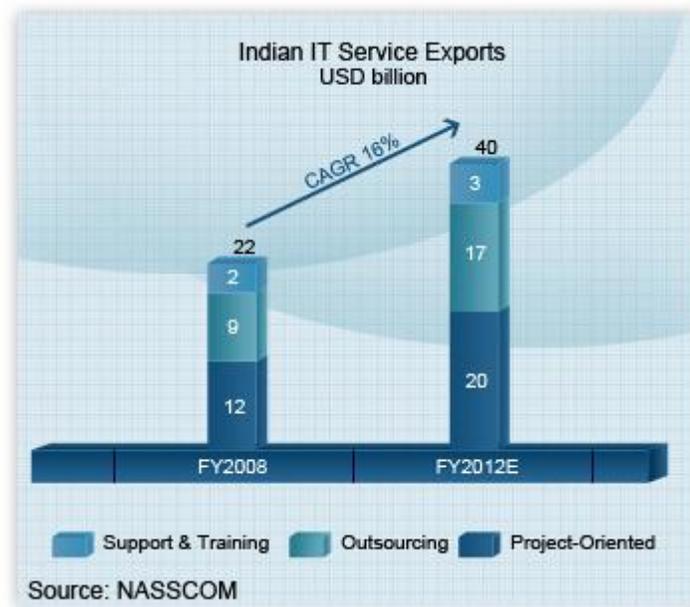
4. "Industrial Employment (Standing Orders) Act", (1946) (Delhi, Cámara de valencia, 2010).

En India, el salario al cual un agente puede aspirar es de alrededor de \$648,152 pesos Colombianos, a pesar de que muchos Call Centers de diferentes ciudades realizan pagos de \$486.114 Pesos Colombianos a sus trabajadores. (CLAIRE, 2009)

2.3.1.5. *Tecnología e infraestructura*

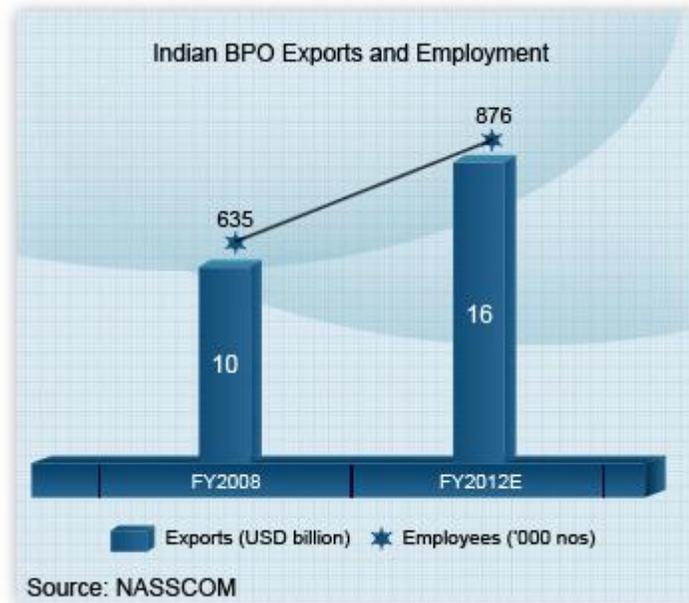
India es líder en servicio IT y tecnología, sus servicios han venido creciendo considerablemente durante los últimos años y este crecimiento ha estado relacionado la mayor parte en servicio de Outsourcing y el desarrollo de proyectos, como se observa a continuación.

Gráfico 4: Exportaciones de Servicios IT en India



De igual forma, el sector BPO ha crecido considerablemente durante el último año fiscal 2012, lo que ha aumentado el Recurso Humano y el empleo en el país.

Gráfico 5: Exportaciones y Empleo del Sector BPO en India



Una de las fortalezas grandes de India, como se nombro anteriormente, es el desarrollo tecnológico que ha venido implementando durante los últimos años, al igual que la capacitación constante para poder tener mano de obra calificada en la manipulación de sus productos tecnológicos, lo cual hace de este país un competidor único junto con sus otras fortalezas.

Los Call Centers en India, cuentan con la tecnología más avanzada y una infraestructura adecuada que provee una amplia calidad en el servicio para sus clientes. India de igual forma, ha experimentado la privatización y reducción en las tarifas de los servicios de internet, telecomunicaciones y servicio de celular. Esto es lo que ha permitido que el país tenga una ventaja competitiva sobre otros países en términos de infraestructura. (Outsource2India, 2012).

2.3.1.6. Principales Clientes

India cuenta con grandes competidores mundiales, como lo son General Electric, Tata que es gran jugador a nivel mundial, junto con todas sus empresas, British

Airways, American Express, entre otros, en donde muchas multinacionales siguen enfocando su mirada hacia este gran jugador mundial (Murthy, 2006).

2.3.1.7. *Relaciones Internacionales/Regionales*

“India cuenta con varios convenios internacionales y es considerada el líder de los BRICs, países en desarrollo. India es Miembro fundacional de la ONU y del “Movimiento de los No Alineados”, es un miembro activo de varias instituciones internacionales, especialmente la OMC, el Banco Mundial, el Banco Asiático de Desarrollo, SAARC, G-20 y BASIC” (Delhi, Cámara de Valencia, 2010).

2.3.1.8. *DOFA Sector BPO&O e Industria de Call Centers en India*

Tabla 2: DOFA Sector BPO e Industria de los Call Centers en India



Fuente: Elaboración propia basada en la información recogida, 2013

Es claro, que India está posicionado como líder a nivel mundial en el sector gracias a su tecnología, Recurso Humano y apoyo al gobierno. A partir de este DOFA realizado, se puede identificar qué debe mejorar y que oportunidades tiene el sector en Colombia para impulsarse de forma estratégica. Así mismo se identifica la fuerza que están tomando los mercados latinoamericanos, motivo por el cual las empresas indias están buscando montar sus operaciones en esta región.

2.3.2. Sector de BPO&O e Industria de Call Centers en Brasil

2.3.2.1. Entorno Macroeconómico

Contrario a épocas anteriores, en los últimos años Brasil ha presentado un crecimiento asombroso. Este representa un papel estratégico para el desarrollo de la región latinoamericana como país emergente de gran tamaño geográfico y demográfico (López, 2011).

El crecimiento económico de Brasil en los últimos años ha permitido elevar la tasa de creación de empleo, redistribución y ampliación de la riqueza en el conjunto de la población, una alta tasa de inversión en infraestructuras y actividades económicas de valor añadido, mejor equilibrio de las cuentas del gobierno a través de una mayor recaudación impositiva, entre otras. La tasa de crecimiento del PIB entre 2002 y 2007 fue aproximadamente la mitad de los otros países BRIC (Rusia, India y China) y muy similar a la de otros grandes países del área (Chile, México, Argentina) (López, 2011).

Gracias al elevado precio de las exportaciones brasileñas y el crecimiento del mercado interno, Brasil es una de las economías que se ha recuperado de forma más rápida del estancamiento económico a causa de la crisis de 2008, sin embargo,

algunos estudios muestran que existe una amenaza en el crecimiento brasileiro entre el periodo 2011 y 2015 debido a debilidades de la economía que se empiezan a presentar (López, 2011).

Brasil posee una alta demanda de consumo interno debido al crecimiento del PIB, que ha llevado al aumento de renta disponible, apoyado por una política económica que busca disminuir la pobreza. De la misma forma gracias a datos económicos sólidos, a la generación de un ambiente de confianza, el aumento del valor de las propiedades, los niveles de inflación y las expectativas derivadas de esta (aunque a tasas mucho más bajas que en épocas anteriores, hace que el consumidor reaccione con un mayor nivel de gasto que compense la pérdida de poder adquisitivo), la demografía con un elevado porcentaje de población joven, un mercado de trabajo con un reducido nivel de desempleo (con una tasa del 6,7% en 2010 a diferencia del 13% en 2003 gracias a la creación de más de quince millones de puestos de trabajo), el aumento del segmento de la clase media en la última década y la solidez y estabilidad de las políticas gubernamentales, han permitido el aumento de las tendencias consumistas dentro del país (López, 2011).

Sin embargo, es necesario tener en cuenta que un consumo desbocado puede traer consecuencias como: aumento en la tasa de inflación, incremento de las importaciones y crecimiento del nivel de endeudamiento de los particulares. Por lo cual, el gobierno ha venido tomando medidas para desacelerar la demanda externa (López, 2011).

En la actualidad, el acelerado crecimiento de Brasil se ve amenazado ya que según análisis de economistas, este puede caer a un ritmo de 3 a 4% debido a los altos

costos y a la burocracia, lo cual lo ha llevado a caer seis puestos (126) en la encuesta de Doing Business realizada en 2012 (Reuters, 2012).

2.3.2.2. La Industria de Call Center en Brasil

En general, la industria IT-BPO en Brasil generó en 2011 \$1.14 trillones de dólares y se espera un crecimiento anual de 5.2% hasta 2014. De este total, \$769 billones de dólares provienen de los procesos de Outsourcing. El mercado offshore de tecnologías de la información ha crecido rápidamente. Para 2010 y 2011 este mercado valía \$58 billones y \$62 billones de dólares respectivamente, con un crecimiento anual esperado de 8.3% hasta 2014 (BRASSCOM, 2010).

Brasil posee el séptimo mercado más grande de tecnologías de la información y la comunicación aportando en 2010 el 8% del PIB. En cuanto el sector IT, dentro del cual Brasil cuenta el sector BPO, posee el octavo mercado doméstico más grande con un valor de \$85.1 billones de dólares (2010), donde el sector BPO posee una participación del 4.7% (BRASSCOM, 2010), lo que demuestra que sigue siendo un mercado pequeño si se compara con el de IT-Inhouse que posee el 39.5%.

En cuanto a la industria de Call Centers, estos concentran el 40% de la actividad del segmento BPO en Brasil. Dentro de las operaciones de estos como prestadores de servicios al exterior se encuentran principalmente las de servicio técnico, y servicios B2B y B2C (Apex Brasil, 2010). Es una industria relativamente joven, 72% de los Call Centers en Brasil tienen menos de 15 años y el 96% de ellos fueron creados después de 1990 (Oliveira, 2005).

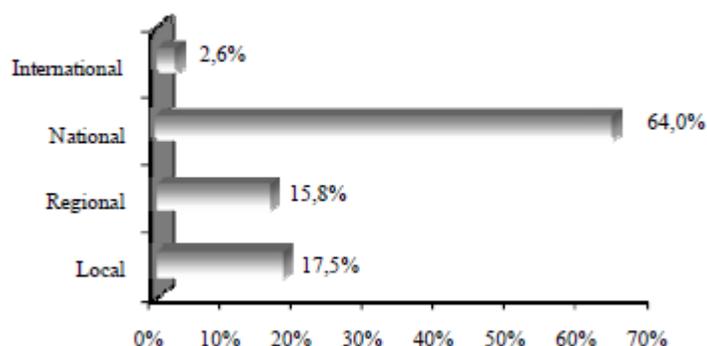
Esta industria ha alcanzado un crecimiento rápido en la última década en Brasil. Gracias a factores como, la liberalización de las telecomunicaciones a finales de los

años 90 que permitió reducir significativamente los costos, el acelerado desarrollo e integración de las tecnologías de la información y la comunicación y el Código de Protección al Consumidor implementado y reforzado desde la misma época, han permitido que los Call Centers incrementen su demanda de servicios. En Brasil, cerca del 2% de la fuerza trabajadora pertenece a la industria de Call Centers (Oliveira, 2005).

Una encuesta realizada en 2005 por diferentes universidades brasileras con el apoyo del Global Call Center Industry Project a 103 compañías de Call Centers en Brasil, mostró que para entonces el 53% de las empresas prestaban servicios de Outsourcing y el otro 47% servicios In-house. Sin embargo, el 89% de los puestos de trabajo pertenecen al sector de procesos tercerizados, mostrando así una tendencia creciente hacia los servicios del sector BPO (Giao & Oliveira, 2005).

El número de Call Centers en Brasil que provee el mercado internacional, es pequeño. Como se muestra en la siguiente gráfica, sólo el 2.6% de ellos cubre este mercado mientras que el 64% se dedica a prestar servicios en el mercado nacional (Giao & Oliveira, 2005).

Gráfico 6: Limites de los Call Centers en Brasil



Fuente: The Global Call Center Industry Project Reports, 2005

En cuanto al crecimiento esperado de estas empresas, aquellas que ofrecen sus servicios al exterior pretenden en su totalidad incrementar su disponibilidad de operadores, mientras que de las que atienden el mercado nacional, solo el 66% de ellas pretende hacerlo. Esto muestra un rendimiento mayor en el mercado internacional mientras que el mercado nacional muestra menores prospecciones y desempeño financiero (Giao & Oliveira, 2005).

En el tema de los salarios en este sector, Brasil presenta una gran ventaja frente a países como Estados Unidos, Alemania y Francia teniendo el salario promedio anual más bajo (Giao & Oliveira, 2005).

Además de esto, Brasil es un país multicultural debido a la gran cantidad de inmigrantes que ingresaron al país durante el siglo XX. En la actualidad, Brasil cuenta una variedad de colonias que mantienen las características originales de cada país. Esto es para el sector, una fuente importante de trabajo que facilita la comunicación con otros países, minimizando la barrera del acento (Giao & Oliveira, 2005).

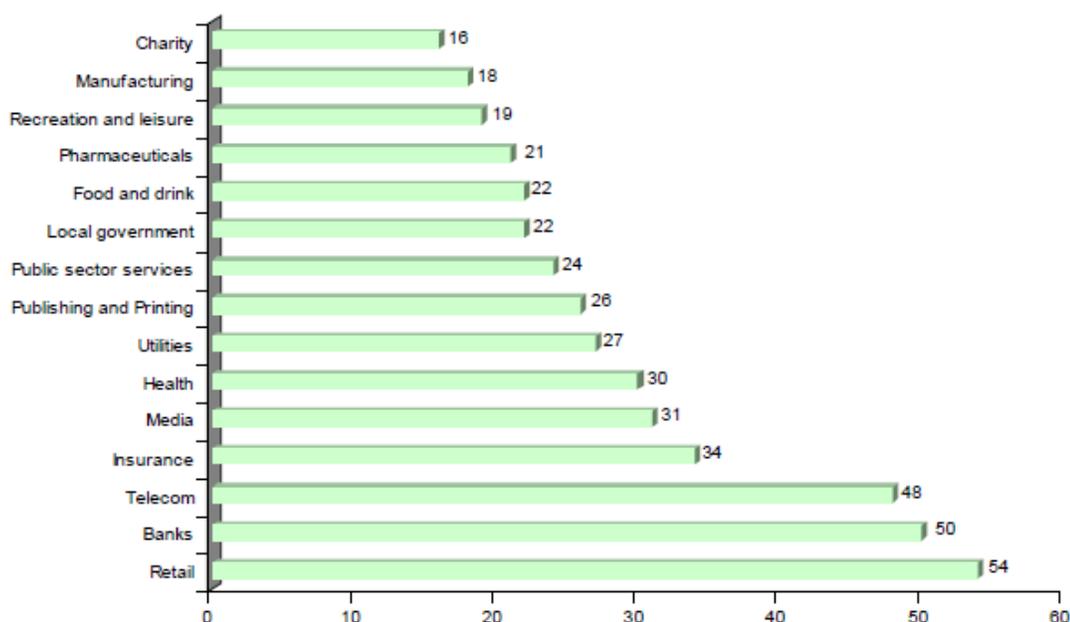
En la actualidad Brasil cuenta con 96.1 millones de personas de ascendencia africana, 25 millones de italianos, 18 millones de alemanes, 15 millones de hispanos, 1.8 millones de polacos y 1.6 millones de japoneses (BRASSCOM, 2010). Esta variedad multicultural ofrece ventajas que son difíciles de encontrar en otros países.

En Brasil, tanto en el colegio como en la universidad, inglés y español son ofertados como segunda lengua, sin embargo, el nivel enseñado no se enfoca en propósitos de desarrollar competencias profesionales en los estudiantes (Giao & Oliveira, 2005). Debido a esto, los profesionales de forma individual, invierten continuamente en cursos de inglés y tutorías privadas, de esta forma Brasil se ha

ubicado en el segundo puesto después de India, de entre las economías en desarrollo, con la mayor cantidad de personas que hablan inglés (BRASSCOM, 2010). Brasscom en conjunto con el Gobierno de Brasil y el sector privado, trabajan para implementar varios cursos que mejoren las competencias en inglés tanto de los profesionales que trabajan en el sector IT, como para la población más joven. De igual forma se implementan cursos en una gran variedad de idiomas diferentes al inglés (BRASSCOM, 2010).

Los resultados de la encuesta mostraron también la gran variedad de segmentos para los que se prestan servicios como se muestra en el siguiente gráfico.

Gráfico 7: Segmentos atendidos en Brasil



Fuente: Asociación Brasileira de Servicios, 2005.

Como se muestra en la gráfica, en el primer grupo se encuentran los segmentos de retail, bancario y telecomunicaciones con ocurrencias entre 48 y 54 siendo el segmento de retail el más significativo de todos. En comparación con estos tres

segmentos, existe una brecha muy amplia con los otros a los cuales se les presta servicios.

Ahora bien, la siguiente tabla muestra algunas variables basadas en datos promedios del país, para Call Centers In-house, tercerizados y de servicios Offshoring dentro de los cuales se encuentran servicios de Outsourcing e In-house.

Tabla 3: Proporción de servicios prestados y otras variables

	Database average	Inhouse	Outsourced	ICC
Wages (\$)	4.513,00	6.076,00	3.374,00	4.155,00
Turnover (%)	38,6	29,9	36,0	27,0
E-mail (%)	72,0	74,1	70,0	100,0
Fax (%)	67,0	68,5	65,0	100,0
CRM (%)	59,0	46,3	70,0	100,0
VoIP (%)	25,0	14,8	35,0	66,0
Calls/operator/day	74	70	82	60
Satisfacao dos clientes	4,0	3,9	4,1	4,3

Fuente: Relatório da Industria de Call Centers en Brasil

De acuerdo con los datos presentados, los salarios de las posiciones de Offshoring, resultan un 23% más altos que aquellos que prestan servicios como terceros (Outsourcing) de manera local. Esto puede ser debido al impacto que tienen los Call Centers internos de una compañía (In-house) dentro del Offshoring ya que este tipo de Call Center tal como se presenta, tiene los salarios más altos (US\$ 6.076). La tasa promedio de rotación es menor en el Offshoring (27%), mostrando que este tipo de operaciones pueden ser menos estresantes y más satisfactorias en cuanto a remuneración y autoestima (Giao & Oliveira, 2005).

Adicionalmente se puede observar que en las operaciones Offshoring, el uso de tecnologías avanzadas como el e-mail, fax, CRM, VoIP, es mayor que en las operaciones domésticas. También se muestra como la satisfacción del cliente es mayor

en este tipo de operaciones (4.3), lo cual podría parecer curioso al tener en cuenta que los servicios se prestan en una lengua diferente a la materna.

Dentro de las estrategias corporativas de los Call Centers brasileros, la principal es la diferenciación de servicio. Existen también otras estrategias que se presentan en la siguiente gráfica.

Gráfico 8: Estrategias de los Call Centers en Brasil



Fuente: Elaboración propia, basada en la información recogida, 2013

2.3.2.3. *El Recurso Humano*

Para mantener la excelencia y a los profesionales actualizados, las compañías en Brasil actualmente están invirtiendo grandes cantidades de dinero en capacitación y entrenamiento. La meta es proporcionar entrenamiento de calidad con diferentes programas a la mayor cantidad posible de empleados a costos competitivos sin sacrificar la productividad. Para cumplir con esta demanda, las soluciones de e-learning han crecido de forma significativa dentro de las compañías en Brasil (BRASSCOM, 2010).

De acuerdo con la encuesta realizada por el Global Call Center Industry Project, la gran mayoría de trabajadores de la industria han culminado el bachillerato (74%). El 4% de los operadores poseen estudios básicos superiores y el 22% estudios universitarios. Adicionalmente, el 33% de los operadores en Call Centers In-house poseen estudios universitarios, mientras que en las operaciones de Outsourcing, este porcentaje es tan solo del 12% (Oliveira, 2005).

En cuanto a la fuerza trabajadora femenina en los Call Centers, esta prevalece ya que el 76.2% de los operadores son mujeres (Oliveira, 2005).

Para el entrenamiento del personal, los Call centers destinan un promedio de 4.4 semanas. En el caso de las operaciones de Outsourcing, este promedio disminuye a 3.5 semanas, mientras que en las operaciones In-house es de 5.4 (Oliveira, 2005). Estos tiempos influyen directamente en los costos de operación, teniendo en cuenta que en Brasil, el 64% de estos se atribuyen a los recursos humanos, el 16% a Tecnologías de Información (IT) y el 15% a telecomunicaciones (Giao & Oliveira, 2005).

Para que un operador se vuelva eficiente en el trabajo se requiere un promedio de 19 semanas (19.9 para In-house 18.2 para Outsourcing).

El 87% de los operadores trabaja tiempo completo y el otro 13% trabaja medio tiempo. Adicionalmente, el 26% de los Call Centers usa trabajadores temporales para así tener flexibilidad para acomodarse a la demanda y reducir costes (Oliveira, 2005).

En promedio los operadores contestan 74 llamadas al día, sin embargo, se debe tener en cuenta que estos promedios varían entre los segmentos a los que se les presta el servicio. En general el tiempo promedio por llamada es de 3 minutos y 27

segundos y este promedio varía de acuerdo con la cantidad de servicios que preste el Call Center (Oliveira, 2005).

La rotación anual del personal es de 38.6% y la promoción de empleados en las operaciones In.house es de 16.1% y para Outsourcing es de 29.9%. El promedio de permanencia es de 2.4 años (Oliveira, 2005).

En cuanto a los directores y jefes de los Call Centers, el 95% de ellos poseen una maestría, su remuneración anual promedio es de \$23.597 dólares, sin embargo, este valor puede variar dependiendo del tamaño del Call Center. El promedio de permanencia de estos es de 4.3 años (5.2 para In-house y 3.4 para Outsourcing) (Oliveira, 2005).

2.3.2.4. Tecnología e infraestructura

Debido a la importancia del sector para la economía brasilera, el gobierno ha establecido una agenda específica para invertir en esta área a través de asociaciones público-privadas. El sector de las comunicaciones está altamente estructurado y se encuentra en rápido crecimiento (BRASSCOM, 2010).

De acuerdo con la Asociación Brasileira de Telecomunicaciones (Telebrasil), el acceso a internet en 2011 alcanzó los 40.9 millones de personas. El acceso fijo en 2011 fue de 15.3 millones, la velocidad de conexión de acceso fijo aumento un 70% de 2008 a 2010 (1.7 Mbps) (BRASSCOM, 2010).

Así mismo, los servicios de telefonía continúan expandiéndose de forma considerable, de acuerdo con Anatel y Teleco en 2010 existían 41.6 millones de líneas de telefonía fija y 2.6 millones de líneas de VoIP (BRASSCOM, 2010).

Existe una tendencia en Brasil por transformar los Call Centers en Contact Centers, por lo tanto, estos están adoptando tecnologías complementarias a la telefonía tradicional para adquirir múltiples canales de comunicación que permitan la interacción con el cliente (Oliveira, 2005).

Se evidencia el alto uso del internet (72%) frente al uso del fax (67%). Cerca a estos porcentajes se encuentran las comunicaciones web como el chat, ICQ, entre otras, con un 62%. El uso de CRM tiene una participación del 59% entre los Call Centers, permitiendo de esta forma a los operadores acceder a la información del cliente antes de la interacción con el mismo. El 25% de los Call Centers usan VoIP, lo que muestra una convergencia entre las telecomunicaciones y el IP (Internet Protocol) que resulta en grandes reducciones de costos para las compañías (Oliveira, 2005).

2.3.2.5. Principales clientes

El principal cliente de Brasil es Estados Unidos, es por esto la importancia de implementar programas que incrementen las competencias de los operadores en inglés. A este le siguen los países de Latinoamérica y Europa (BRASSCOM, 2010).

2.3.2.6. Programas de Promoción del Sector

- **System “S”:** Se compone de nueve instituciones organizadas a través del país, que proveen entrenamiento profesional, servicios sociales y de salud y actividades culturales y de recreación. De igual forma provee a las empresas consultorías y servicio técnico (Assumpcao, Moisés, & Trygstad, 2008). Esta iniciativa ofrece 540.000 vacantes para entrenar personal joven en el sector (BRASSCOM, 2010).

- **Plan Nacional de Banda Ancha:** Pretende crear oportunidades, acelerar el desarrollo económico y social, impulsar la inclusión digital, y mejorar la competitividad de Brasil en cuanto a sus competencias tecnológicas (BRASSCOM, 2010).
- **Un Modelo Sostenible y Calificado:** Busca la democratización del acceso a las TIC's, popularizar las tecnologías de información en Brasil, a partir del apoyo por parte de BRASSCOM y el Gobierno a las micro y pequeñas empresas (BRASSCOM, 2010).
- **Olá Turista:** Asociación entre el Ministerio de Turismo y la Fundación Roberto Marinho que a partir de herramientas de e-learning provee cursos gratis de inglés para 80.000 personas (BRASSCOM, 2010).

2.3.2.7. Normatividad

- **Ley 11,774:** Reduce en 50% los aportes a la seguridad social a aquellas empresas que exporten bienes y/o servicios tecnológicos.
- **Ley 11,998:** Permite la deducción de hasta el 200% del impuesto de renta por invertir en entrenamiento de personal y R&D.
- **“Lei Do Bem”:** Permite reducciones en el impuesto de renta por invertir en transferencias tecnológicas y licencias. (BRASSCOM, 2010)

2.3.2.8. DOFA Sector BPO&O e Industria de Call Centers en Brasil

Tabla 4: DOFA Sector BPO e Industria de los Call Centers en Brasil.

DOFA BRASIL SECTOR BPO E INDUSTRIA DE LOS CALL CENTERS	
Fortalezas: <ul style="list-style-type: none">-Robustez y estabilidad económica y política.-Un Mercado amplio debido a la gran demografía existente.-Infraestructura y tecnología robusta debido a las inversiones realizadas.-Seguridad de la información-Capital intelectual fuerte.-Mano de obra más barata que en países de Europa y Estados Unidos.-Programas para la estimulación del crecimiento del sector	Oportunidades: <ul style="list-style-type: none">-Acelerado crecimiento económico (economía emergente)-Política eficiente para controlar la inflación.-Diversidad cultural.-Proximidad horaria-Políticas de reducción del riesgo-Alto posicionamiento en innovación tecnológica.
Debilidades: <ul style="list-style-type: none">-Salarios más altos que en otros países de Latinoamérica e India.-Altos costos de entrenamiento.-Bajos niveles de especialización en lenguas extranjeras.-El portugués (lengua materna) no posee gran demanda como los servicios en inglés y en español.	Amenazas: <ul style="list-style-type: none">- Revalorización de la tasa de cambio que aleja la Inversión extranjera.-el Consumo doméstico desproporcionado puede llevar a un alza de los precios.-Costos competitivos de otras economías emergentes (Chile, Colombia, India).

Fuente: Elaboración propia basada en la información recogida, 2012.

Es claro que este sector en Brasil presenta condiciones económicas, políticas y sociales estables que han permitido su el desarrollo que ha venido mostrando este país durante los últimos años, convirtiéndola así en miembro de los países emergentes BRICS. Sin embargo, este DOFA nos muestra grandes amenazas y debilidades correspondientes en gran parte a los costos del sector, motivo por el cual estos factores se presentan como una ventaja para Colombia.

2.3.3. Sector de BPO&O e Industria de Call Centers en Chile

2.3.3.1. Entorno Macroeconómico

El logro del máximo crecimiento compatible con la estabilidad de los precios y la reducción de las oscilaciones cíclicas de la economía son los principales objetivos de la

política económica de Chile. Dicha gestión macroeconómica ha posibilitado que la situación de Chile fuera más favorable que la de su entorno en un ciclo económico de crisis financiera internacional. Según el World Economic Forum, Chile ocupa el séptimo lugar entre 125 países en gestión macroeconómica y continúa siendo el país más competitivo en Iberoamérica. El control de las variables financieras, la fluctuación libre del tipo de cambio, la disciplina presupuestaria y la creciente inserción internacional han situado a la economía chilena en su senda de crecimiento potencial no inflacionario cercano al 6%. (ICEX, 2011)

En 2010 el PIB experimentó un crecimiento del 5,2% y la inversión creció a tasas próximas al 20%. El superávit presupuestario se cifró en el -0,4% y el índice de precios al consumo se situó en el 3%, dentro del rango establecido por el Banco Central (ICEX, 2011).

Tanto los indicadores macroeconómicos como la estabilidad política e institucional son elementos centrales, que han llevado a hablar del "exitoso" modelo de desarrollo chileno, con un riesgo país ínfimo, baja inflación, apertura comercial, superávit fiscal estructural, primeros lugares en los *rankings* internacionales de libertad económica, primeros lugares en competitividad (Uribe & Morales, 2010), así como facilidad para el transito de las personas, Marco legal para la inversión extranjera estable, transparente y no discriminatorio, costes de establecimiento reducidos y un excelente ambiente para hacer negocios .(ICEX, 2011)

El índice de impagos que maneja Chile es menor que el promedio mundial y el más bajo de Iberoamérica. La deuda externa de 2010, en su mayor parte privada

(79,9%), se situó en el 42,6% del PIB y la deuda a corto plazo, en el 22,8% del total. (ICEX, 2011).

Según el “Business Environment Ranking” elaborado por el Economist Intelligence Unit, Chile ocupa el primer lugar del “ranking” con respecto a los países iberoamericanos en facilidades para hacer negocios y en el 11º lugar del mundo en el índice de libertad económica realizado por la Fundación Heritage. Esto debido a que en Chile presenta ciertas condiciones especiales como: La ausencia de discriminación entre inversores nacionales y extranjeros, la disponibilidad de mecanismos legales para la protección de las inversiones, la ausencia de restricciones para emplear trabajadores extranjeros, la disponibilidad de ejecutivos competentes y los reducidos costos de establecimiento y de transacción para realizar negocios (ICEX, 2011).

2.3.3.2. La industria de Contact Center en Chile

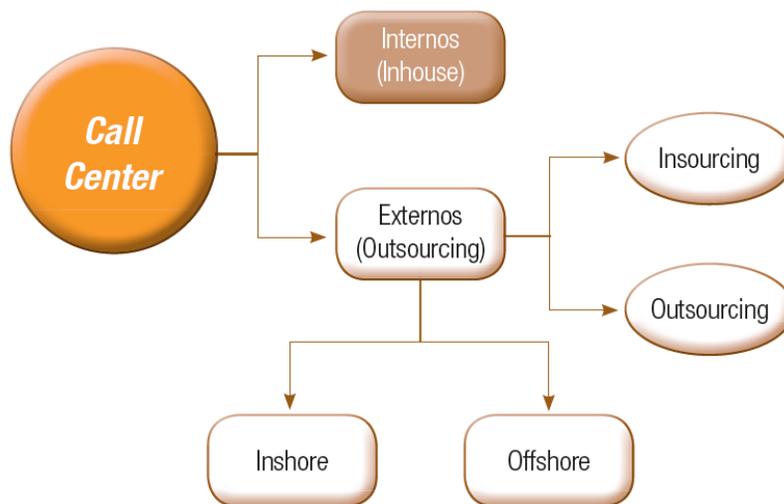
En Chile, los *Call Centers* son un sector poco conocido fuera de la industria. La información que existe se encuentra poco sistematizada y el diagnóstico sobre las condiciones de trabajo es escaso. Los centros de llamado *Call Center*, constituyen una industria relativamente nueva en el país, cuyos orígenes se remontan a comienzos de los años ochenta, cuando Chilectra montó la primera plataforma para establecer contacto con sus clientes de manera no presencial; modelo que paulatinamente comenzó a ser imitado e implementado por otras empresas. (Uribe & Morales, 2010)

Aunque es todavía un sector económico pequeño, el crecimiento de esta actividad ha sido fuerte y sostenido, perfilándose la industria con un potencial interesante para el desarrollo económico del país y para la creación de empleos, especialmente en el ámbito de la exportación de servicios (Uribe & Morales, 2010).

El país busca responder a las políticas de diferenciación funcional y de externalización (*Outsourcing*) de los servicios de grandes compañías, que han transferido muchas de sus funciones (incluso algunas directamente ligadas a la producción) a terceras empresas. Como parte de esta estrategia, los servicios de atención a clientes, antes prestados por empleados de las propias compañías, han sido traspasados a empresas de servicios especializadas en la gestión de Call Center. Es también un negocio inserto en el marco de los procesos económicos de globalización del capital y del trabajo, conocido como *Offshore* o deslocalización, que involucra una alta presencia de empresas multinacionales y de capitales extranjeros en el país. (Uribe & Morales, 2010)

Según una encuesta realizada a 10 empresas de Call Center chilenas escogidas de manera aleatorias por la ASEC, es de esta manera como estas empresas visualizan y clasifican los servicios que se prestan en la industria (Uribe & Morales, 2010).

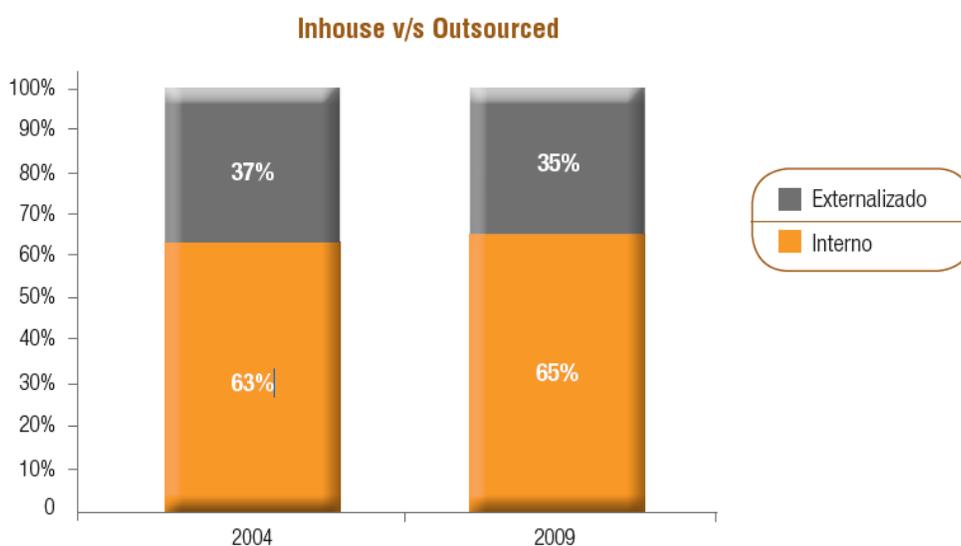
Gráfico 9: Distribución de los Servicios de Call Centers



Fuente: Elaboración propia, sobre la base de información obtenida de entrevistas a dirigentes de la Asociación Chilena de Empresas de Call Center, Acec.

Según estimaciones de la Asociación Chilena de Empresas de Call Center (ACEC), entidad que agrupa a las empresas de Call Center externas más grandes e importantes del país, este segmento de la industria, el que provee servicios de Outsourcing, representa el 35% de las posiciones de Call Center existentes en Chile. El restante 65% corresponde a compañías que desarrollan estos servicios internamente. (Uribe & Morales, 2010)

Gráfico 10: In-house vs Outsourced en Chile

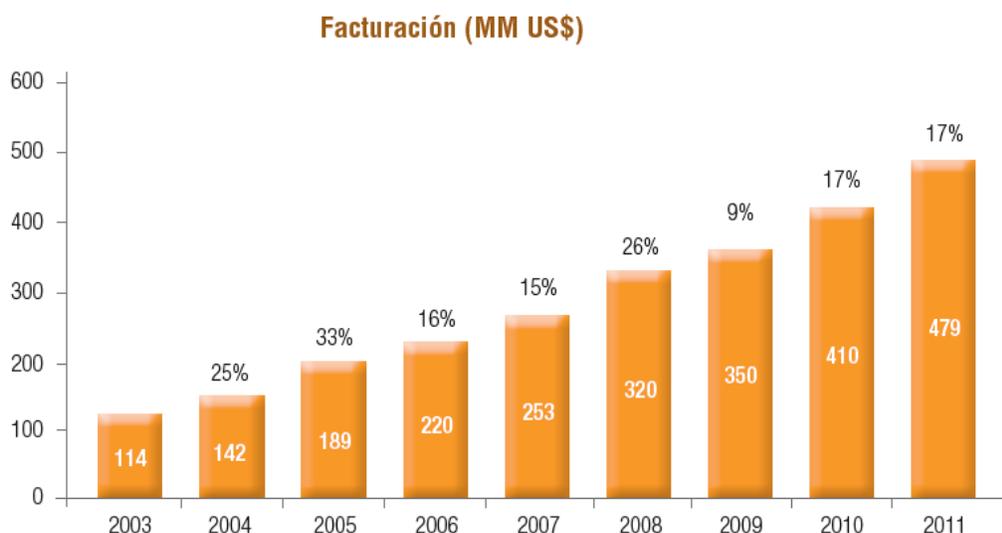


Fuente: Benchmarking Acec, 2008-2009.

Este sector de la industria, el que presta servicios externos de Call Center en las dos modalidades, Insourcing y Outsourcing, está en progresiva expansión, mostrando un nivel de crecimiento alto y sostenido en los últimos años. De acuerdo a los datos proporcionados por la ACEC, desde que surgieron los servicios de esta área, y hasta antes de la crisis económica, este mercado registraba crecimientos de entre un 15% y un 33% anuales, al igual que la industria de Call Center a nivel mundial. Aunque el sector se contrajo durante la crisis económica (9%), las proyecciones son auspiciosas,

se esperan cifras cercanas al 15% en promedio anual para los próximos años. (Uribe & Morales, 2010)

Gráfico 11: Facturación del Sector en Chile



Fuente: Benchmarking Acec, 2008-2009.

En 2009 y 2010, el crecimiento del mercado chileno estuvo dado por el desarrollo natural de clientes a nivel local y en el extranjero, pero ya sin la entrada de nuevos participantes desde el exterior. Se ve que Chile ha comenzado a transitar una fase de madurez durante el 2011 (Gonzalez, 2012). Para el 2011 se mantienen las cifras de crecimiento proyectadas y que contemplan un crecimiento de un 17% frente a 2010, para facturar US\$ 466 millones de lo cual se facturó US\$ 479 millones. (ICEX, 2011)

La ACEC estima que existen, hoy en día, más de 50 empresas en el negocio de proveer servicios externos de atención al cliente. Aunque hay un grupo de pequeñas y medianas empresas, la mayoría cuenta con más de 200 trabajadores, es decir, son

grandes empresas. Por su parte, las 14 empresas integrantes de la ACEC son extremadamente grandes, dando empleo a alrededor de 1.000 trabajadores, o incluso más, cada una. Es por ello que la industria del Call Center que desarrolla servicios de Outsourcing es muy intensiva en el uso de mano de obra; alrededor del 70% de los costos de producción en el sector corresponden a contratación de trabajadores, específicamente de teleoperadores, que conforman la inmensa mayoría de los empleados de esta actividad (Uribe & Morales, 2010).

La industria de Offshoring ha presentado un desarrollo significativo en Chile, sobre todo durante los últimos tres años, y para la cual se prevén proyecciones de crecimiento importantes. El desarrollo del *offshore* explica la notable presencia de empresas multinacionales y de compañías de capitales extranjeros, específicamente españoles, en la industria del país, que utilizan a Chile principalmente como plataforma para exportar servicios, aunque también, en algunos casos, abordan el mercado local. Por ejemplo, de las 14 empresas que agrupa la ACEC, aproximadamente la mitad corresponde a multinacionales, mientras la otra mitad son compañías locales (Uribe & Morales, 2010).

Tabla 5: Posiciones en la Industria del Outsourcing, Según Destino del Servicio

Posiciones en la industria del <i>outsourcing</i> , según destino del servicio	2008 (%)	2009 (%)
<i>Offshore</i> (mercado externo)	19,5	28,3
<i>Inshore</i> (mercado local)	80,5	71,7
Total	100,0	100,0

Fuente: Benchmarking Acec, 2008-2009.

Como se observa en el grafico se empieza a notar la tendencia de ir hacia el mercado externo en búsqueda de mayor competitividad.

El mercado de Offshoring en Chile está orientado principalmente hacia la comunidad de latinos en EE.UU., España y Latinoamérica. La alta especialización de los servicios desarrollados en el país, la tecnología disponible y su precio competitivo en relación con los costos que manejan las naciones desarrolladas, junto con las ventajas comparativas vinculadas con la mano de obra más barata, han logrado situar a Chile como una de las plataformas más codiciadas para el servicio de habla hispana. (Uribe & Morales, 2010).

En general el Sector de Call Centers en Chile se puede visualizar de la siguiente manera.

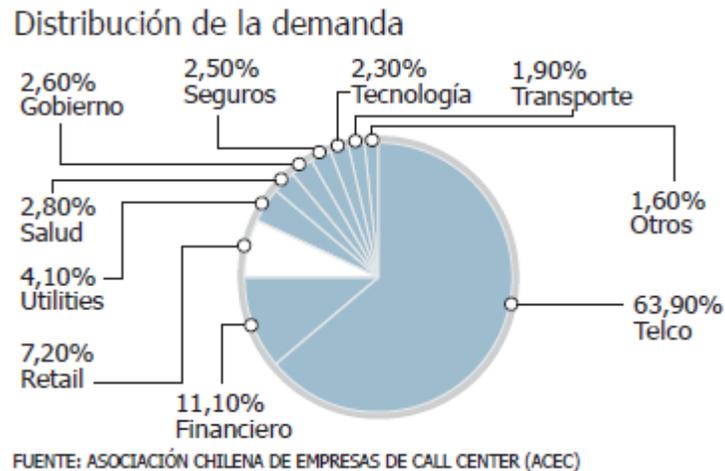
Tabla 6: Los Call Center Chilenos



Fuente: Elaboración propia, basada en información recogida, 2013.

2.3.3.3. *Distribución de Demanda de Servicios de Contact Center*

Gráfico 12: Distribución de Demanda de Servicios de Contact Center.



2010

La demanda de servicios de Contact Center en Chile, aparte de enfocarse principalmente a un mercado local, tiene un enfoque actualmente hacia el sector financiero y al sector de las telecomunicaciones ya sea para toma de pedidos, atención de reclamos o servicio de cobranza. (Acec, 2011).

2.3.3.4. El recurso Humano

La industria ha buscado abrirse camino por la vía de la competitividad, tanto para incentivar a empresas extranjeras a instalarse en Chile, como para lograr llevar sus propias empresas a otros países. Los procesos de reorganización empresarial que buscan abaratar los costos operacionales, creando plataformas en países donde éstos sean menores, han impulsado la competencia entre localidades y regiones para atraer proyectos e inversiones creadores de empleo. (Uribe & Morales, 2010)

Muy intensiva en el uso de mano de obra, esta actividad constituye un nicho relevante para la generación de empleos, especialmente para segmentos de trabajadores más vulnerables como jóvenes, mujeres de mediana edad e, incluso,

personas discapacitadas: los empresarios del sector denominan a esto discriminación positiva en la contratación. (Uribe & Morales, 2010)

Por otro lado, según la ACEC, la principal debilidad que presenta el país es la escasa flexibilidad laboral existente, que afecta los costos laborales y la competitividad de la industria. En el último tiempo los costos de mano de obra han subido comparativamente a otros países de la región, haciendo que la industria chilena se vuelva menos atractiva para la inversión extranjera, especialmente en comparación con Perú y Colombia. De hecho, afirman que incluso hay una emigración de servicios desde Chile hacia Perú, donde empresas chilenas contratan servicios locales para atender a sus clientes. (Uribe & Morales, 2010)

El costo laboral en estos países es un 30% más barato que en Chile, debido a la mayor flexibilidad laboral existente, especialmente en materia de contratación y despido (existe el contrato por hora, el uso extendido del contrato a plazo fijo, la desvinculación avisada pocos días de antelación y el trabajo organizado en cooperativas por hora). También los costos de la mano de obra bilingüe en Chile están sobre el 50% de lo habitual; además de la falta de flexibilidad influye, en este caso, la escasez de estos recursos humanos bilingües. De este modo, la Ley N° 20.123 sobre Subcontratación, al diferenciar la figura de los servicios transitorios de la subcontratación propiamente tal, vino a limitar la prestación de servicios de Call Center a la modalidad de la subcontratación. (Uribe & Morales, 2010)

En cuanto a los distintos perfiles de las mujeres tele operadoras, están conformados por las dueñas de casa y las mujeres de mediana edad. Las primeras, buscan un trabajo para complementar el ingreso familiar, que les permita disponer de

flexibilidad horaria para compatibilizarlo con los quehaceres del hogar y el cuidado de los hijos. Las segundas, rescatan la oportunidad de volver a trabajar y valoran poder seguir aprendiendo en un mercado laboral muy competitivo, luego de haber permanecido fuera del mercado durante la etapa de crianza de los hijos. También está la mujer madre soltera, con hijos pequeños, principal ingreso de hogar, que necesita trabajar. Y, finalmente, hay un nicho más pequeño de mujeres de mayor edad con hijos ya universitarios o adultos que buscan una oportunidad laboral. (Uribe & Morales, 2010)

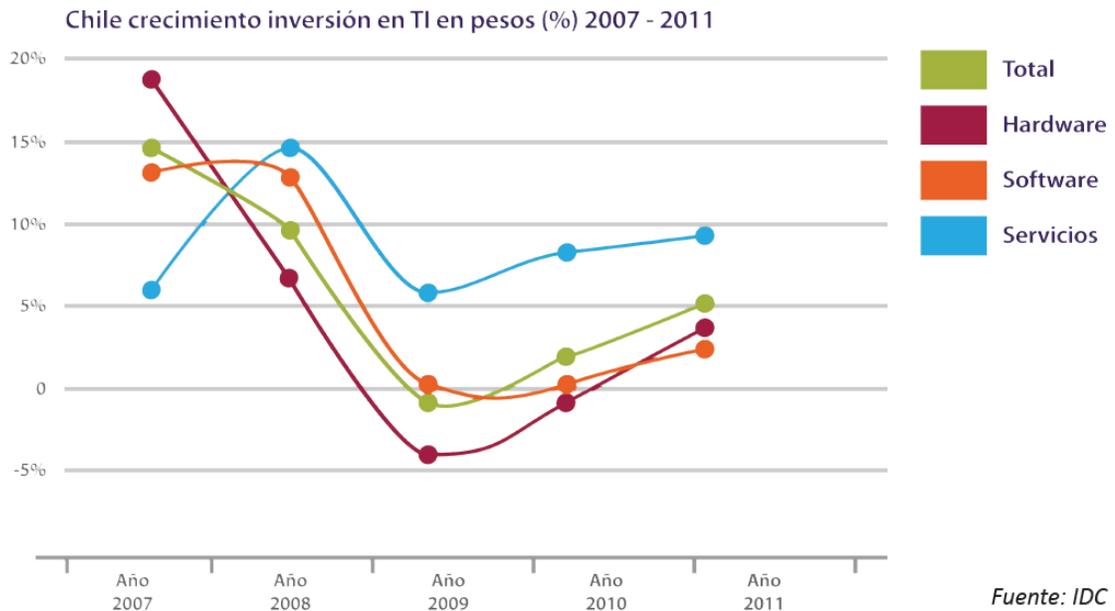
En relación con la edad de los teleoperadores, los directivos de la ACEC coinciden en que se trata, en general, de un grupo muy joven. Según estimaciones de Kokaly, alrededor del 90% de los agentes telefónicos de la industria tiene entre 18 y 25 años. Los jóvenes en este rango de edad y con educación media constituyen un segmento complicado desde el punto de vista del empleo. Para este grupo, afectado por mayores tasas desocupación, el trabajo en los Call Centers constituye una buena oportunidad de conseguir un empleo. En general, los jóvenes, hombres y mujeres que trabajan en esta industria, lo hacen porque no tienen experiencia laboral y no pueden conseguir otro empleo que les permita obtener los medios económicos necesarios para estudiar una carrera técnica o universitaria y que les otorgue la flexibilidad necesaria para compatibilizar el trabajo con los estudios (Uribe & Morales, 2010).

Sin embargo, del total de posiciones que prestan servicios al extranjero solo un 2% son bilingües, lo que representa un desafío para la industria, si quiere avanzar en la exportación de servicios y abrirse a nuevos mercados (Uribe & Morales, 2010).

2.3.3.5. *Tecnología e infraestructura*

Los altos estándares tecnológicos existentes, los costos de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), y la infraestructura se encuentran acordes con los niveles de la industria regional (Uribe & Morales, 2010).

Gráfico 13: Crecimiento e Inversión en TI en Chile



2011

Este gráfico describe la distribución de la inversión en software, hardware y servicios respecto del total de facturación del sector. (Barros, 2012)

2.3.3.6. Normatividad Laboral del Sector

- **Ley N° 20.123:** Regula Trabajo en Régimen de Subcontratación, el funcionamiento de las Empresas de Servicios Transitorios y el Contrato de Trabajo de Servicios Transitorios. El imperativo de normar adecuadamente la actividad de las Empresas de Servicios Transitorios, nace a partir de la constatación empírica de que las empresas han comenzado a proveerse crecientemente de mano de obra a través de terceros, ya sean empresas o

personas, que ponen a disposición de aquellos trabajadores contratados por éstos. (Trabajo, 2006)

Se trata también de una regulación que favorece a trabajadores "atípicos" como son los denominados "temporeros", de la tercera edad y los discapacitados. (Trabajo, 2006)

Así como el establecimiento del funcionamiento de la jornada laboral, y de las condiciones de trabajo que deben tener todas las personas que entren a estas empresas de servicios transitorios. (Ministerio del Trabajo, 2006)

2.3.3.7. Principales clientes.

El mercado Chileno se encuentra enfocado a atender a Estados Unidos, España y Latinoamérica (Uribe & Morales, 2010). En el 2009 el 25% del trabajo de los Call Centers en Chile fue para empresas de EE.UU. y España, cifra que se ha ido incrementando (El mercurio , 2009).

Dentro de la región, Chile es un destino cada vez más aventajado, donde en servicios de Call Center las firmas estadounidenses pueden ahorrar entre 25 y 30%, mientras que para las españolas esto puede significar una disminución de costos de 35%, según explica Nicolás Kokaly, presidente de la Asociación Chilena de Empresas de Call Center (ACEC) y gerente general de DTS Call Center. (El mercurio , 2009).

2.3.3.8. Programas para el desarrollo de la industria chilena de Servicios Globales

- **Programa Corfo:** "Corfo es un organismo ejecutor de las políticas gubernamentales en el ámbito del emprendimiento y la innovación, a través de herramientas e instrumentos compatibles con los lineamientos centrales de una

economía social de mercado, creando las condiciones para lograr construir una sociedad de oportunidades”. (CORFO)

Para desarrollarlo de la mano con Corfo han creado una serie de programas como:

- **Becas de inglés:** Corfo (Shark Zone, porque saber inglés es vital): Son cursos intensivos para 2000 profesionales y técnicos del área TI.
- **Tú naciste para ser grande:** Plan de difusión de carreras tecnológicas a jóvenes de enseñanza media y así mismo tiene una línea de crédito para carreras TI con aval de Corfo.
- **Apoyo a oferta nacional:** Internacionalización de empresas Chilenas: Plataformas de servicios globales ACTI en Estados Unidos.
- **Clúster de Servicios Globales:** Para Chile es la creación de una nueva industria dentro de su mercado enfocado a servicios IPO, BPO, KPO, e ITO. (Alvarez Carlos, El cluster de los servicios globales, 2009).

2.3.3.9. DOFA Sector BPO&O e Industria de Call Centers en Chile

Tabla 7: DOFA Sector BPO&O e Industria de Call Centers en Chile



Fuente: Elaboración propia basada en la información recogida, 2013.

De acuerdo con la información que se muestra y el análisis de sector a partir del DOFA, se puede concluir que una de las mayores fortalezas que tiene Chile son las políticas que facilitan el desarrollo del sector y permiten atraer Inversión Extranjera. Por el contrario, la mayor amenaza que presenta la industria, es la gran cantidad de sindicatos e inconformidad de la fuerza laboral. A partir de esto se parte para generar estrategias que construyan ventajas a partir de las experiencias analizadas en el sector chileno.

3. ANALISIS DEL SECTOR BPO Y LOS CALL CENTERS EN COLOMBIA

En 2011 Colombia alcanzó los niveles más altos de Inversión Extranjera Directa de la historia con US \$13,234 millones, y cerca del 70% de esta IED en sectores no tradicionales se dirige a servicios (PROEXPORT, 2012).

En la actualidad Colombia es una plataforma de exportación de servicios de voz y datos en español, inglés y portugués a América latina, Estados Unidos y Europa. La demanda de servicios tercerizados se ha incrementado por lo tanto de gran forma. Sectores como el financiero, el manufacturero, de Oil & Gas, y de telecomunicaciones se encuentran entre los que mayor dinámica presentan en la demanda de servicios como Contact Centers y servicios de soporte técnico y tecnológico (ITO) (PROEXPORT, 2012).

Dentro de las oportunidades que tiene Colombia en este sector se encuentra el incremento del tamaño del mercado en países como Estados Unidos y Brasil, donde por consecuente, la demanda de servicios ha aumentado, presentando una oportunidad de negocios como proveedor de servicios en operaciones Offshoring para estos y otros países (PROEXPORT, 2012).

Existe un esfuerzo en la actualidad a nivel nacional por proveer información a empresas nacionales y extranjeras sobre los colombianos certificados en inglés con fines profesionales (PROEXPORT, 2012). Como muestra la siguiente gráfica, existe un número significativo de personas que dominan el idioma en niveles medios y superiores,

sin embargo, sigue siendo una cantidad pequeña para la demanda existente de servicios en inglés.

Gráfico 14: Distribución de Personas Certificadas en Inglés



Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo

Total Certificaciones: 26.085

Fuente: Proexport, 2012

Una Investigación hecha por la empresa estadounidense Gartner afirma que Colombia se encuentra entre los 30 líderes mundiales en servicios de Offshore. Hoy existen más de 2.600 empresas de software, servicios de Tecnologías de la Información (TIC) y BPO que tienen presencia en el país (Garcés, 2012).

En la actualidad, Colombia ocupa el tercer puesto en Latinoamérica en ventas TIC, dentro del sector en el que se encuentran los Call centers, y empresas de tecnologías de la información y software. Esto muestra como la industria está evolucionando el concepto de Call Center y Contact Center a puntos más sofisticados como el Outsourcing en tecnologías de la información (ITO), el Outsourcing de

Procesos Empresariales (BPO) y el Outsourcing de Procesos del Conocimiento (KPO) generando actualmente 120 mil empleos (Garcés, 2012).

Dentro del segmento Outsourcing, tal y como ha sido presentado, los procesos BPO actualmente poseen el 60% del mercado, desarrollando procesos administrativos de Back office y Front office tales como procesamientos de órdenes, Telemarketing, Call Center, administración de gastos, pagos, cuentas por cobrar, manejo de nómina, administración de recursos humanos, compras corporativas, contabilidad, servicios de pago, logísticos y legales, entre otros (Garcés, 2012).

Por otro lado, los procesos KPO e ITO poseen el 40% restante, la primera desarrollando procesos de valor agregado en temas de investigación, análisis y desarrollo, ingeniería y diseño, biotecnología, farmacéuticos, e-learning y contenidos médicos, entre otros. Y la segunda en funciones asociadas con soporte técnico, desarrollo de software, análisis y administración de datos, desarrollos web e infraestructura de redes (Garcés, 2012).

Actualmente sólo se terceriza el 40% de las funciones (Garcés, 2012), un porcentaje que puede ser mayor teniendo en cuenta que, según Santiago Pinzón, Director Ejecutivo de la Cámara de Procesos Tercerizados PBO & IT de la Andi, 60% de las funciones de las empresas son tercerizables.

Dentro de las ventajas que posee Colombia para ubicarse como líder en el sector se encuentra su ubicación geográfica ya que está en medio de cinco zonas horarias, y al estar en la mitad del continente, el desplazamiento a cualquier ciudad capital no es de más de seis horas y tiene vuelos directos a todos los países de la región (Garcés, 2012).

Colombia tiene oportunidad de captar uno de los mercados más grandes de servicios tercerizados al ser un país de habla hispana, sin embargo, para aplicar al mercado anglosajón, aun necesita optimizar el manejo del inglés de los trabajadores (Garcés, 2012).

Adicionalmente, según el *Reporte Global de Competitividad 2009-2010*, Colombia pasó del puesto 79 al 64 en cuanto a seguridad y protección de datos, sin embargo es otro tema en el que se debe trabajar para seguir avanzando y generar confianza en los inversionistas y las compañías.

Una de las estrategias utilizadas, es la capacitación en diferentes temas que le conciernen al sector de procesos tercerizados para, así ampliar el conocimiento sobre nuevas regulaciones en las regiones que vienen liderando el desarrollo económico. Este es el caso de la capacitación sobre cómo exportar servicios sin IVA. La capacitación se realizó en agosto de 2010 y participaron más de 100 empresarios del sector servicios y se organizó con la ayuda de la Cámara de Servicios Legales y de Zonas Francas de la ANDI, el Ministerio de Comercio Industria y Turismo, la DIAN, Proexport, la Alcaldía de Medellín y la ACI (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, 2012).

De igual forma, se han creado comités de grupos de trabajo sobre temas específicos para mejorar, mantener y crear canales de comunicación entre los afiliados a la cámara y la ANDI. Estos espacios permiten compartir experiencias, promover iniciativas y capacitarse (Camara de Procesos Tercerizados BPO & IT).

3.1. Entidades que apoyan el sector

- **Asociación Colombiana de Contact Centers y BPO:** Fue creada en 2001 por un grupo de empresarios del sector con el objetivo de agrupar a las personas jurídicas y demás entidades de Call Centers, Contact Centers, proveedores de hardware, software y servicios para el sector así como las organizaciones que tengan su propio Call Center y/o Contact Center (Asociación Colombiana de Contact Centers y BPO, 2011).

Su misión es “Promover, representar y proteger los intereses de sus asociados, contribuyendo al fortalecimiento de la industria de Contact Centers”. Plantea los siguientes objetivos:

- Agremiar y posicionar a la industria nacional e internacionalmente.
 - Fomentar el desarrollo de la Industria.
 - Generar empleo.
 - Difundir las características de la Industria.
 - Promover la capacitación y el intercambio de información entre sus afiliados.
 - Desarrollar estándares de medición y calidad de la industria.
 - Representar el gremio ante las autoridades gubernamentales.
 - Dar a conocer los principales y más calificados proveedores y servicios de la industria (Asociación Colombiana de Contact Centers y BPO, 2011).
- **Cámara de Procesos Tercerizados BPO & IT:** Perteneciente a la ANDI como una de sus cámaras sectoriales y fundada en 2009, pretende desarrollar

esfuerzos y acciones que permitan fortalecer y desarrollar competitivamente el sector trabajando en conjunto con las empresas, el gobierno, la academia y las asociaciones Internacionales, promoviendo el desarrollo del recurso humano, la responsabilidad social y los servicios de valor agregado (Cámara de Procesos Tercerizados PBO & IT).

Sus objetivos son:

- Posicionar a Colombia como eje y aliado estratégico en la región de Latinoamérica y el Caribe en el desarrollo de operaciones de Outsourcing y Offshoring.
- Mantener contacto constante e interacción con instituciones gubernamentales, el Congreso y la Academia para defender y adecuar un ambiente de negocios apropiado que mejore las ventajas competitivas de la industria colombiana de Outsourcing & IT.
- Desarrollar alianzas estratégicas con socios globales para promover la industria en mercados globales.
- Identificar, adoptar, compartir, e implementar las mejores tácticas, estrategias y prácticas de Outsourcing, para incrementar sistemáticamente los estándares y promover la transferencia tecnológica para desarrollar y atraer oportunidades de negocio.
- Fomentar estándares de autorregulación para dignificar el entorno de trabajo de los empleados y trabajar con los afiliados para implementar continuamente políticas de responsabilidad social y ambiental.
- Apoyar a los miembros para ofrecer servicios con calidad de talla mundial.

- Trabajar estrechamente con todas las empresas miembro para fortalecer la marca país, promover educación y entrenamiento, seguridad y privacidad, legislación y políticas públicas para atraer inversión nacional y extranjera e ilustrar las ventajas competitivas de Colombia (Cámara de Procesos Tercerizados PBO & IT).}

Dentro de las estrategias desarrolladas por la Cámara de Procesos Tercerizados BPO&IT para cumplir con los objetivos propuestos, se encuentran alianzas con asociaciones nacionales e internacionales como las mencionadas a continuación:

- **NASSCOM:** Cámara de comercio de las industria IT y BPO en India. Cuenta con más de 1200 miembros entre compañías indias y multinacionales con presencia en este país. Fue creada en 1998 con el objetivo de generar crecimiento sostenible en la industria tecnológica y de servicios tercerizados (NASSCOM). Dentro de sus iniciativas está impulsar el desarrollo del comercio mundial, la generación de habilidades la industria a partir del *Sector Skills Council* con estrategias educativas para promover la diversidad e inclusión, priorizar la importancia del recurso humano con su iniciativa *Nacional Skills Registry (Credible Data, Credible People)* e impulsar el desarrollo del mercado doméstico (NASSCOM).
- **ABPOA - Australian Business Process Outsourcing Association:** Creada en Julio del 2012 con el propósito de cuidar los intereses de las compañías que ofrecen y compran servicios de

Outsourcing (Australian Business Process Outsourcing Association), impulsando así en desarrollo sostenible de las empresas de la industria en Australia.

- **Czech ICT Alliance:** Establecida en Septiembre de 2005 para incrementar y fortalecer el perfil de las compañías checas de la industria, apoyando la exportación de servicios a partir de diferentes actividades internacionales clave para el cumplimiento de sus objetivos (Czech ICT Alliance).
- **BPAP - Business Process Association of the Philippines:** Creada en 2004 para apoyar el crecimiento sostenible de la industria BPO, IT y GIC (Global In-House Center) en Filipinas. Cuenta con aproximadamente 300 miembros y sus principales actividades son: Asesorar a los inversionistas para establecer sus operaciones en este país, desarrollar actividades de investigación, implementación de programas de desarrollo en Recursos Humanos, negocios, información compartida y oportunidades en la red (Business Process Association of the Philippines).
- **IAOP-International Association of Outsourcing Professionals:** Es la Organización de estándares internacionales de Outsourcing que apoya y defiende a los profesionales de la industria. Se basa en el aprovechamiento del conocimiento colectivo y las ideas de los participantes (International Association of Outsourcing Professionals). El 3 de Mayo de 2010 se llevó a cabo el

lanzamiento del *Capítulo Colombia* de la IAOP, el primero en Sur América, bajo la iniciativa de Invest in Bogotá, La Cámara de Procesos Tercerizados BPO&IT de la ANDI, y ProBarranquilla, al cual se le sumaron esfuerzos de Proexport, la Cámara de Comercio de Bogotá, entre otras instituciones (INVEST IN BOGOTÁ, 2010).

- **BRASSCOM - Brazilian Association of Information Technology and Communication Companies:** Fundada en 2004 para posicionar el sector IT y BPO de Brasil en el mundo, representa a las empresas brasileras e internacionales de la industria que constituyen el 70% del Producto Nacional Bruto en el sector (BRASSCOM). Dentro de sus iniciativas se encuentra promover la educación y el desarrollo de recursos humanos a partir de programas de certificación de inglés para el mercado IT y técnicas de entrenamiento y reclutamiento, programas para promover estrategias de mercadeo para los mercados internacionales, programas de innovación y convergencia digital y regulación del sector a través del establecimiento de leyes que apoyen un sector competitivo, justo y ético (BRASSCOM).
- **Proexport:** Es la entidad encargada de promover el turismo internacional, la inversión extranjera y las exportaciones no tradicionales en Colombia. Dentro de sus funciones está la identificación de oportunidades en el mercado, el diseño de estrategias de penetración de mercados, la internacionalización de las empresas,

el acompañamiento en el diseño de planes de acción, el contacto entre empresarios a través de actividades de promoción comercial, inversión y turismo internacional, servicios especializados a empresarios extranjeros interesados en adquirir bienes y servicios colombianos o en invertir en Colombia y realizar alianzas con entidades tanto nacionales como internacionales , privadas y públicas, para ampliar la disponibilidad de recursos que apoyen diferentes iniciativas empresariales y promuevan el desarrollo y crecimiento del portafolio de servicios (Proexport).

Para la promoción de la Inversión Extranjera, Proexport ofrece asesoría profesional y detallada a los inversionistas, mostrándoles las oportunidades del mercado en diferentes sectores económicos (Proexport). Dentro de los sectores identificados por Proexport como aquellos que presentan mayores oportunidades de inversión, se encuentra el sector de Tercerización de Procesos de Negocio BPO (Invierta en Colombia).

Proexport, dentro de sus esfuerzos para atraer Inversión Extranjera al sector se ha encargado de realizar investigaciones con el apoyo de otras entidades como Gartner, SICE, el DANE, el Banco de la República, el MCIT, la ANDI, McKinsey & Company, Tholons, la Asociación colombiana de Contact centers y BPO, el Ministerio de Educación Nacional de Colombia, El Ministerio de las TIC Colombianas, entre otras. A través de estos estudios e información suministrada por estas entidades, Proexport describe el sector identificando las oportunidades potenciales que dentro de él se presentan. Así mismo, la entidad ha identificado

las regiones que presentan el mayor potencial en el sector de Tercerización de Procesos de Negocios. Dentro de estas se encuentran:

- Barranquilla, Atlántico.
 - Cartagena, Bolívar.
 - Bucaramanga, Santander.
 - Boyacá.
 - Medellín, Antioquia.
 - Triángulo del Café (Manizales, Armenia, Pereira).
 - Bogotá, Cundinamarca.
 - Cali, Valle del Cauca.
 - Cauca.
 - Nariño. (Invierta en Colombia)
- **Ministerio de Comercio Industria y Turismo** El objetivo principal del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo es el de “Formular, adoptar, dirigir y coordinar las políticas generales en materia de desarrollo económico y social del país relacionadas con la competitividad, integración y desarrollo de los sectores productivos de la industria, la micro, pequeña y mediana empresa, el comercio exterior de bienes, servicios y tecnología, la promoción de la inversión extranjera, el comercio interno y el turismo; y ejecutar las políticas, planes generales, programas y proyectos de comercio exterior (Ministerio de Comercio Industria y Turismo)”. Para alcanzar este objetivo, dentro de su gestión, el Ministerio ha venido realizando una planeación estratégica sectorial en busca de incrementar los niveles de competitividad del país, a partir de un método que sea acorde con

el Plan Nacional de Desarrollo, la Visión País 2019 y 2032, las políticas sectoriales, el Marco de Gasto de Mediano Plazo y los indicadores sectoriales presentes en el Sistema de Gestión y Seguimiento a las Metas del Gobierno (SIGOB).

Para 2009, se definieron cinco objetivos estratégicos del plan que son, la internacionalización de la economía, Colombia como destino turístico de clase mundial, Gestión del desempeño, Comunicación e Imagen y Transformación productiva (Ministerio de Comercio Industria y Turismo).

Este último objetivo busca ser el escenario para que las empresas, gremios, asociaciones, instituciones educativas e instituciones del gobierno trabajen bajo una misma metodología y un lenguaje común que permita desarrollar sectores de clase mundial que impulsen el desarrollo económico y generen empleo en el país (MCIT).

- **Programa de Transformación Productiva:** El programa se creó en 2008 con el objetivo de mejorar la productividad y competitividad nacional, facilitar la coordinación entre actores públicos y privados, ayudar a que los sectores y empresas puedan beneficiarse de las oportunidades que surgen de los acuerdos comerciales y mejorar la calidad de vida de los colombianos a partir del buen desempeño de los sectores productivos y empresas que generen más y mejores empleos (MCIT)
- **Invest In Bogotá:** Es la Agencia de Promoción de inversión para Bogotá, una iniciativa público-privada entre la Cámara de Comercio de Bogotá y el Distrito Capital para apoyar a los inversionistas en busca de oportunidades en Bogotá

(Invest in Bogotá, 2011).

- **SENA:** Tiene como objetivo la formación profesional integral, impartida a través de Centros de Formación, brinda servicios de Formación continua del recurso humano vinculado a las empresas, información, orientación y capacitación para el empleo, apoyo al desarrollo empresarial, servicios tecnológicos para el sector productivo, y apoyo a proyectos de innovación, desarrollo tecnológico y competitividad (SENA).
- **ACI-Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana:** “institución que facilita la relación de la región con el mundo y mejora nuestra participación en los flujos globales de capitales, productos, servicios, cooperación y conocimiento” (Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana).
- **Invest Pacific:** Nació por iniciativa de la Cámara de Comercio de Cali. Es la Agencia de promoción de inversión del Pacífico colombiano y busca atraer nueva inversión nacional y extranjera directa al Valle del Cauca, mantener e incrementar la inversión ya instalada y propiciar un mejor clima de inversión en la región (Invest Pacific).
- **Invest In Pereira:** Es la “Agencia de Promoción de Inversiones de Risaralda. Entidad encargada de promover y facilitar la inversión de empresas nacionales y extranjeras a través de la apropiación y del aprovechamiento de las principales ventajas comparativas y competitivas que ofrece el territorio, para impactar de manera positiva las condiciones de vida de sus habitantes” (Invest in Pereira).

- **Bancoldex:** “Establecimiento de crédito bancario que opera como un "banco de segundo piso", cuyo objeto principal es el de financiar las necesidades de capital de trabajo y activos fijos de proyectos o empresas viables de todos los tamaños y todos los sectores de la economía colombiana” (Bancoldex). Actualmente esta entidad administra el Programa de Transformación Productiva.

3.2. Ventajas competitivas de Colombia

Según Proexport, en su último estudio de *Oportunidades en la Industria de Servicios de BPO en Colombia 2012*, Hoy en día Colombia exporta servicios de voz y de datos en español, inglés y portugués a América latina, Estados Unidos y Europa.

De igual forma, los sectores que demandan servicios tercerizados en Colombia (Extranjeros y nacionales), son los siguientes:

- Finanzas.
- Telecomunicaciones.
- Seguros.
- Industria y cliente.
- Transporte.
- Media.
- Saludos.

Administración Pública (proexport, oportunidades en la industria de servicios de BPO en Colombia, 2012).

Igualmente, Colombia cuenta con tratados de libre comercio suscritos entre México y Estados Unidos como los más relevantes, de igual forma el mercado colombiano se encuentra en apertura generando un acceso preferencial a mas de 1500

millones de personas y “la presencia de numerosas empresas de todos los sectores productivos del país, están presionando una demanda alta de servicios de TI para sus empresas, teniendo como referencia un proceso de crecimiento sostenido de la industria. (proexport, oportunidades en la industria de servicios de BPO en Colombia, 2012)

Así mismo, según un estudio realizado por la firma estadounidense Gartner, Colombia se encuentra entre los 30 líderes mundiales en servicios de Offshoring, debido a grandes fortalezas que caracterizan a la región como lo son: El idioma, el sistema educativo, la mano de obra, la infraestructura, la reducción de costos, la compatibilidad cultural, la madurez global y gubernamental. El mismo estudio revela que este sector sitúa a Colombia como el tercer país en Latinoamérica de ventas TIC's, (GARCES, 2012), lo que hace mucha mas atractiva la inversión extranjera en el país junto con los tratados que se están dando como apertura económica para Colombia.

3.3. Partes fundamentales de la industria con los que cuenta Colombia

Según el estudio “Invierta en Colombia” realizado por el ministerio de comercio, industria y turismo hay cinco partes fundamentales para que la industria de Call Center/BPO sea fuerte, las cuales son:

- **Costo operacional competitivo**, Con el cual, costos promedios como el uso de internet mensual, es menor a países como Perú, Chile y Venezuela, de igual forma, salarios mucho más bajos que México y Argentina que son líderes en la industria, como lo muestran las gráficas a continuación:

Tabla 8: Costo promedio de Internet mensual 1Mbps en Latinoamérica

Costo promedio de Internet mensual 1Mbps (megabytes por segundo)

	US\$
Perú	81
Chile	60
Venezuela	47
Colombia	45
Argentina	45
Brasil	42

Fuente: CISCO Barometer

2009

De igual forma los salarios de un agente de Call Center son mucho más bajos en Colombia que otros países en Latinoamérica, como se muestra a continuación:

Tabla 9: Costo de un Agente de Call Center en Latinoamérica

Los Costos laborales más bajos en A.L.

País	Salario Mínimo	Costo Adicional	Costo Directo
Colombia	300	52%	441
México	320	40%	448
Venezuela	280	88%	451
Brasil	267	84%	492
Uruguay	427	36%	582
Argentina	410	47%	601
Chile	470	56%	733

Fuente: Marpower

2009

3.4. Recursos humanos

Colombia cuenta con grandes características diferenciadoras como lo son:

- Más de 49 mil graduados anualmente en carreras técnicas y profesionales, relacionadas con áreas administrativas e ingenierías.
- Incremento en el número de estudiantes matriculados en los últimos once años.
- Tercer país con mejor abastecimiento de educación universitaria en América Latina, según IMD (126 universidades y 203 centros de educación superior).
- 73.000 profesionales empleados en el sector con un potencial de 500.000 profesionales graduados o a punto de terminar sus estudios.
- Entre 2001 y 2009 el total de graduados en carreras técnicas (estudios de duración inferior a 3 años), y profesionales (estudios de duración superior a 4 años) en Colombia fue de 1.093.726. Esto representa un promedio de 121.525 graduados al año y se destaca que el 78% son profesionales mientras el 22% restante son técnicos. (proexport, perfil sectorial-tecnologías de la información y comunicaciones (TICS)-BPO y outsourcing, 2012).

3.5. Madurez de la industria

La industria continúa en Colombia con crecimientos significativos en cuanto a la exportación de servicios y de igual forma los ingresos operacionales para la industria han aumentado, como se muestra a continuación:

Grafico 15: Ingresos Operacionales Industria BPO en Colombia



2011

3.6. Infraestructura

En cuando a infraestructura, Colombia cuenta con 6 cables Submarinos de Telecomunicación, lo que permite atender un ancho de banda de 550 Gbps (actualmente solo el 50% se encuentra en uso). Lo anterior permite una fuerte conectividad dentro del país en varias ciudades, grandes y medianas, Además, Colombia cuenta con una de red de fibra con conexión óptica tipo anillo en el norte y Sur del país, generando mayor redundancia y acceso a las principales ciudades.

Con el objetivo de ampliar la cobertura de 300 municipios a 700 municipios conectados por fibra óptica en los próximos tres años, Colombia ha implementado el plan *Vive Digital*, el cual busca aumentar la cobertura de internet en todo el país con servicio 3G Y 4G, a través de la subasta de espectro electromagnético (proexport, perfil

sectorial-tecnologías de la información y comunicaciones (TICS)-BPO y outsourcing, 2012).

3.7. Obstáculos y barreras que presenta el país dentro del sector

Para que el sector de BPO pueda expandirse y posicionarse dentro del mercado tanto nacional como internacional es necesario tener en cuenta, ciertos factores que obstaculizan y dificultan el crecimiento del sector y la creación exitosa de los Call Center en el país.

3.7.1. Obstáculos que presenta el país para el crecimiento del sector

3.7.1.1. *El nivel de inversión y la calidad actual de las telecomunicaciones:*

Los niveles de inversión en tecnología en el país durante la historia no han sido continuos sino que han sido por ciclos, la inversión del país en telecomunicaciones se ubicaba cerca al 1% del PIB antes de la crisis de 1999 y cayó a 0,45% en el 2000 , lo cual se reflejó en una caída en el crecimiento del sector, ya que éste es uno de los sectores de la actividad económica que mayor nivel de inversión pública y privada demandan por las necesidades de desarrollo tecnológico y de infraestructura que sugiere en cada país. (Montoya Isaza Andrés, 2005).

La inversión en el sector aumentó su participación en el PIB al 1,71% aunque esta cifra se redujo en 2001, recuperó su senda de aumento en la participación hacia 2003 ubicándose en 1,08%, lo cual se mantuvo en 2004 y 2005. Al comparar la inversión en telecomunicaciones de Colombia con algunos países de América Latina se observa que ésta es una de las más bajas junto con Argentina y Chile, cuyo nivel de inversión rodea el 1% del PIB de cada país, mientras que en países como Brasil y Venezuela la inversión en telecomunicaciones alcanzó niveles superiores al 5% en 2003, muy

cercano al promedio de 6% en América Latina para el período 1998-2003. (Montoya Isaza Andrés, 2005).

Con respecto a la calidad de las telecomunicaciones, aunque la conectividad aún debe mejorar, Colombia ha hecho avances importantes en esta área: el número de cables se multiplicó por cinco en el 2007; en este momento en una escala de 1 siendo igual a mala calidad y de 10 de alta calidad en la conectividad, Colombia se encuentra con un valor de 3,6 superior a México y a Brasil con 3,4 y 3,2 respectivamente, pero inferior a países como Chile y Estados Unidos que presentan el 4,2 y el 7,9. (Ministerio de comercio industria y turismo, 2009).

3.7.1.2. El riesgo en la protección de datos

Colombia es un país con un marco normativo fuerte a comparación de algunas naciones de Latinoamérica y aunque ha progresado en seguridad y protección de datos, lo que le permitió pasar del puesto 74 al 69 en el Reporte Global de Competitividad 2009-2010, todavía al país le falta mejorar en este campo. (Tholons, 2011)

Para impulsar el sector de BPO es necesario que en el país se adecue la regulación de exportación de servicios, de propiedad intelectual, protección de datos y telecomunicaciones, entre otros. (ANDI, 2008).

El gobierno colombiano ya ha empezado a tener el tema de protección de datos más en cuenta entre sus prioridades, debido a los tratados que ya han entrado en vigencia como lo son el de Canadá y Estados Unidos y en donde se sabe que uno de los sectores con mayor posibilidad de crecimiento es el de BPO. Sacando la LEY 1273 DE 2009, Por medio de la cual se modifica el Código Penal, se crea un nuevo bien

jurídico tutelado, denominado “*de la protección de la información y de los datos*” y se preservan integralmente los sistemas que utilicen las tecnologías de la información y las comunicaciones, entre otras disposiciones. (Congreso de la Republica, 5 de enero de 2009).

3.7.1.3. Burocracia, sistema tributario y ambiente de negocios

Los niveles de corrupción percibidos en Colombia son menores que aquellos en Brasil, México e India, Sin embargo, al país le falta impulsar la inversión extranjera y la imagen del País en el exterior. Cabe resaltar que el riesgo global del país es comparable al de sus pares en América Latina. (Ministerio de comercio industria y turismo, 2009).

En cuanto al sistema tributario la percepción tanto de la alta carga impositiva, como de la multiplicidad de impuestos es totalmente válida, pues las empresas colombianas enfrentan más de 30 obligaciones diferentes del sistema tributario nacional. Las principales son: El impuesto de renta, el IVA, el gravamen a los movimientos financieros que corresponde al tres por mil y que era inicialmente un impuesto temporal, el impuesto de timbre y el impuesto de registro. Adicionalmente, están las obligaciones en materia tributaria local. Así mismo, Colombia es uno de los países con mayor cuota fiscal en América Latina y la tarifa del IVA es una de las más altas del continente, lo mismo sucede con el impuesto sobre la renta cuya tasa es del 35 por ciento (FUNDES, 2003).

Por otro lado definitivamente la tramitología, lo complicado y costoso en términos de tiempo y recursos para formalizar una empresa hacen que gran parte de las mismas presenten algún grado de informalidad. En mayo del 2003 se puso en marcha una

iniciativa liderada por las Cámaras de Comercio y las alcaldías de Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Bucaramanga y Cartagena con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo para disminuir trámites en la creación de empresas, de diecisiete pasos que debían cumplirse y tardaban alrededor de 55 días, se pasa a 1 y a un plazo de 36 horas. Sin embargo, aún no se ha avanzado en gestiones para el funcionamiento como los derechos de autor, registro de marcas, registro exportador, registro Invima, según el caso; como tampoco en las gestiones de legalización laboral y que comprenden inscripción ante ARP51, EPS52, fondos de cesantías, cajas de compensación y reglamento ante el Ministerio de Protección Social (FUNDES, 2003).

Un estudio de la Universidad de los Andes y ANDESCO del año 2005, calcula que las empresas de telecomunicaciones destinan hasta el 60% de sus utilidades brutas para el pago de impuestos nacionales y territoriales, entre estos: renta, IVA, industria y comercio, predial, avisos y tableros, el gravamen a los movimientos financieros, cargas parafiscales, contribuciones especiales, estampillas departamentales, etc. Y Adicionalmente, el grado de inseguridad jurídica, la inestabilidad en las reglas de juego y la inestabilidad de las interpretaciones judiciales hacen que se dificulte la inversión en los sectores (Universidad del Cesar, 2007).

3.7.1.5. Falta construir mayores parques de IT /BPO

En Colombia hay una Política de Parques Tecnológicos, en donde se reconocen seis parques: Parque Tecnológico de Antioquia, Parque Tecnológico del Eje Cafetero, Parque Tecnológico de Santander – Guatiguará, Parque Tecnológico del Caribe, Parque Tecnológico de la Sabana, Parque Tecnológico de la Umbría, de los cuales solo tres están actualmente en funcionamiento; y hay una serie de normas dispersas en

las leyes de ciencia y tecnología y en las de zonas francas, que le dan tratamiento especial a estos parques. (Universidad del Cesar, 2007).

Sin embargo, los rezagos que tiene Colombia en los aspectos de tecnología, no es más que la consecuencia de la baja inversión en CyT, de la aún más pobre inversión del sector privado en I+D+i, de la vigencia de los viejos modelos de universidad y todo consecuencia de rezagos estructurales más complejos. En si hace falta un mayor compromiso para impulsar el sector de tecnología puesto que a pesar de que se creo la ley 1286 de 2009, falta mucha más promoción. (Acosta, 2011).

3.7.2. Barreras para que los Call Center en Colombia puedan competir.

3.7.2.1. Poco desarrollo de personal en distintos idiomas.

En Colombia, solo el 7.2% de jóvenes universitarios entre los 17 y 25 años tienen acceso al aprendizaje del idioma inglés, resaltando que de ese 7.2% únicamente el 4% logra avanzar al nivel B2 (básico 2), mientras que el restante solo alcanza el nivel B1 (básico 1), denotando que aún faltan dos niveles por completar (el C1 y C2), y sólo el 2.5% de la población universitaria logra terminarlo con éxito (El tiempo, 2010).

Al mirarlo hacia la educación media solo 11 de cada 100 colombianos bachilleres hablan inglés, los cuales se encuentran ubicados en el archipiélago de San Andrés, en las ciudades de Bogotá, Cali, y Barranquilla, esto es debido a la baja motivación que tienen los estudiantes de aprender una segunda lengua y en algunos casos falta de una enseñanza optima y de horas de intensidad. Según la Ministra de Educación María Fernanda Campo, el 40% de los colombianos tienen nociones básicas de ingles pero solo muy pocos dominan el idioma (Gonzalez, 2011).

Así mismo, estos niveles tan bajos del manejo del idioma también se deben a que no existen los suficientes maestros en las instituciones educativas que tengan los conocimientos necesarios para dictar el idioma, teniendo en cuenta que esta enseñanza debe darse de manera personalizada debido a que cada estudiante evoluciona de manera distinta. (Gonzalez, 2011).

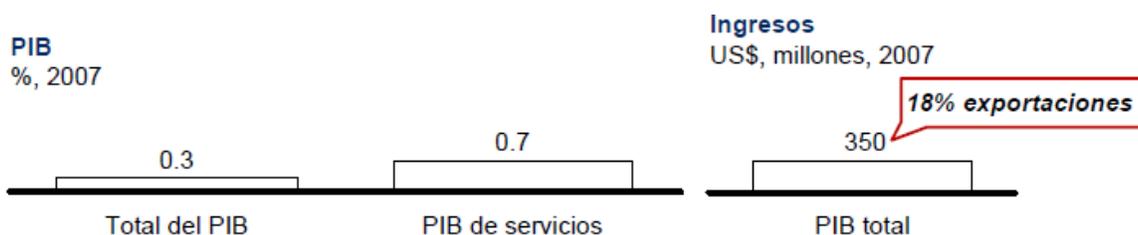
Se hace necesario mejorar los procesos de aprendizaje bilingüe, y no se trata solamente del inglés, también se necesitan profesionales que aprendan mandarín y sepan interactuar con las culturas del Lejano Oriente (Universidad del Cesar, 2007).

3.7.2.2. El sector está enfocado a atender el mercado doméstico.

Actualmente, la industria de BPO&O es pequeña, orientada al mercado local y enfocada en operaciones de Call Centers. Superando grandes brechas en la madurez de su industria y en la aptitud y disposición de su recurso humano, Colombia podría convertirse en un destino atractivo de Offshoring gracias a sus costos relativos, e infraestructura (Ministerio de comercio industria y turismo, 2009).

En el país durante el 2007, el 18% de los ingresos fueron por exportaciones, aun sabiendo que el país tiene un potencial de producir ingresos de US\$2,000 millones.

Grafica 16: Ingresos por exportaciones en Colombia.



Fuente: Ministerio de Comercio industria y turismo 2009

De igual forma, se observa que el país se encuentra enfocado en tres tipos de servicio, los cuales son:

- **Datos básicos:** Actividades sencillas, por ejemplo: digitación de datos, conversión de formatos de datos.
- **Voz básica:** Actividades de voz con libreto que requieren un entrenamiento mínimo.
- **Datos con parámetros definidos:** Actividades de datos con parámetros definidos basados en reglas y lineamientos del negocio. (Ministerio de comercio industria y turismo , 2009)

3.7.2.3. Poca búsqueda de valor agregado en los servicios prestados.

Con respecto a los servicios prestados como se vio anteriormente, estos presentan niveles de poca complejidad, según Santiago Pinzón, director de la Cámara de Sectores Tercerizados de la ANDI, Colombia tiene el reto de avanzar hacia los servicios de valor agregado, porque si bien se tiene una historia de 17 años en materia de Call Center o Contact Center, el país debe sofisticar su portafolio. "Si se queda en servicios de voz, esto sería un commodity, es un tema de precio y allí no hay fidelidad frente a la competencia que puede presentarse en otro país que salga más económico (Portafolio, 2010).

En Colombia hay talento humano, el país es el tercero con más universidades en América Latina; sin lugar a dudas, existe la capacidad de ofrecer servicios más sofisticados en áreas de la ingeniería, la contaduría, el derecho y salud, entre muchos otros, servicios que son más sofisticados y que entran a ser el reflejo de la tendencia mundial. (Portafolio, 2010)

3.8. Normatividad del sector

Colombia identifico que para lograr ser competitivos y obtener los resultados esperados dentro del sector BPO, era necesario establecer un marco jurídico que se adaptara a las necesidades del sector y que así mismo lo impulsara puesto que “el fomento a la ciencia, la tecnología y la innovación constituyen una actividad de rango constitucional” (Vive digital, 2012).

3.8.1. LEY 1286 DE 2009 - Ley de Ciencia, Tecnología e Innovación

Su objetivo principal es: “Fortalecer una cultura basada en la generación, la apropiación y la divulgación del conocimiento y la investigación científica, el desarrollo tecnológico, la innovación y el aprendizaje permanentes incorporar la ciencia, la tecnología y la innovación, como ejes transversales de la política económica y social del país definir las instancias e instrumentos administrativos y financieros por medio de los cuales se promueve la destinación de recursos públicos y privados al fomento de la Ciencia, Tecnología e Innovación; y por último la protección, en virtud de la cual el Estado promoverá el desarrollo de políticas e instrumentos para administrar, evaluar, proteger y reconocer la propiedad intelectual de los desarrollos en ciencia, tecnología e innovación”. (Vive digital, 2012).

3.8.2. LEY 1273 DE 2009 De la protección de la información y de los datos

Con el objetivo de mejorar e impulsar la industria tecnológica y el desarrollo de servicios en Colombia fue necesario desarrollar una ley que regulara los aspectos relacionados con la protección de datos, el uso adecuado de la información y la protección de innovaciones informáticas o tecnológicas.

Esta ley maneja temas como con respecto a la confidencialidad, la integridad y la disponibilidad de los datos y de los sistemas informáticos, de los atentados informáticos y otras infracciones. Esto con el objetivo que se preserve de manera integral los sistemas que utilicen las tecnologías y tecnologías de información (Ley 1273 de 2009, 2009).

3.9. Beneficios para exportar servicios

Colombia ofrece incentivos para estimular el sector, viendo la necesidad de hacerlo debido al gran auge que ha tenido en el mercado mundial, como lo son:

3.9.1. Incentivos para la industria de servicios como Zonas Francas tanto permanentes como uniempresariales competitivas:

15% de impuesto sobre la renta y posibilidad de vender en mercados locales hasta por 30 años, prorrogables; ni se causan ni pagan tributos aduaneros (IVA, ARANCEL).

3.9.2. El Plan Vallejo de exportación de servicios:

Permite importar con suspensión total o parcial de arancel y diferir el pago de IVA sobre bienes de capital indicados en el Decreto 2331 de 2001, que sean utilizados para prestar servicios exportados.

De igual forma el Plan Vallejo, Brinda una Deducción del 125% del Impuesto sobre la Renta sobre inversiones en desarrollo científico y tecnológico. (proexport, perfil sectorial-tecnologías de la información y comunicaciones (TICS)-BPO y outsourcing, 2012).

3.9.3. Reglamentación exención de IVA a la exportación transfronterizada de servicios desde Colombia. Art.481 del estatuto tributario de 2010.

La reforma pretende dar una reducción en los impuestos para la exportación de servicios. “son exentos del impuesto sobre las ventas los servicios que sean prestados en el país en desarrollo de un contrato escrito y se utilicen exclusivamente en el exterior por empresas o personas sin negocios o actividades en Colombia, de acuerdo con los requisitos que señale el reglamento” (PROEXPORT, 2010).

La propuesta cumple para los siguientes modos de suministro:

Tabla 10: Modos de Suministros Internacional de Servicios

Modos de Suministro Internacional de Servicios.	
Modo 1: SUMINISTRO TRANSFRONTERIZO	El servicio se presta dentro del país “A” a un consumidor residente en el país “B”. (Ej. Comercio electrónico de servicios, trabajos digitalizados enviados en CD ROM vía correo, dictado de una clase vía conferencia, etc.).
Modo 2: CONSUMO EN EL EXTRANJERO	El servicio se presta dentro del país “A” a un consumidor del país “B” que viaja al país “A” a esos efectos. (Ej. Servicios de turismo, educación, salud)
Modo 3: PRESENCIA COMERCIAL	El servicio se presta mediante la presencia comercial del proveedor del país “A” en el país “B” y con destino a satisfacer consumidores residentes en el país “B”. (Ej.: Servicios de distribución)
Modo 4: MOVIMIENTO DE PERSONAS FÍSICAS	El servicio se presta mediante la presencia física temporal de un proveedor del país “A” dentro del país “B” y con destino a satisfacer consumidores del país “B”. (Ej. Servicios profesionales, de construcción)

Fuente: Proexport, 2010

3.10. Análisis DOFA de los Call Centers en Colombia

Tabla 11: Análisis DOFA Sector BPO y Call Centers en Colombia

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Los Call Centers tienen alta rotación de personal, lo cual afecta directamente a la efectividad del rendimiento de las compañías. • Los horarios de atención brindados generalmente en los Call Centers dificultan la disponibilidad adecuada del personal. • Los niveles de inversión en tecnología en el país durante la historia no han sido continuos sino que han sido por ciclos • Colombia es un país con un marco normativo fuerte a comparación de algunas naciones de Latinoamérica y aunque ha progresado en seguridad y protección de datos, 	<ul style="list-style-type: none"> • Colombia es uno de los países con una de las mayores perspectivas de crecimiento durante los siguientes diez años (palabras del presidente de la republica) • Tanto la inversión extranjera directa como las exportaciones se duplicaron por tres durante el último año y durante los 3 últimos años la inversión extranjera en un 50%. • Colombia es la segunda región hispanoparlante más grande del mundo. • La tercerización se ha convertido en una gran oportunidad para los países emergentes (Colombia: la joya escondida del outsourcing en América Latina, 2010).

<p>lo que le permitió pasar del puesto 74 al 69 en el Reporte Global de Competitividad 2009-2010, todavía al país le falta mejorar en este campo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La tramitología, lo complicado y costoso en términos de tiempo y recursos para formalizar una empresa hacen que gran parte de las mismas presenten algún grado de informalidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • La penetración en el mercado aun es muy baja ofreciendo a nuevos jugadores la oportunidad de capturar un mercado que mueve alrededor de \$90.000 MM de dólares actualmente (MCIT, desarrollando el sector de BPO&O como uno de clase mundial, 2008)
<p>FORTALEZAS</p>	<p>AMENAZAS</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Misma franja horaria que Estados Unidos y Canadá • Punto de entrada de cables submarinos que entran a Colombia directamente por Barranquilla. • Punto focal del sistema interconectado eléctrico de la Región Caribe y se encuentra interconectada con el resto del país. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poco desarrollo de personal en distintos idiomas • El sector está enfocado a atender el mercado domestico • Poca búsqueda de valor agregado en los servicios prestados • Los niveles de corrupción percibidos en Colombia son menores que aquellos en Brasil, México e India, Sin embargo, al

<ul style="list-style-type: none"> • Población estudiantil en robusto crecimiento, se ha constituido en uno de los factores clave en el desarrollo y expansión del sector en los últimos años. • Ofrece una población bilingüe con la experiencia necesaria para las operaciones de BPO. 	<p>país le falta impulsar la inversión extranjera y la imagen del País en el exterior.</p>
--	--

Fuente: Elaboración propia, basada en la información recogida, 2013

Esta matriz es esencial para poder crear las adecuadas estrategias, ya que se puede visualizar la situación del sector actualmente y detectar oportunidades de mejora, y los recursos necesarios para esto. De igual forma gracias a esta matriz podemos tener un punto de comparación con países como India, Brasil y Chile, lo que nos permitirá analizar el panorama competitivo del sector BPO&O en dichos países e identificar factores que se pueden imitar, mejorar o generar ventajas en Colombia sobre ellos.

3.11. Análisis del panorama competitivo (Matriz T)

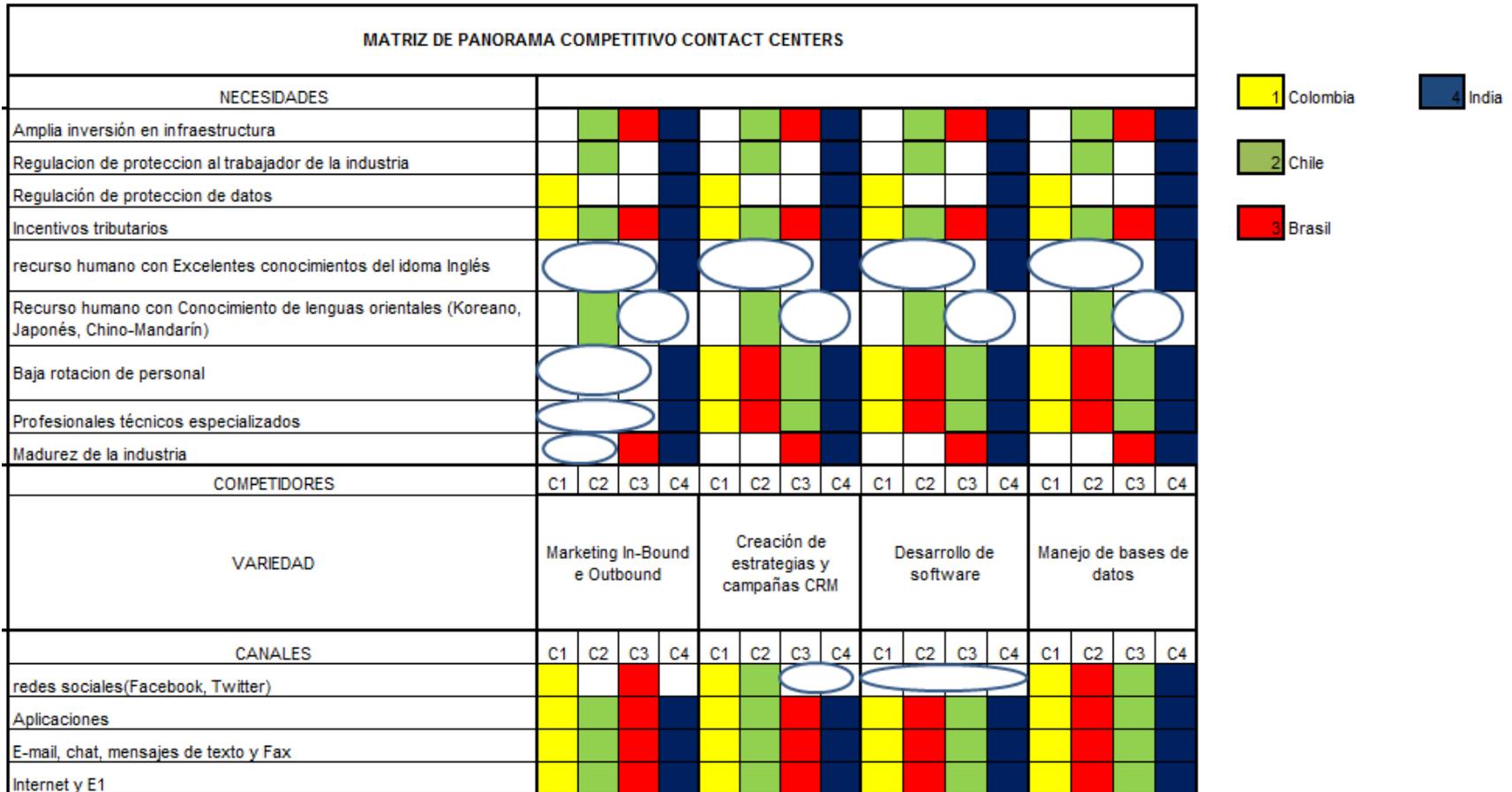
El panorama competitivo es una metodología que permite identificar a través de variables, aquellas que los competidores poseen. De esta forma realizar el debido análisis y poder crear la estrategia que permita a una empresa o a un sector tomar ventaja las características con las que otros no cuentan y aplicarlas dentro de la misma. Estas ventajas son definidas como *Manchas Blancas*. (RESTREPO, 2004).

Para este estudio, se tuvo en cuenta el informe realizado anteriormente a cada uno de los países competidores con Colombia (Brasil, Chile e India), con el fin de contrastar al sector BPO&O, y en especial la industria de Call Centers, para identificar aquellas características que no se están aplicando en la industria y en los mercados. Esto que permitirá definir las estrategias resultantes de este documento.

La matriz está definida principalmente por las necesidades de los Call Centers en los mercados, en donde características como, amplia inversión en infraestructura y recurso humano con conocimientos de lenguas orientales, se comparan con los servicios principales que un Call Center maneja, como lo es el marketing, Inbound Outbound, creación de estrategias CRM y Desarrollo de software. De igual forma, es necesario tomar en cuenta los Canales de distribución que se utilizan para la prestación de estos servicios y saber dentro de estos países cuales los aplican para el análisis.

A continuación se muestran los resultados del estudio de panorama competitivo:

Grafica 17: Matriz de panorama competitivo Contact Centers



Fuente: Elaboración propia, con base en la información recolectada

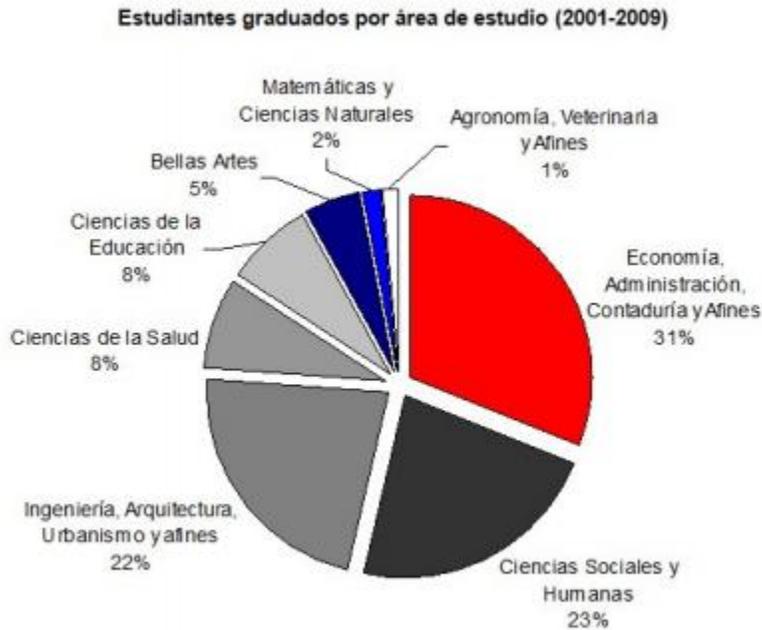
De acuerdo a este análisis, se identificó que los competidores Colombia, Chile y Brasil, no poseen un conocimiento excelente de inglés, lo que los convierte en un obstáculo de desarrollo en el sector. De igual forma, existe una alta rotación de personal en el servicio de marketing Inbound y Outbound, principalmente manejado por los Call Centers y no hay suficientes técnicos especializados en los mismos países para el mismo servicio. Así mismo, se identifica que el conocimiento del Recurso Humano perteneciente al sector en idiomas como el Coreano, Japonés y Chino, considerados necesarios para el desarrollo del futuro de la industria, no existe para ninguno de los países anteriormente mencionados.

3.12. Principales ciudades potenciales en el sector BPO en Colombia

3.12.1. Bogotá

Bogotá tiene una población de 7.4 millones de habitantes, un tamaño que permite la escalabilidad de cualquier operación de Contact Center o BPO. Anualmente salen al mercado laboral 67.000 egresados de educación superior y cuenta con la mayor oferta de profesionales bilingües en el país. Está situada sobre un sofisticado nodo de telecomunicaciones, cuenta con amplios y competitivos espacios para operaciones locales como *Offshore*, recursos humanos, telecomunicaciones y servicios de TIC de primera calidad y adicionalmente, están presentes todos los proveedores necesarios para iniciar operaciones rápidamente (Invest in Bogotá, 2011).

Gráfico 18: Estudiantes graduados por área de estudio en Bogotá



Fuente: Ministerio de Educación Laboral, observatorio laboratorio, 2010.

Bogotá es una ciudad con experiencia en el sector ya que desde hace más de 17 años, empresas nacionales y multinacionales ubicadas en esta, prestan una variada cantidad de servicios *back-office* de tipo financiero, contables, gestión de los recursos humanos, ingeniería, diseño arquitectónico y de TIC's (Invest in Bogotá, 2011).

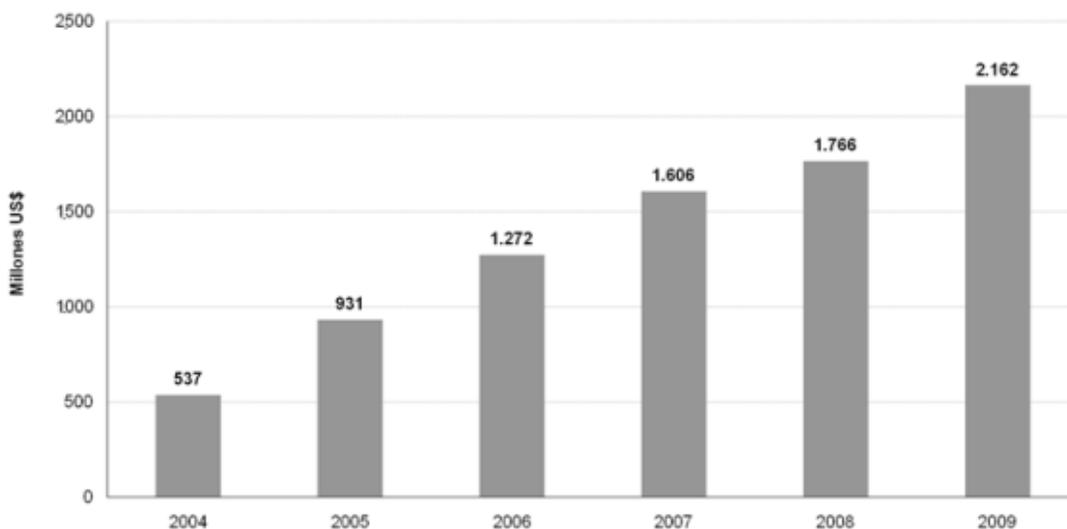
En Bogotá, los agentes empleados en la industria de Outsourcing tienen acceso a programas de capacitación y entrenamiento hechos a la medida de cada empresa. La ciudad cuenta con *Talk to the World*, un programa de inglés intensivo de 600 horas con una duración de 14 meses, especialmente diseñado para estudiantes y empleados de la industria de servicios *offshore* (Invest in Bogotá, 2011).

En Bogotá, el sector de servicios representa el 60% de la economía local, motivo por el cual se tiene una gran cantidad de personal con experiencia para trabajar en el sector BPO. Adicionalmente existe la idea de consolidar un proyecto de creación de un parque

tecnológico en la ciudad que aumente la confianza de los inversionistas (Invest in Bogotá, 2011).

La siguiente gráfica muestra los ingresos de la industria BPO entre 2004 y 2009 para Bogotá. En esta se tienen en cuenta segmentos como procesamiento de datos, manejo documental, finanzas y contabilidad, manejo tributario, Recursos Humanos e Investigación y Desarrollo (Invest in Bogotá, 2011).

Gráfico 19: Ingresos de la Industria BPO&O en Bogotá (2004-2009)

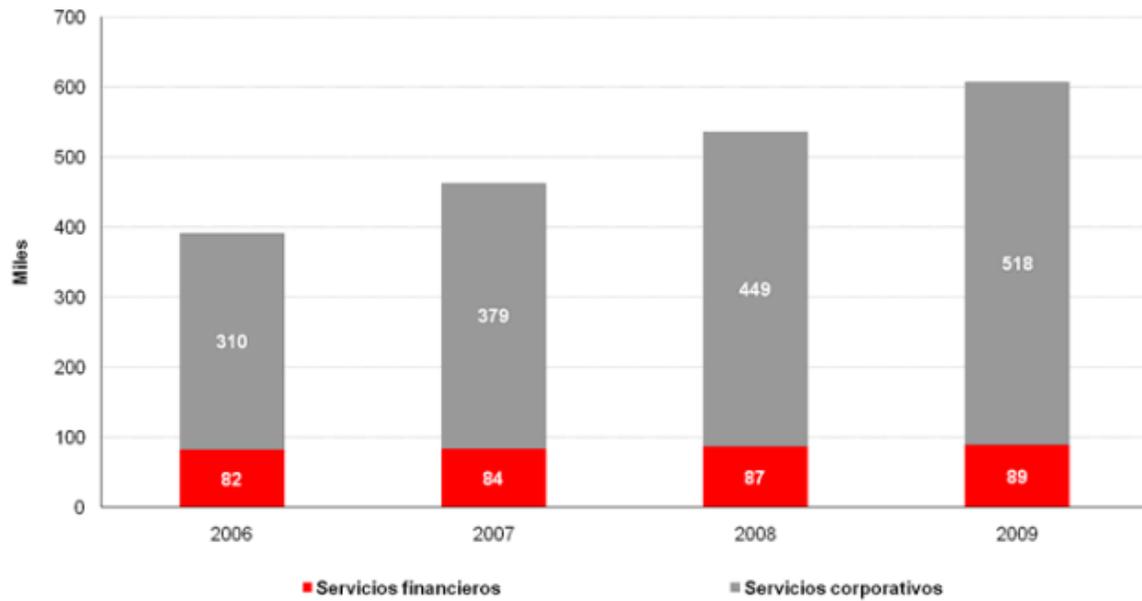


Fuente: Invest in Bogotá, 2010.

En cuanto a la experiencia del personal en Bogotá en servicios financieros y corporativos este ha ido creciendo anualmente. Para 2009 existían 518.000 personas capacitadas en servicios corporativos y 89.000 en servicios financieros (Invest in Bogotá, 2011).

Gráfico 20: Personas con Experiencia en Servicios Financieros y Corporativos

Personas con experiencia en servicios financieros y corporativos (2006-2009)

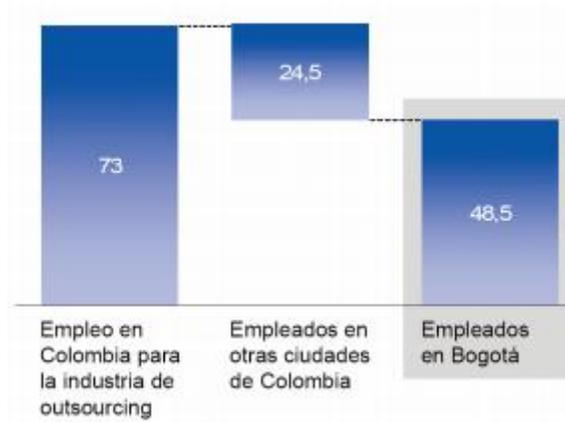


Fuente: DANE, 2010

La industria del Outsourcing en Bogotá emplea alrededor de 50.000 personas, de las cuales el 60% trabaja en Contact Centers y un 15% está dedicado al *offshore*, ofreciendo soporte a clientes fuera de Colombia (Rajpal, Ramesh, & Sigman, 2009).

Gráfico 21: Mercado de Proveedor de Servicios para Outsourcing en Bogotá

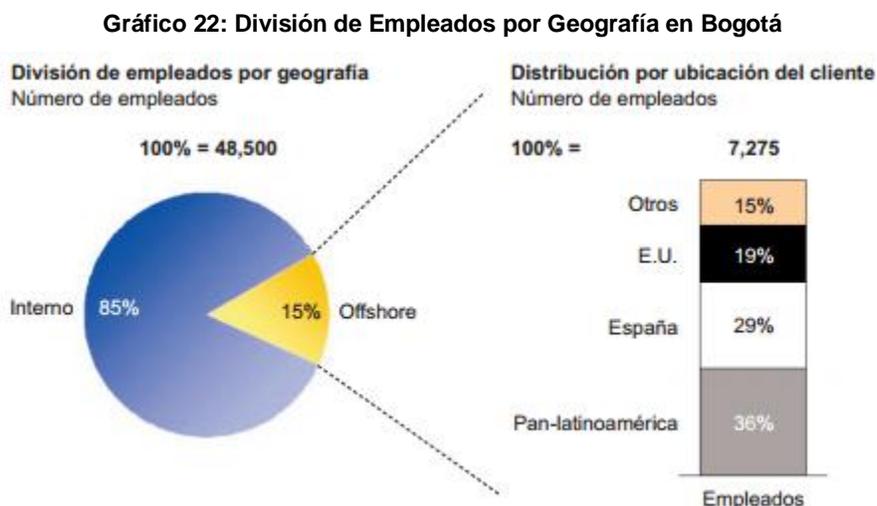
**Mercado de proveedor de servicios para outsourcing
2008: Número de empleados en 000's**



Fuente: Instituto de Investigación Everest, 2009.

3.12.1.1. Principales clientes

Para Bogotá el mercado interno es dominante en la industria BPO. Aproximadamente el 85% de los empleados del sector atienden este mercado mientras el otro 15% se distribuye en operaciones internacionales donde el principal cliente es Latinoamérica (Rajpal, Ramesh, & Sigman, 2009).



Fuente: Instituto de Investigación Everest, 2009.

En cuanto a Contact Centers, Bogotá cuenta con alrededor de 30.000 trabajadores en este segmento, ubicándola como la ciudad más grande del mercado de Outsourcing en español en Latinoamérica, así mismo, la neutralidad del acento hace al personal de Bogotá apto para conversar con clientes de toda la región (Rajpal, Ramesh, & Sigman, 2009). El portafolio de servicios de los Contact Centers desde Bogotá se muestra a continuación.

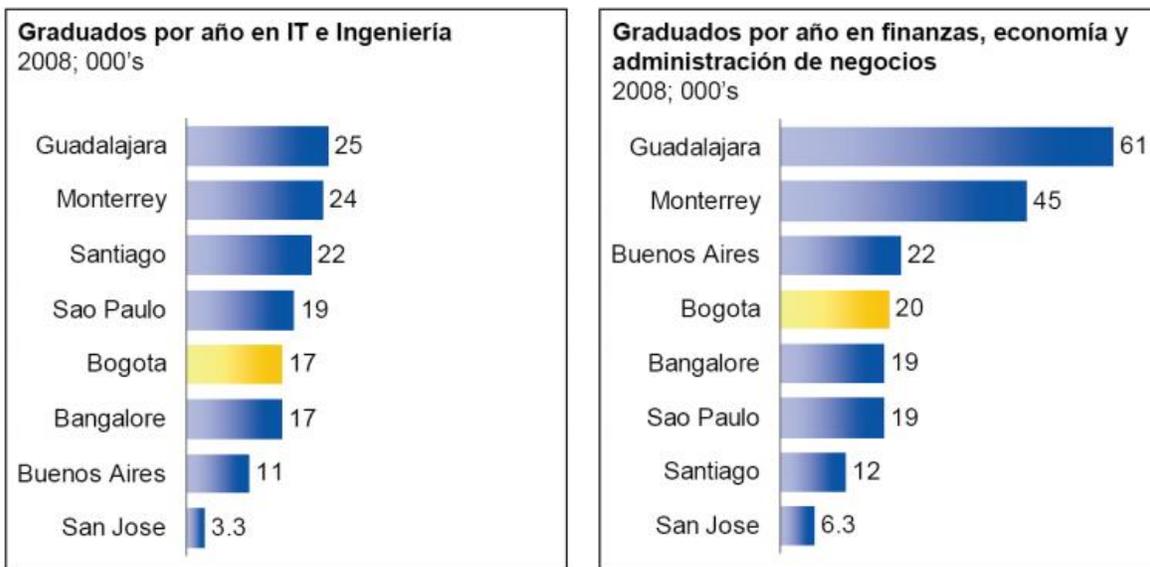
Tabla 12: Portafolio de Servicios de los Contact Centers en Bogotá

	BPO			ITO	
	Call center	Back office	KPO/Diseño	Infraestructura	ADM
Proveedor 1	✓				
Proveedor 2	✓				
Proveedor 3	✓				Soporte técnico
Proveedor 4	✓	Facturación de telecomunicaciones, reconciliaciones	Ingreso de datos, transcripción, imágenes y escaneo		
Proveedor 5	✓				
Proveedor 6	✓	Operaciones y servicio de banca corporativa		Soporte infraestructura, Servicios de centros de datos	Venta de productos IT, ventas internas
Proveedor 7	✓				
Proveedor 8	✓				
Proveedor 9	✓				Sistemas de transacción, productos
Proveedor 10	✓		Usuarios remotos, soporte de infraestructura		
Rango por proveedor de servicio	250-6,000	20-150	< 100	100-500	100-250

Fuente: Instituto de Investigación Everest, 2009.

3.12.1.2. Habilidades específicas para el sector BPO

Gráfico 23: Graduados por Año en Áreas Específicas en Principales Ciudades



Fuente: Instituto de Investigación Everest, 2009.

Bogotá se encuentra entre los destinos para las operaciones de Contact Center menos costosas de la región, lo que la hace un atractivo para los procesos de BPO.

Adicionalmente, Bogotá tiene una inflación salarial de menos del 7% y un IPC de menos del 5%, lo que la hace más competitiva frente a otras ciudades como Buenos Aires (Rajpal, Ramesh, & Sigman, 2009).

Gráfico 24: Costo total de la Operación en Ciudades Principales

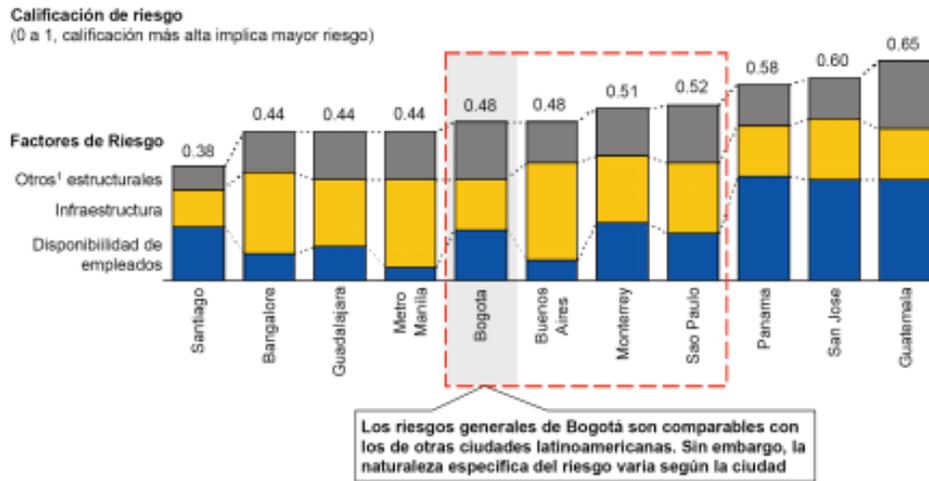


Fuente: Instituto de Investigación Everest, 2009.

La finca raíz y las instalaciones disponibles son más costosas que en otras ciudades comparables, adicionalmente sufre de tráfico significativo en sus vías arterias, sin embargo, posee una infraestructura bien desarrollada y un entorno de apoyo robusto (Rajpal, Ramesh, & Sigman, 2009).

Dentro de la calificación del riesgo, Bogotá se posiciona favorablemente frente a otras ciudades como Monterrey, Sao Paulo y Panamá. Es necesario tener en cuenta de igual forma la naturaleza de los riesgos como se muestra en la siguiente tabla, para tomar decisiones basadas en el manejo y la mitigación de los mismos (Rajpal, Ramesh, & Sigman, 2009).

Gráfico 25: Calificación del Riesgo en Ciudades de la Región Latinoamericana.



Fuente: Instituto de Investigación Everest, 2009.

3.12.1.3. Principales Inversionistas extranjeros:

- **ACS (EE.UU.):** Inició operaciones en Bogotá en el año 2007, actualmente emplea más de 1.200 agentes.
- **Allus (EE.UU.):** Tiene 5.000 posiciones realizando operaciones de Contact Center y BPO
- **Atento (España):** Cuenta con más de 4.600 posiciones y alrededor de 6.900 agentes y 3 sedes.
- **Avanza (España):** Inició operaciones en Cota, municipio cercano a Bogotá, en 2009. Atiende el mercado local y clientes offshore en España y América Latina. Actualmente emplea más de 1.200 agentes.
- **Sitel (EE.UU.):** En Bogotá tiene alrededor de 2.000 agentes dedicados a servir a más de 30 clientes corporativos.

- **Teleperformance (Francia):** Adquirió recientemente al Contact Center local Teledatos. Actualmente la empresa emplea más de 7.000 agentes, atiende a usuarios en América Latina y España y opera en 5 idiomas.
- **Unísono (España):** Abrió en el 2008, en Bogotá, su segunda sede internacional, actualmente emplea a más de 450 agentes (Invest in Bogotá, 2011).

Centros de operaciones regionales

- **Citibank (EE.UU.):** con más de 800 agentes en Bogotá, presta servicios a clientes corporativos en 12 países de América Latina.
- **IBM (EE.UU.):** presta servicios de ventas y soporte para América Latina, a través de 250 profesionales localizados en Bogotá.
- **Hewlett Packard (EE.UU.):** cuenta en Bogotá con más de 300 agentes profesionales bilingües que prestan servicios de ventas y atención al cliente (Invest in Bogotá, 2011).

Inversionistas locales en Bogotá:

- **Bilateral:** Con más de 400 agentes bilingües, esta empresa presta únicamente servicios en inglés a clientes en Estados Unidos desde Bogotá.
- **Contact Center Américas:** Con más de 4.000 agentes, este contact center bogotano recientemente obtuvo la certificación COPC.
- **Millenium:** Más de 800 agentes atienden a clientes latinoamericanos desde sus oficinas en Bogotá.
- **Outsourcing:** Más de 1.400 agentes atienden a clientes latinoamericanos desde sus oficinas en Bogotá.

- **Interactivo:** Con más de 1.500 agentes, este contact center atiende operaciones en Colombia y América Latina desde Bogotá. (Invest in Bogotá, 2011).

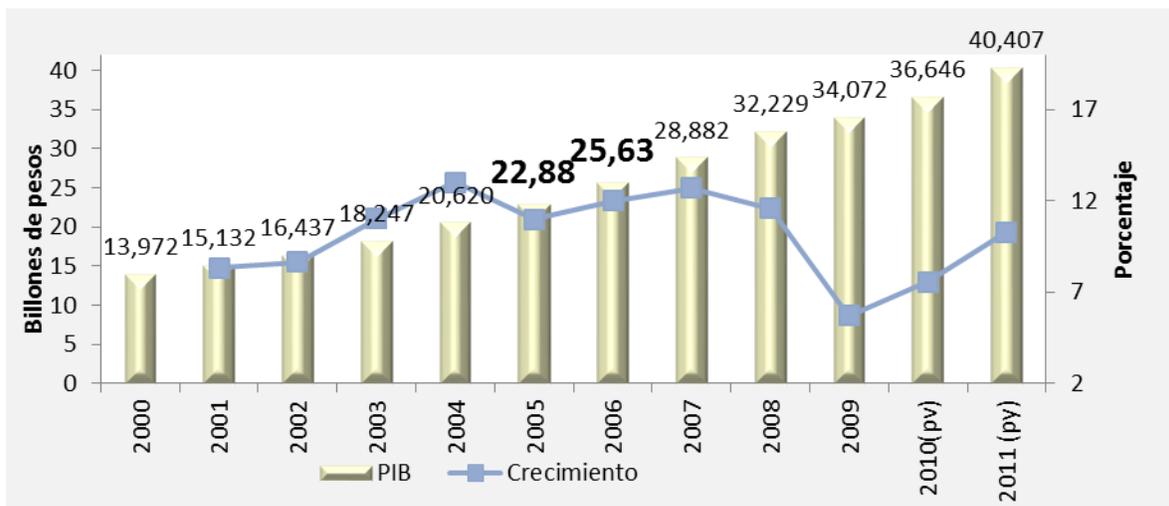
3.12.2. Medellín

3.12.2.1. Ubicación área y aspectos físicos y geográficos

Situada en el extremo noroccidental de Colombia en el departamento de Antioquia, que une a Panamá con el resto del país, Medellín se encuentra a tres horas de Miami, y a una hora de Caracas, de Quito y de Panamá por vía aérea. Posee conexión terrestre a los principales mercados nacionales, así como a los de Ecuador y Venezuela. Su mercado local de más de 3,5 millones de habitantes (Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el área Metropolitana, 2010).

El PIB de Medellín para 2011 fue de \$40.41 billones de pesos, presentando un crecimiento anual entre 2000 y 2011 de 10% (Departamento Administrativo de Planeación, 2011). Este crecimiento se debe a una notoria mejoría del entorno de los negocios y a una reorientación de la actividad económica y social regional (Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el área Metropolitana, 2010).

Gráfico 26: Crecimiento del PIB en Medellín 2000-2011.



Fuente: Departamento Administrativo de Planeación, 2011.

Según la Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el área Metropolitana, Medellín es una ciudad con excelente ambiente de negocios, con una completa, confiable y competitiva dotación de servicios públicos, una mano de obra altamente calificada en diversas disciplinas, una infraestructura turística, hotelera y de turismo de la mejor calidad y una completa red de servicios de transporte, financieros de salud, que la hacen uno de los polos de mayor atracción en Latinoamérica (Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el área Metropolitana, 2010).

Según Horacio Vélez Bedout, Presidente de UNE, EPM, Medellín es la primera ciudad en inclusión social por el tema de educación y salud (Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el área Metropolitana, 2010).

3.12.2.2. La industria BPO en Medellín

En Medellín esta industria nació a través de empresas como Multienlace, Teledatos, y EPM-Emtelco, en 2002 con la creación del Contact Center más grande de Colombia y del área Andina para ese año (NEC de Colombia S.A y EPM) (Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el área Metropolitana, 2010).

3.12.2.2.1. Empresas representativas del sector en Medellín

- Allus Global BPO
- Teledatos
- Emtelco
- Ventas y Servicios

Estas cuatro empresas obtuvieron ingresos en 2008 por \$354.454 millones de pesos, es decir, el 37% del mercado total de las empresas pertenecientes a la

Asociación Colombiana de Contact Centers & BPO de servicios de Outsourcing (Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el área Metropolitana, 2010).

3.12.2.2.2. Recurso Humano

Medellín cuenta con 4.016 graduados listos para trabajar, de ellos 482 hablan inglés, la cual la ubica en el segundo puesto como ciudad con disponibilidad de Recurso Humano en el país para el sector BPO, y con alta disponibilidad respecto al tamaño de la población (Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el área Metropolitana, 2010).

Tabla 13: Recurso Humano listo para trabajar en BPO&O por ciudad

Recurso Humano listo para trabajar en BPO&O por ciudad				
Ciudad	Población MM	Número de graduados anualmente	Graduados listos para trabajar*	Graduados listos para servir en Inglés**
Bogotá	7,60	40.478	11.063	1.328
Medellín	2,84	14.694	4.016	482
Cali	2,17	6.542	1.788	215
Barranquilla	1,16	4.184	1.144	137
Bucaramanga	0,52	3.116	852	102
Ibagué	0.51	2.455	671	81

Fuente: USAID, Desarrollando el Sector de BPO&O como uno Clase Mundial, 2009

En cuanto a la experiencia laboral en el sector BPO&O, a 2009 existían 31.000 personas con experiencia en el sector financiero y 134.000 personas con experiencia en servicios corporativos (Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el área Metropolitana, 2010).

Gráfico 27: Personas con experiencia en Medellín 2002-2009



2009.

El salario promedio de un operador de Call Center en Medellín para el año 2009 se presenta en la siguiente tabla

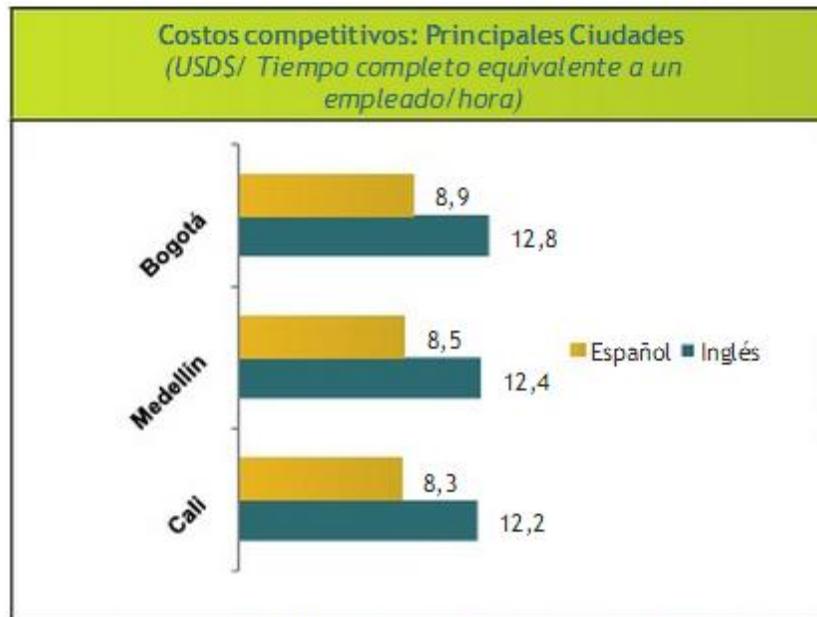
Tabla 14: Salario promedio operario de un Call Center.

Medellín. Salario promedio operario de un call center. 2009		
	Idioma US	US\$/mes
Recepción llamadas de Entrada	Español	400
Realización llamadas de salida	Español	650 (más comisiones).
Recepción y realización de llamadas	Inglés	700-800

Fuente: Araujo Ibarra, 2009

En cuanto a los costos de operación para un empleado de tiempo completo, estos son de 12,4 dólares por hora en inglés y de 8,5 dólares en español.

Gráfico 28: Costos competitivos principales ciudades



Fuente: USAID, Desarrollando el Sector de BPO&O como uno Clase Mundial, p. 96.

2009.

3.12.2.2.3. Infraestructura

Medellín cuenta con una infraestructura fuerte y una oferta de servicios necesarios para las operaciones del sector, ya que cuenta con una de las empresas de telecomunicaciones más importante del país (EPM). Dentro de los servicios prestados para la operación de las empresas del sector se encuentran los siguientes.

Servicios de voz:

- **Voz administrada:** “Combina las facilidades de la Telefonía IP con el servicio de Outsourcing en TIC, y los beneficios financieros del arriendo de infraestructura tecnológica. Dispone de una cantidad ilimitada de extensiones telefónicas IP garantizando una comunicación oportuna, confiable y segura” (Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el área Metropolitana, 2010).
- **Troncal SIP:** “Consiste en permitir simultaneidad de llamadas sobre un medio de acceso en fibra, coaxial (HFC) o cobre para que aquellos clientes que requieren

o tienen su planta IP, puedan administrar sus servicios de PBX al interior de su compañía con todas las funcionalidades que le provee su planta IP y crecer de acuerdo a las necesidades de numeración y troncales” (Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el área Metropolitana, 2010).

Servicios de datos:

- **Alojamiento de equipos:** “El servicio más básico es la provisión de un espacio físico ideal con la correcta administración y operación para el alojamiento de equipos o plataformas de infraestructura tecnológica consideradas de misión crítica o de gran impacto para el cumplimiento del objeto social de su empresa” (Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el área Metropolitana, 2010).
- **Hosting dedicado:** “Asignación de manera exclusiva, dentro del IDC, la plataforma de TI requerida (hardware, sistema operativo, base de datos) por el cliente para alojar sus soluciones informáticas. En este caso no sólo se brindan las condiciones ambientales y de operación para la tecnología sino la tecnología misma, en la cuál la información será procesada y almacenada. Los servidores se conectan a internet mediante un enlace contratado por el cliente” (Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el área Metropolitana, 2010).
- **Virtual Hosting:** “Entrega al cliente la tecnología de procesamiento, la administración y operación de ésta, necesaria para alojar sus aplicaciones. El servicio se ofrece utilizando la virtualización de servidores que permite dentro de una máquina robusta asignar recursos dedicados a una aplicación garantizando la entrega de los recursos comprometidos. Los equipos están ubicados en un

área aislada del IDC a la que sólo tiene acceso el personal interno” (Departamento Administrativo de Planeación, 2011).

- **Aplicaciones virtuales:** Se ofrecen las siguientes aplicaciones en recursos del IDC: Web Hosting, Hosting de Base de Datos, Mail Hosting, Disco Duro Virtual (Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el área Metropolitana, 2010).
- **Soluciones de almacenamiento:** “Los datos servidores actuales son incapaces de soportar por si solos la demanda de almacenamiento en una organización los cuales crecen en un porcentaje de 60% hasta el 85%. Se ofrece al cliente el servicio de almacenamiento de la información crítica en dispositivos externos a las plataformas de servidores que se encuentran disponibles en el Data Center de acuerdo a la necesidad de accesibilidad y protección; igualmente la gestión de ésta en cada etapa de su ciclo de vida” (Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el área Metropolitana, 2010).
- **Respaldo y recuperación de datos:** “Proteger sus sistemas de información y datos es tan importante como asegurarla continuidad de los procesos de misión crítica durante una crisis. Para garantizar a las organizaciones reducir al máximo los tiempos de recuperación de los datos, en el IDC se provee la plataforma tecnológica, los medios magnéticos y la operación de rutina asociada a la ejecución automática de la replicación de la información, así mismo la administración de los medios en los que reposa la información por el tiempo establecido” (Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el área Metropolitana, 2010).

- **Administración y Gestión:** “Es la supervisión permanente (7x24) del correcto funcionamiento y desempeño de los componentes de hardware y/o software básicos de la plataforma del cliente alojada en el IDC. Se dispone de especialistas que monitorean la operación y aplicaciones que permitan tomar acciones preventivas y correctivas” (Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el área Metropolitana, 2010).
- **Recuperación de desastres:** Servicio que facilita la recuperación de los servicios informáticos y las aplicaciones críticas de una organización ante una eventualidad o desastre (Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el área Metropolitana, 2010).

El Departamento de Antioquia tiene un índice de Penetración de Internet de alrededor del 11%, ocupando el segundo puesto después de Bogotá con un porcentaje cercano al 16% (La Nota Económica, 2012).

Gráfico 29: Índice de penetración de internet por departamento

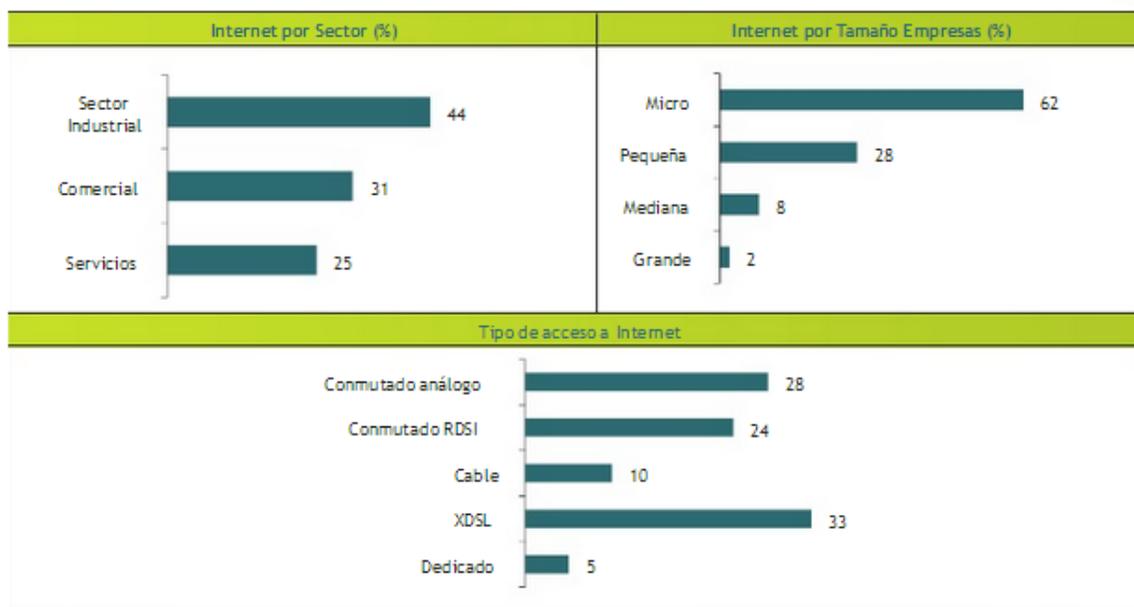


Fuente: Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

2012.

A continuación se muestra el uso de servicios de internet por sector y el tamaño de las empresas en Medellín.

Gráfico 30: Uso de internet en Medellín por sector y tamaño de las empresas



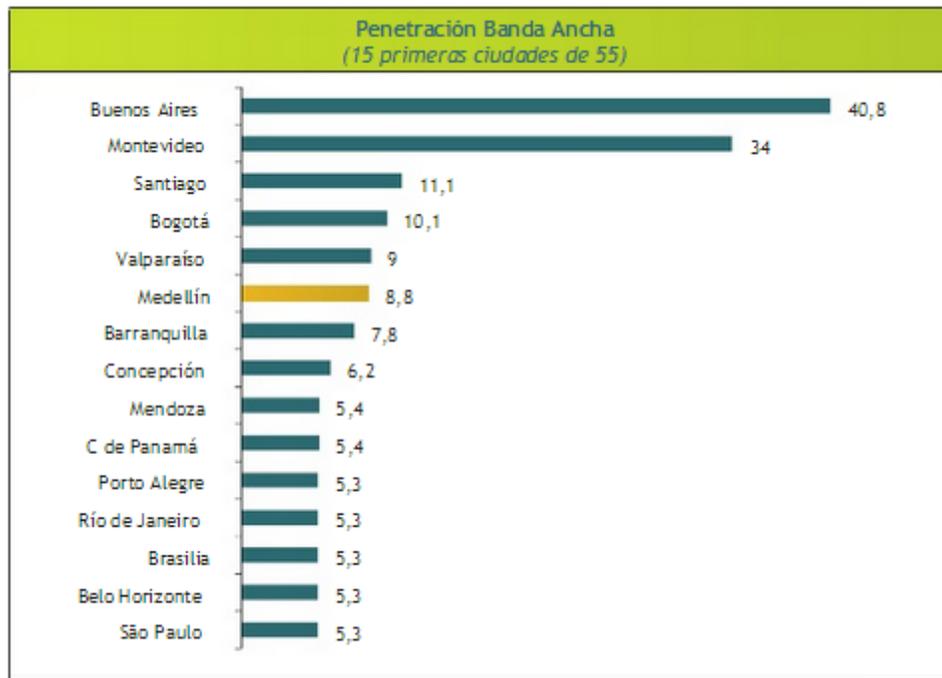
Fuente: CRT. Uso de Internet en las Empresas, www.crt.gov.co, p.21

Fuente: CRT, 2009.

En Medellín está disponible el formato de transmisión digital E1, que según la norma Europea, este consta de 32 canales de 64 kbps cada uno, 31 son usados para la transmisión de datos y uno para la señalización. El precio de un E1 de datos con la empresa UNE Telecomunicaciones, de 2 Mbps es de COP \$2'520.000 (valor sin IVA mensual) que equivalen a USD\$1250 28 Además este precio es tarifa plena y es de un E1 local, por lo tanto si se necesita un E1 entre ciudades o internacional es necesario indicar la dirección (Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el área Metropolitana, 2010).

Medellín ocupa el sexto puesto en el estudio de América Economía del ranking de ciudades 2009, en penetración de banda ancha en la región latinoamericana (Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el área Metropolitana, 2010).

Gráfico 31: Penetración de Banda Ancha en la región

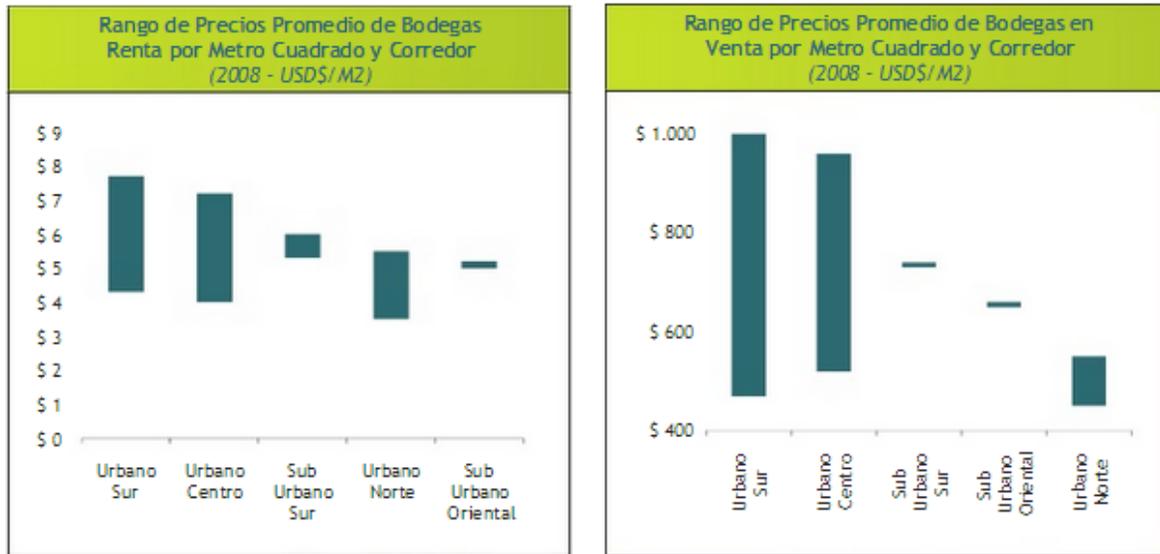


Fuente: América Economía, Ranking Ciudades 2009

Fuente: América Economía, 2009.

15 parques industriales se encontraban proyectados en 2008. El área en desarrollo alcanza los 237.000 metros cuadrados. Los precios promedio de renta de bodegas se encuentran entre 3.5 y 7.6 dólares por metro cuadrado, dependiendo del corredor donde se encuentre ubicada. Los precios de venta se encuentran entre 450 y 1000 dólares por metro cuadrado. En cuanto a los precios de venta de lotes en proyectos industriales, se encuentran entre los \$108 y \$241.5 dólares por metro cuadrado, y en los proyectos de bodegas en planos y en construcción, los precios oscilan entre \$700 y 857 dólares por metro cuadrado. (Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el área Metropolitana, 2010).

Gráfico 32: Rango de precios promedio de Bodegas en Medellín



Fuente: Colliers International, The Knowledge Report, Medellín Colombia, Industrial/Second Half/2008

Fuente: Colliers International, The Knowledge Report, Medellín Colombia, Industrial/Second Half/2008

Fuente: Colliers International, 2008

Antioquia genera el 40% de la energía colombiana y Medellín cuenta con costos competitivos de energía eléctrica frente a otras ciudades del país, presenta un ahorro de \$37.43 frente a Bogotá (Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el área Metropolitana, 2010).

Tabla 15: Costo de servicios básicos de operación en Colombia

Costos Servicios Básicos de Operación, Colombia			
Ciudad	Energía ³⁹ (US\$ ⁴⁰ /Kwh/hora)	Gas ⁴¹ (US\$ ⁴² /m3)	Telefonía ⁴³ (US\$ Tarifa Industrial)
Barranquilla	0,158	1,497	
Bogotá	0,141	1,217	0,051
Cartagena	0,163	1,099	
Cali	0,124	0,944	0,052
Bucaramanga	0,186	0,851	0,070
Medellín	0,123	1,201	0,043

Fuente: Cámara de Comercio de Bucaramanga, Cámara de Comercio de Barrancabermeja, Informe Comparativo de las Tarifas de Servicios Públicos e Impuestos Municipales.

2009

La Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana, en conjunto con el sector, trabajan para apoyar ferias que apunten al desarrollo del mismo, y organizan la visita de misiones comerciales a la ciudad.

3.12.2.3. Oportunidades en Medellín

- **Parque tecnológico de Antioquia:** Empresas y proyectos de alto valor agregado en ciencia y tecnología (Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el área Metropolitana, 2010).
- **Ruta N, Centro de Innovación y Negocios:** Promoción del conocimiento para la potenciación de los negocios actuales y el desarrollo de nuevas industrias a través de cinco líneas estratégicas que proyectan a Medellín como foco de innovación en Latinoamérica (Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el área Metropolitana, 2010)
- **Zona Franca tecnológica:** Parte de la iniciativa de crear parques tecnológicos para sectores de clase mundial como el BPO y KPO (Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el área Metropolitana, 2010).

3.12.2.4. Programas:

- **Aulas abiertas:** Pone a disposición de la comunidad las salas de computación de las escuelas y ha permitido la capacitación de 200.000 personas en tres meses.

3.12.2.5. Desventajas

Dentro del plan de desarrollo 2008-2011, la línea de desarrollo con menor inversión fue la de Desarrollo Económico e Innovación (\$235,716 millones de pesos) con un 2.4% de la inversión total en las seis líneas planteadas. Estas son Medellín

solidaria y equitativa (10.2%), Desarrollo y Bienestar para toda la Población (51.8%), Desarrollo Económico e Innovación (2.4%), Hábitat y Medio Ambiente para la Gente (25.2%), Ciudad con Proyección Regional y Global (5.4%) e Institucionalidad Democrática y Participación Ciudadana (5%) (Departamento Administrativo de Planeación, 2011).

3.12.3. Barranquilla

Para comenzar el análisis de Barranquilla es necesario realizar un recorrido por las principales cifras del departamento del Atlántico.

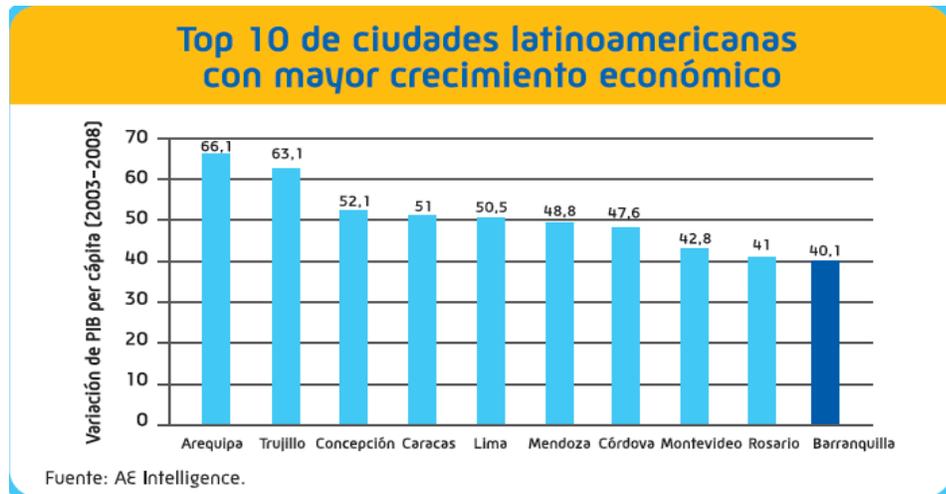
Atlántico tiene una población de 2,2 millones de habitantes, manejando un PIB per cápita de 7,6 millones según cifras de 2009. En este mismo año tuvo una participación en el PIB nacional de 4,1% posicionándose como la sexta economía en el país después de ciudades como Bogotá , Medellín, Cali, entre otras; para 2010 tuvo una inflación del 3,38%. Lo cual está por debajo de muchas de las ciudades del país (Probarranquilla, 2011).

La infraestructura que existe en el departamento permite que la industria pueda tener un desarrollo significativo, lo cual se observa en los 23 municipios del departamento, que cuentan con infraestructura de fibra óptica lo cual es único a nivel nacional (Probarranquilla, 2011).

3.12.3.1. Por qué ubicarse en Barranquilla

Barranquilla hace parte de las 10 ciudades de América Latina que más han crecido desde 2003 con respecto a su PIB per cápita, convirtiéndola en una ciudad atractiva para la inversión (ProBarranquilla, 2010).

Gráfico 33: Top 10 de las ciudades latinoamericanas con mayor crecimiento económico.



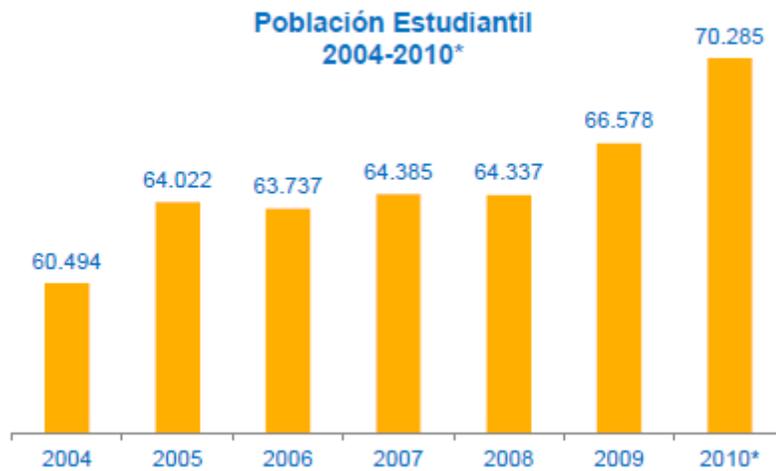
2008

Así mismo Barranquilla cuenta con unas condiciones ventajosas que la hacen más atractiva que el resto de ciudades del país; entre esas ventajas tiene una conexión eléctrica con la región del Caribe, teniendo acceso a las dos termoeléctricas más importantes del país por lo que cuenta con una fuente de energía garantizada. Además las empresas del sector BPO tienen la opción de tener tarifas especiales al ser usuarios “no regulados” (Probarranquilla, 2011).

“Una ubicación estratégica en el corazón del Caribe a menos de dos horas de Miami y una hora de Panamá, la convierte en una invaluable plataforma para servicios de Nearshore a Estados Unidos y América Latina”. (Marquez, 2012)

La población estudiantil de Barranquilla se encuentra en un robusto crecimiento, lo cual ha sido uno de los factores claves para el desarrollo del sector BPO&O en los últimos años.

Gráfico 34: Población estudiantil en Barranquilla.

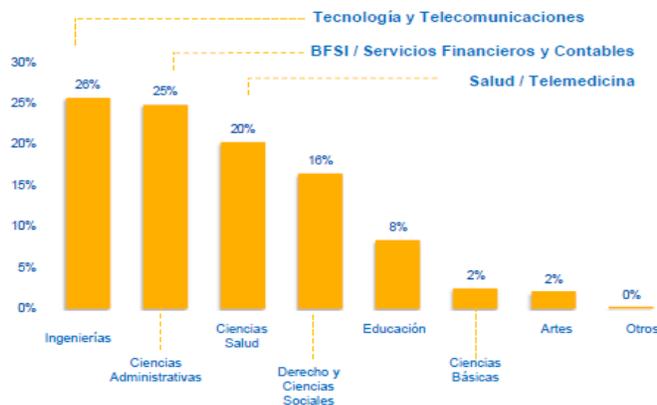


Fuente: ProBarranquilla, 2010

Con más de 71.000 estudiantes, Barranquilla tiene una cobertura en educación superior del 37,9%, contando con 27 instituciones universitarias, 662 programas académicos, 344 en pregrado y 318 en posgrado, los cuales tienen una amplia gama de conocimientos (ProBarranquilla, 2010). La población estudiantil de Barranquilla se divide en las siguientes áreas de conocimiento:

Gráfico 35: Población estudiantil y áreas del conocimiento en Barranquilla

Población Estudiantil - Áreas del Conocimiento, 2010*



Fuente: ProBarranquilla 2011.

Por esto, la población que pertenece a la ciudad de Barranquilla, está en capacidad de trabajar en los distintos servicios que se ofrecen en el mercado de Outsourcing de servicios.

Además, “Barranquilla ofrece menores costos de operación en materia de salarios y arriendo de oficinas / bodegas comparado con otras ciudades de Colombia y América Latina.

Al tener menores índices de rotación de personal a los de grandes ciudades, Barranquilla garantiza menores costos de contratación y capacitación de personal.

De igual manera, es nodo de confluencia de 5 cables submarinos que se conectan directamente a su red de fibra óptica metropolitana, lo que garantiza altos niveles de redundancia y menores niveles de latencia. Con más de 10 operadores de telecomunicaciones nacionales y extranjeros la ciudad ofrece una atractiva oferta de servicios de telecomunicaciones que incluyen conexión directa con el NAP de las Américas, uno de los proyectos de telecomunicaciones más importante del mundo, diseñado para conectar a América Latina con el resto del mundo (Verizon Terremark).

Posee un esquema de apoyo para al sector de BPO y un plan de acción entre la Alcaldía Distrital de Barranquilla, la Gobernación del Atlántico, la Cámara de Comercio, universidades, cajas de compensación y operadores de telecomunicaciones, con el fin de asistir a las compañías nacionales y extranjeras en sus proyectos en la ciudad.

Barranquilla ofrece unos altos índices de calidad de vida por su creciente oferta de eventos culturales, restaurantes, centros comerciales, hoteles cinco estrellas, campos de golf, clubes, entre otros.

Aparte de todo esto Barranquilla cuenta con una excelente plataforma para atender 20 países de hispanohablantes, un mercado de más de 300 millones de personas, puesto que es la ciudad de Colombia con más metros cuadrados bajo el régimen de zona franca, teniendo tres zonas francas permanentes (Que proveen una reducción del 50% en el impuesto de renta) y su parque tecnológico, el cual tiene “uno de las mejores infraestructuras de negocios de Colombia a costos muy competitivos” (ProBarranquilla, 2010).

Barranquilla fue catalogada por el grupo McKinsey & Company entre las ciudades que tiene mejor prospecto de crecimiento en América Latina para los próximos 20 años. Según el estudio, para 2025, el crecimiento global dependerá de 600 ciudades de las cuales 8 serán de América Latina, entre ellas Barranquilla (ProBarranquilla, 2010).

Tabla 16: Top 10 de las ciudades latinoamericanas del futuro.

TOP 10 LATIN AMERICAN CITIES OF THE FUTURE 2010/11			
RANK	CITY	STATE	COUNTRY
1	Santiago	Santiago	Chile
2	Lima	Lima	Peru
3	Monterrey	Nuevo Leon	Mexico
4	Bogotá	Capital District	Colombia
5	San José	San José	Costa Rica
6	Guadalajara	Jalisco	Mexico
7	Querétaro	Querétaro	Mexico
8	Barranquilla	Atlántico	Colombia
9	Hermosillo	Sonora	Mexico
10	São Paulo	São Paulo	Brazil

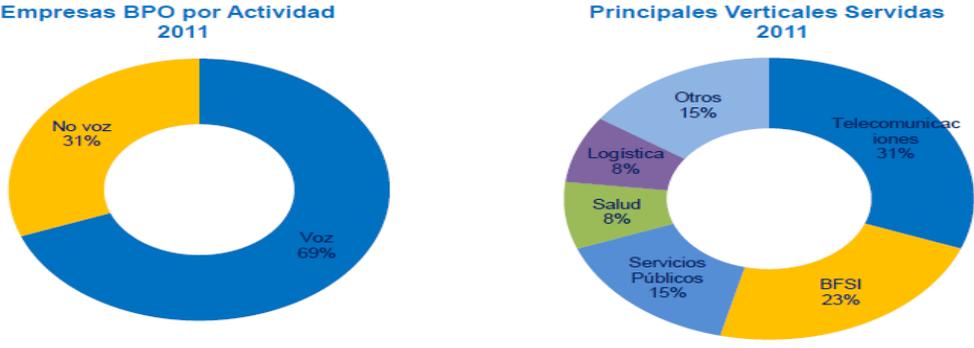
Fuente: FDI Inteligente y McKinsey & Company, 2010.

3.12.3.2. Análisis de la industria de Call Centers en Barranquilla

Actualmente el Recurso Humano presente en los distintos Contact Centers de Barranquilla, se encuentra cubriendo los siguientes tipos de actividades y servicios que se presentan a continuación.

3.12.3.2.1. Principales Servicios prestados

Gráfico 36: Principales servicios prestados en Barranquilla



1

Fuente: Pro Barranquilla 2011

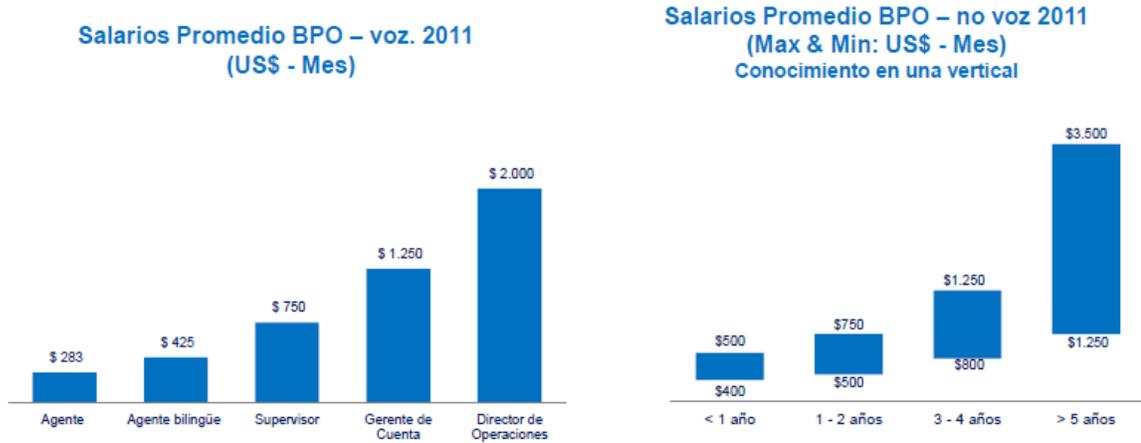
Se puede observar que los servicios de Barranquilla están enfocados principalmente a atender el mercado de las telecomunicaciones y el mercado financiero. También se observa que la principal actividad en la ciudad es comunicación por Voz.

3.12.3.2.2. Recurso Humano

En promedio en Barranquilla cuesta entre 283 a 340 dólares contratar un agente de servicio al cliente, lo que equivale a una fracción de lo que costaría contratar al mismo agente en países como España o Estados Unidos. En comparación con estos países y algunas ciudades de Colombia, Barranquilla permite el 30 % de ahorro en los costos de nómina (ProBarranquilla, 2010). A continuación se muestra el promedio de sueldos que presentan los Contact Center en Barranquilla según los distintos puestos de trabajo.

¹ BFSI: **B**anking, **F**inancial Services and **I**nsurance

Gráfico 37: Salarios promedio en Barranquilla



Fuente: ProBarranquilla 2011.

El manejo de los salarios promedio de servicios de BPO dependen de la especialidad en las distintas áreas del conocimiento y la experiencia dentro del sector los cuales se clasifican de la siguiente manera.

Tabla 17: Segmentos y servicios por sectores

Segmento	Tipo de Servicios	Foco Vertical
Voz Básica	Servicio al Cliente, Soporte Técnico, Ventas y Servicios Outbond	Retail, Telecomunicaciones, Manufacturas, Transporte, etc. .
BPO	Servicios Financieros, Nómina y Recursos Humanos, etc.	BFSI , Retail, Telemedicina, etc.
KPO	Diseño, Arquitectura, Análisis de Datos, Servicios Jurídicos, etc.	BFSI, Telemedicina, Servicios Legales,
ITO	Integración, Desarrollo de aplicaciones, infraestructura remota, etc.	Telecomunicaciones, Tecnología, etc.

Fuente: Probarranquilla 2011

“Actualmente el sector cuenta con una fuerza laboral de aproximadamente 4.300 personas; un 55% de esos empleos son para atender clientes que están ubicados en Estados Unidos (bilingües). Esta cifra representa un aumento de más del 60% con respecto al año 2010” (heraldo, 2012).

“Barranquilla históricamente ha sido la segunda ciudad bilingüe del país, después de Bogotá. Sin embargo, en los últimos dos años el crecimiento que ha tenido el sector BPO (Business Process Outsourcing) y la instalación de los Contact Centers bilingües en la ciudad, demuestra que, paralelamente, se han incrementado también las competencias de los barranquilleros en el dominio de la lengua inglesa.

La ciudad cuenta con 15 operaciones de BPO o Contact Centers que tienen capital de países como India, Estados Unidos, España y Colombia.” (heraldo, 2012).

3.12.3.3. Obstáculos y dificultades del sector BPO en Barranquilla

3.12.3.3.1. La madurez de la industria en la ciudad

Es necesario atraer inversión extranjera y promover el país y la ciudad de Barranquilla como proveedor de TI/BPO&O. Así mismo, consolidar una asociación amplia, incluyente e influyente, con capacidad de ejecución y responsabilidades comerciales. (Ministerio de comercio industria y turismo , 2009).

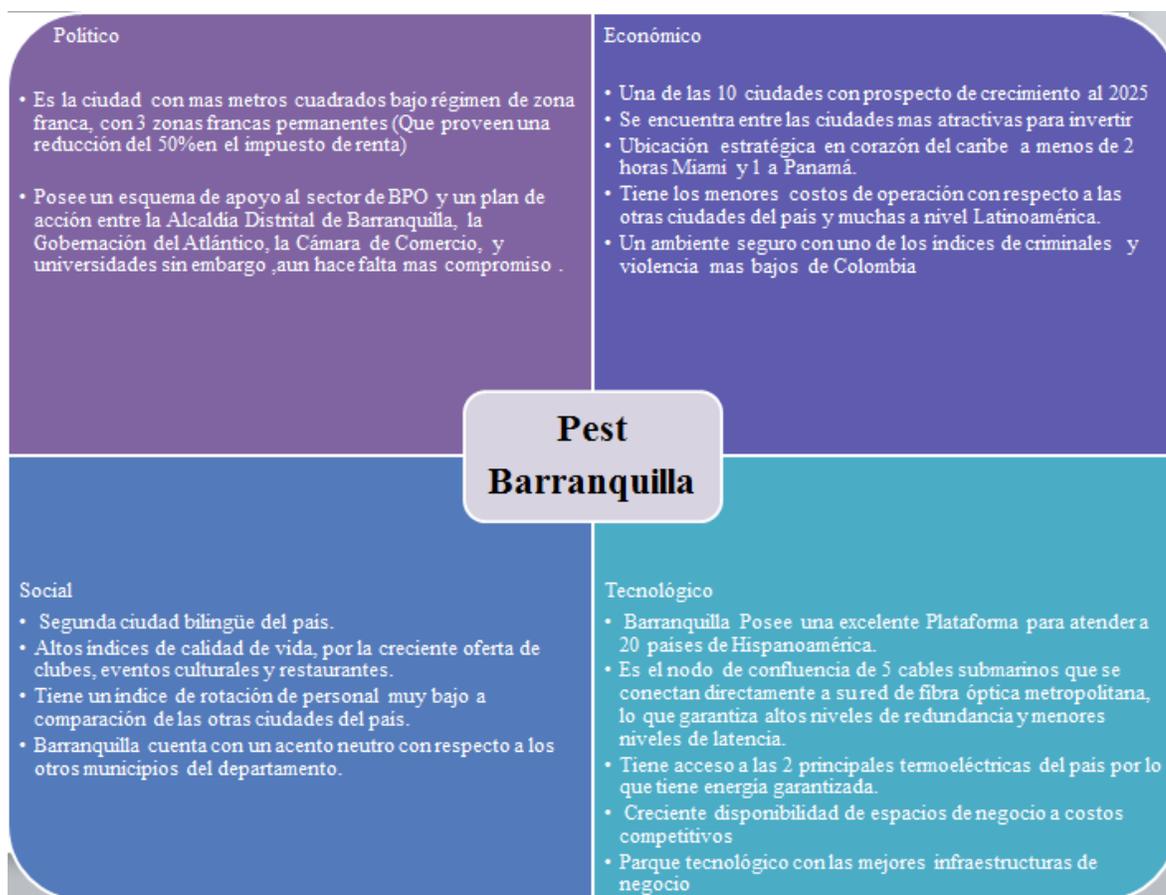
3.12.3.3.2. Mayor oferta de estudiantes técnicos y tecnólogos o profesionales

Se requiere trabajar en la reducción de los índices de rotación de personal, donde en promedio una persona sólo trabaja dos o tres meses en los Contact Center. Esto impacta negativamente las estructuras de costo de las compañías del sector, los expertos lo atribuyen a una falta de profesionalización y capacitación pertinente (El contact, 2010).

Es necesario definir y certificar competencias laborales para Voz, Datos y Conocimiento. Evaluar competencias de los egresados para así establecer las fortalezas y necesidades del sector. (El contact, 2010)

3.12.3.4. Análisis político, económico, social y tecnológico (PEST)

Tabla 18: Análisis PEST de Barranquilla



Fuente: Elaboración propia, basados en información recogida, Ministerio de Industria y turismo, Pro Barranquilla, 2013.

Como se observa en el anterior análisis PEST, Barranquilla es una ciudad con gran potencial y oportunidades para el desarrollo de muchos sectores, sobretodo cuenta con unas condiciones únicas que la hacen más llamativa para el desarrollo del sector BPO, no solo por sus ventajas tecnológicas sino por las características de su Recurso Humano. El cual el 95% de la población sabe leer y tiene educación básica,

así mismo es una de las ciudades con mayor crecimiento en su PIB per cápita desde 2003 y una de las ciudades a nivel nacional con menores costos de operación ya sea en bodegas u oficinas, y en el salario promedio de su recurso humano, sin necesidad de ver afectada la calidad de vida de sus ciudadanos.

Cuenta con un buen servicio de transporte Público para el movimiento de sus habitantes y se encuentra ubicado en un punto estratégico, lo que le permite una conexión y prestación de servicios de calidad a sus países vecinos.

Al resumir el análisis PEST se identifica que la ciudad tiene más características a favor que en contra. Según el análisis y la investigación realizada se observa que aunque actualmente hay programas de apoyo al sector se necesita duplicar ese apoyo de las organizaciones para que se pueda preparar y capacitar a los ciudadanos en los servicios que se quieren prestar, así como que es necesario incentivar más la educación técnica y tecnológica, establecer educación y certificaciones para las competencias laborales de voz, datos y conocimiento en la prestación de servicios de Contact Center.

3.12.3.5. Programas de promoción en la ciudad de Barranquilla.

Con el objetivo y compromiso de impulsar a Barranquilla en el desarrollo BPO, distintas organizaciones como Pro Barranquilla, la Cámara de Comercio de Barranquilla, el Gobierno, y los Contact Center, han creado una serie de programas en la región para capacitar e incentivar a los barranquilleros a ser parte del crecimiento del sector buscando cada vez ser más competitivos y llamando mas la atención a los distintos inversionistas.

- **Proyecto Contact Barranquilla:** Este proyecto liderado por la Cámara de Comercio de Barranquilla busca contribuir a la prosperidad de la región, con el objetivo de globalizar el talento humano presente en Barranquilla y prepararlos para hacer parte de los distintos servicios que ofrecen los Contact Center en la ciudad.

“Un proyecto dirigido a la formación de competencias laborales específicas y comunicativas Bilingües para jóvenes de 11 grado y recién egresados de Escuelas Públicas del Distrito de Barranquilla” (Cámara de Comercio de Barranquilla, 2011).

De esta manera no solo se impulsa el sector sino que se “les brinda a los jóvenes una formación que facilite el acceso inmediato al mundo laboral” (Cámara de Comercio de Barranquilla, 2011).

Con esto, tanto las empresas del sector como los jóvenes ganan, puesto que se vera reflejado en una “disminución en la rotación de personal, dado que si participa en el programa se realiza un contrato laboral de permanencia ligado al valor del aporte al proceso de formación” (Cámara de Comercio de Barranquilla, 2011).

- **Ispeak:** Este proyecto hace parte de los programas que buscan impulsar el sector BPO por medio del Programa de Transformación Productiva que desarrolla el gobierno. Este programa ya se venia realizando en las distintas ciudades del país, sin embargo, a finales del 2012 tuvo su lanzamiento como tal en la ciudad de Barranquilla (Noticia, 2012).

Este programa es una nueva plataforma de certificación en inglés que busca “evaluar y certificar gratuitamente el dominio del idioma en los residentes de Colombia, con el fin de proveer esta información a las empresas interesadas en talento humano Bilingüe”. (Noticia, 2012)

- **Capital Humano para la Competitividad:** Este es otro de los programas liderado por el Programa de Transformación Productiva, con una alianza entre universidades, empresas y Estado con el objetivo de dar apoyo al sector BPO y KPO, el proyecto será realizado en las instalaciones de la Universidad Simón Bolívar con el apoyo de la empresa System Contact center y del SENA. Para su ejecución se ha realizado una inversión aproximada de 500 millones de pesos en equipos de comunicación, software, hardware, Recursos Humanos, infraestructura física pero buscando el resultado de generar 120 puestos directos, así como 25 puestos de formación especializada (Noticia, 2012).

“Esta alianza fortalecerá el trabajo colaborativo realizado entre la Universidad y la Empresa con actividades de formación de capital humano y desarrollo de proyectos de investigación e innovación para la competitividad, determinantes para este sector considerado de clase mundial, así como para otros sectores; además, potencializará los programas de Call Center y Contact Center para la generación de empleo de calidad, lo cual beneficiará a estudiantes de los estratos 1, 2 y 3.” (Noticia, 2012).

- **ProBarranquilla:** Esta institución se encarga de la promoción de todos los sectores de la ciudad de Barranquilla, buscando la manera que la ciudad se siga desarrollando y creciendo, por tal motivo, ha sido una institución clave para

impulsar el sector BPO, ya que realiza distintos tipos de estudios sobre el sector para que los inversionistas vean la potencialidad que tiene este y las oportunidades con respecto a otras ciudades tanto del país como de Latinoamérica.

3.13.4. Comparativo ciudades

A partir de las características encontradas en el análisis de las tres ciudades, las cuales fueron consideradas las de mayor importancia para el sector en el país, se realizó el respectivo cuadro comparativo que resalta estas características y permite tener un panorama más claro de las diferencias y similitudes entre las tres.

Tabla 19: Cuadro comparativo del sector BPO y la industria de Call Center en Barranquilla, Bogotá y Medellín

Barranquilla	Medellín	Bogotá
Crecimiento del 6% en el PIB durante el periodo 2010-2011.	Crecimiento del 6% en el PIB durante el periodo de 2010 a 2011.	Crecimiento del 3% en el PIB durante el periodo de 2010 a 2011.
Cuenta con tecnología e infraestructura de rápida mejora.	Cuenta con una infraestructura fuerte y una gran oferta de servicios necesarios para el sector.	No se observan características relevantes en temas de infraestructura para Bogotá.
Penetración de banda ancha séptimo puesto a 2009	Penetración de banda ancha, sexto puesto a 2009	Penetración de banda ancha Bogotá cuarto puesto a 2009.

Cuenta con las principales redes de fibra óptica en el país: SAM-1 y Panamericana, Arcos 1, Maya 1 y SFX.	Cuenta con una de las empresas de telecomunicaciones mas grandes del país (EPM).	Hasta ahora se están empezando a implementar planes para la adecuación de fibra óptica en el ciudad. (CARACOLRADIO, 2012)
Costo de arrendamiento de oficinas: de 15.000 a 35.000 el metro cuadrado.	Costo de arrendamiento de oficinas: de 25.000 a 40.000 pesos el metro cuadrado.	Costo de arrendamiento de oficinas: 42.000 a 75.000 pesos el metro cuadrado.
Barranquilla es la ciudad de Colombia con más metros cuadrados bajo régimen de zona franca.	Medellín cuenta con una zona franca.	Bogotá como capital de Colombia cuenta con 1 zona franca.
Salario promedio de un agente de Contact Center: salario de \$750.000.	Salario promedio de un agente de Contact Center: \$800.000.	Salario promedio de un agente de Contact Center: \$1.000.000.
Estadísticas de rotación: 4%	Estadísticas de rotación: 28%	Estadísticas de rotación: 13%.
Tiene entre el 18 y 24 por ciento de las	Tiene entre el 7 y el 15 por ciento de las	La mayoría de estos estudiantes bilingües se

personas bilingües en el país.	personas bilingües en el país.	encuentra en Bogotá, donde reside entre el 53 y el 70 por ciento del total según el año que se analice. (VALENCIA, 2010)
Cuenta con 64.209 graduados en la región atlántico.	Cuenta con 40.016 graduados listos para trabaja	Anualmente salen al mercado laboral 67.000 egresados de educación superior

Fuente: Elaboración propia, a partir de la información recogida

4. ASPECTOS LOGISTICOS A TENER EN CUENTA PARA LA GENERACIÓN DE VALOR EN LOS CALL CENTERS

4.1. Los Call Centers y la Cadena de Suministro

La cadena de suministro de una compañía, puede llegar a acarrear entre el 50% y el 70% de los costos operacionales, adicionalmente tiene un gran impacto en el servicio al cliente y las ventas. En la actualidad, muchas empresas se han encontrado con la dificultad de gestionar eficientemente su cadena de suministro. En busca de mejorar el desempeño y disminuir los costos dentro de esta cadena, muchas compañías han tomado la decisión de tercerizar algunas de sus operaciones (Accenture , 2010).

Los procesos de la cadena de suministro pueden ser clasificados en los siguientes macro procesos:

4.1.1. Customer Relationship Management (CRM)

Se compone de todos los procesos que se concentran en la interface entre la compañía y los clientes. El objetivo de este es recibir y satisfacer los requerimientos de los clientes a partir del seguimiento de órdenes, mercadeo, ventas y administración de órdenes, dentro de las cuales cumple su rol el Call Center (SUPPLY CHAIN WEB, 2011).

4.1.2. Internal Supply Chain Management (ISCM)

Incluye los procesos al interior de la compañía. Este tiene el deber de cumplir con la demanda generada por el proceso CRM cumpliendo los tiempos de entrega en el menor costo posible. Incluye la planeación interna de producción, la capacidad de almacenamiento y la preparación de los planes de suministro (SUPPLY CHAIN WEB, 2011).

4.1.3. Supplier Relationship Management (SRM)

Son los procesos de la interface entre la compañía y los proveedores. Incluye la evaluación y selección de proveedores, la negociación de los términos de suministro y la comunicación con los proveedores (SUPPLY CHAIN WEB, 2011).

Las compañías tienen la posibilidad de externalizar estos procesos de la cadena de suministro a proveedores de servicios con experiencia, o manejarlas internamente. Adicionalmente en la actualidad, a esta decisión se añade el tema internacional donde las empresas deben decidir si sus operaciones se realizan localmente u en otro país que ofrezca mejores condiciones que le permitan ser más eficiente.

En cuanto a esto, Abramovsky presenta un esquema donde se diferencian estas posibilidades que tiene la empresa en cuanto a los procesos de su cadena de suministro (Abramovsky, Griffith, & Sako, 2004).

Tabla 20: Posibilidades en la Cadena de Suministro

Posibilidades en la Cadena de Suministro Abramovsky (2004)

		Decisión de ubicación	
		ONSHORE	OFFSHORE
Decisión de los límites corporativos	INSOURCE	Divisiones domésticas/filiales	Establecer filiales extranjeras (FDI and Trade)
	OUTSOURCE	Fuente de proveedores domésticos	Fuente de proveedores extranjeros (Comercio Internacional)

Fuente: Abramovsky, 2004

Teniendo en cuenta el gran impacto que tiene la Cadena de Suministro sobre la satisfacción final del cliente, es de suma importancia para las compañías que estas operaciones se realicen de manera eficiente para no sacrificar la promesa de servicio.

Es por esto que muchas veces las compañías dudan en tercerizar algunos de sus procesos al no tener confianza en el proveedor del servicio. En el caso de los Call Centers, esta desconfianza puede incrementarse ya que a estos se les entregan los procesos donde se tiene interacción directa con el cliente. Si no existe un compromiso real por parte del prestador del servicio de generar valor agregado puede afectar la imagen de la compañía que representa.

4.2. El Recurso Humano y la Cadena de Valor

“Reconocer a los recursos humanos como sistema de gestión de valor implica no sólo una nueva forma de hacer el trabajo sino que incorpora también una nueva forma de pensar en él”. Si se sigue la teoría de sistemas, es necesario recordar que un sistema es aquel que tiene una serie de elementos distintos los cuales se encuentran unidos entre si con el objetivo de cumplir un fin determinado. Es por esto que a partir de la definición descrita es posible ver como los sistemas cogen algo del entorno, llamado entrada o Input, hacen que ése algo que ingresa vuelva transformado al exterior como una salida o Output, que es probable, tendrá más valor que las entradas. De esta manera, se observa que el énfasis está en la palabra Valor (Guzman Carola, 2004).

Es importante visualizar “la necesidad de considerar las actividades de RRHH en términos que aporten valor, orientado a la obtención de resultados que permitan medir el desempeño, productividad y eficacia en la búsqueda de la mejora continua de los servicios prestados”. (Guzman Carola, 2004)

4.2.1. Problemáticas del Call Center

Al hablar de los elementos que componen un Call Center se tiene el uso de la tecnología, las instalaciones, teniendo en cuenta que el elemento crucial para el

funcionamiento de estos depende del Recurso Humano (Agentes OT) (Forum Empresa, 2011).

Se ha identificado que dentro de la estructura de costos de los Call Center el 70% de estos se van en la adquisición del Recurso Humano o agentes (OT) (Uribe & Morales, 2010). Así mismo, después de todo el análisis realizado se identificó que el porcentaje de este recurso es así de alto por todo el proceso que lleva adquirir una persona dentro del Call Center, incluyendo el proceso de reclutamiento y la capacitación. Sin embargo, al realizar un análisis más exhaustivo, se encontró que dentro de este porcentaje de costos altos van algunos factores del clima laboral y de la manera como funcionan los Call Centers, observando que es una problemática que se ve presente en todos los países que se analizaron convirtiéndose en una problemática global.

Los problemas identificados a nivel global se presentan a continuación:

- Esta industria a nivel mundial ha difundido poco sus normas laborales.
- Las tareas se describen como estresantes, monótonas, y a veces son consideradas por los trabajadores como desagradables.
- Se encontraron problemas de salud, tales como dolor de espalda, dolor de cabeza y pérdida de la voz.
- Carencia de motivación.
- Muchas veces los turnos laborales pueden llegar afectar la organización de las familias de los operarios.
- Hacinamiento en las oficinas y a veces jornadas muy largas (Forum Empresa, 2011)

Es por ello, que como consecuencia de todos los problemas mencionados, existe una alta rotación de personal dentro de los Call Centers y que el clima laboral no sea el adecuado. Esto genera que los empleados sólo soporten un máximo de dos años y medio en promedio trabajando para la industria.

Por consiguiente esto tiene unos resultados no tan satisfactorios para el sector ya que al manejar empleados con este pensamiento e inconformidad con su trabajo solo se tienen riesgos para las empresas contratantes, riesgos tales como:

- Pérdida de calidad de servicio al cliente.
- Rechazo del cliente tanto de empresas como de consumidores.
- Ineficiencias operacionales.
- Pérdida de control en la gestión de sus operaciones.
- Desajuste cultural.
- Mayor rotación de personal.
- Daño a la reputación de las empresas que representa el Call Center (Forum Empresa, 2011).

4.2.2. El recurso Humano como generador de Valor

Una de las principales razones por la que existen esta serie de problemáticas y riesgos dentro de la industria Call Center, es porque el Recurso Humano es utilizado como un simple elemento para el funcionamiento del mismo, en vez de entender la importancia y el valor que este trae tanto a la industria como a las empresas que tercerizan el servicio, según el informe realizado por Forum Empresa, "Sostenibilidad y Call centers en América Latina", al entrevistar a los agentes OT de la empresas que hicieron parte del estudio, la mayoría conto que las empresas miden su rendimiento por

el número de llamadas atendidas más que por la satisfacción del cliente por la llamada, lo que genera gran presión a los agentes puesto que con su afán de cumplir las metas exigidas por los Call Center diarias recibidas, no pueden asegurar que el cumplimiento de las necesidades del cliente sea totalmente cubierto.

Gráfico 38: La cadena virtuosa de Servicio –Beneficio en las prácticas laborales de los Call center



Fuente: Fórum Empresa 2011.

Según el estudio “Sostenibilidad y Call centers en América Latina” se determinó que se deben cumplir con ciertas condiciones laborales para lograr un mayor éxito de parte de los Call Centers.

Estas condiciones traerán consigo una serie de secuencias que hará que los beneficios de trabajar en un Call center los tenga tanto el empleado como el empleador. La grafica que se muestra en la parte superior muestra esa secuencia. Si se realizan un nivel más alto de prácticas empresariales responsables, en donde se tenga en cuenta la necesidad de los agentes OT en el momento de cumplir con sus responsabilidades

laborales se podrá tener una serie de empleados más productivos, lo que llevara a que los servicios que presten estos sean de una mayor calidad generando clientes más satisfechos.

Esto dará como resultado para los Call Centers, una mayor rentabilidad, no sólo por la metas cumplidas con los agentes sino porque se disminuirá la rotación y por ende los costos de contratación.

4.2.3. Prácticas Empresariales Responsables

Con el objetivo de mejorar las condiciones laborales de los agentes de la industria de Call Center, es necesario manejar dos certificaciones que ayudaran a la empresa en dos cosas. La primera generara que el Call center sea mas confiable para las empresas contratantes y segundo disminuirá los riesgos que presenta actualmente la industria en cuanto a sus agentes, estas dos certificaciones son la ISO 9000 la cual tiene un enfoque hacia la calidad y gestión de los procesos buscando así que todas las áreas de la organización estén orientadas hacia un mismo objetivo (9000 ISO). La ISO 26.000 en cambio busca establecer una guía en materia de responsabilidad social con el propósito de asistir y ayudar a las organizaciones a fortalecer sus compromisos con las mismas para contribuir al desarrollo sustentable.

4.3. Indicadores de Desempeño y la Teoría de Colas en los Call Centers

Las llamadas pueden llegar por un número fijo de Barranquilla, o por una línea 018000. Se debe tener en cuenta que los números fijos no se pueden transferir de propiedad después, y que la línea 018000 se debe procurar en lo posible, que el cliente o empresa a la que se le vaya a prestar el servicio de Call Center, la compre y esa

línea sea propiedad de él. Las líneas 018000 se pueden enrutar sobre un número telefónico de línea fija (Dyalogo, 2011).

Estos números telefónicos, son a los que van a llamar todos los usuarios. Existe una dificultad para los Call Centers en este sentido, ya que no se puede determinar la cantidad de llamadas que pueden entrar. Lo que se hace entonces, es que las líneas se atienden con un PBX que tendrá la funcionalidad de ACD (Automatic Call Distribution) (Dyalogo, 2011)

Todas las llamadas que entran al PBX entran a una *Cola de espera* para ser atendidos por uno de los operadores que está conectado a la cola. Lo más importante en este tipo de Call Centers con funcionalidad ACD, es que se puedan tener mediciones sobre la cola de espera (Dyalogo, 2011).

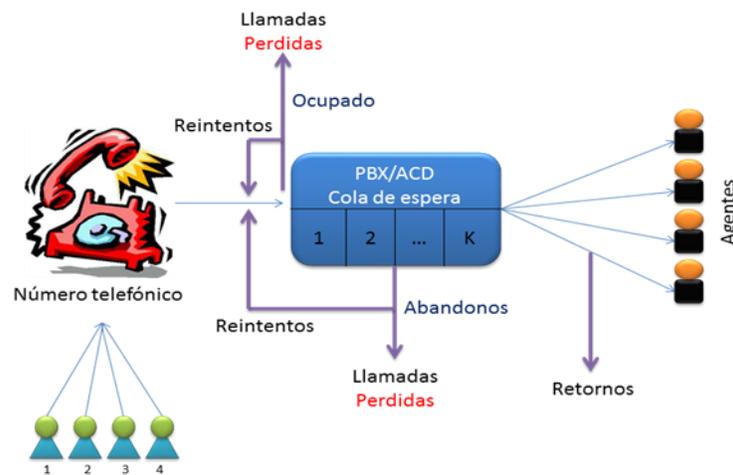
Dentro de esas mediciones se pueden obtener datos como, cuántos clientes de los que se encontraban en la cola de espera abandonaron la llamada, cuál es el tiempo promedio que espera un cliente en la cola para colgar, cuánto es el tiempo promedio de conversación y/o interacción entre el operario y el cliente, cuántas llamadas atiende un operario, cuánto es el tiempo que los agentes van a descansar entre llamada y llamada, y finalmente, lo más importante, el nivel de servicio (Dyalogo, 2011).

Este nivel de servicio se fija como una meta individual de cada empresa de Call Center para atender cierta cantidad de llamadas en cierto tiempo. Para identificar y asegurar el cumplimiento de este nivel de servicio meta, se deben tener todas las estadísticas antes mencionadas ya que estas se manejan en el modelo de Erlang (Dyalogo, 2011).

El modelo de Erlang se refiere a la teoría de colas y permite estimar a partir de valores obtenidos, cuantos recursos como operarios y líneas telefónicas son necesarios para cumplir con el nivel de servicio. Esta teoría debe ser tomada en cuenta para todas las operaciones entrantes de un Call Center, ya que es la manera en la que se pueden cumplir las metas y las promesas de venta a los clientes (Dyalogo, 2011).

En la siguiente gráfica se muestra un modelo general de la operación de un Call Center con llamadas entrantes.

Gráfico 39: Modelo de Call Centers con llamadas entrantes



Fuente: Elaboración propia con base en la información recogida

Dentro del modelo general de Call Center, existe un sistema con N agentes atendiendo llamadas y $N+K$ líneas telefónicas. Cuando el cliente llama tiene tres posibilidades.

1. Ser atendido inmediatamente si se encuentra algún operador libre.
2. Esperar en cola, en caso de que los operadores estén ocupados, pero haya líneas libres. En este caso existen dos posibilidades.
 1. Esperar hasta ser atendido.
 2. Abandonar el sistema sin ser atendido.

3. Ser bloqueado en caso de no tener líneas disponibles (Capdehourat, 2006).

4.3.1. Indicadores de desempeño

Para determinar la eficiencia de las operaciones del call center, es importante usar indicadores de desempeño. Los que se presentan a continuación, son los principales indicadores utilizados.

4.3.1.1. Nivel de Servicio

Es el principal indicador de desempeño desde el punto de vista del cliente. Corresponde al porcentaje de llamadas que son atendidas antes del tiempo medio de espera aceptable (*AWT*) una cierta demora fija, parámetro que se elige según la meta de servicio que se quiera alcanzar (Capdehourat, 2006).

$$SL = \frac{N^{\circ} \text{ de llamadas atendidas antes de } AWT}{N^{\circ} \text{ de llamadas atendidas}}$$

4.3.1.2. Espera Media

Tiempo medio que espera un cliente en la cola de espera para ser atendido (Capdehourat, 2006).

$$ASA = E\{W\}$$

4.3.1.3. Porcentaje de Abandonos

Porción de llamadas en que los clientes abandonan antes de ser atendidos por agotar su paciencia.

$$P(Ab) = \frac{N^{\circ} \text{ de abandonos}}{N^{\circ} \text{ total de arribos}}$$

A este indicador se le puede realizar una variante donde sólo se contabilizan los abandonos de los clientes que aguardan un tiempo mínimo (Capdehourat, 2006).

$$P(Ab|W > \epsilon) = \frac{N^{\circ} \text{ de abandonos que esperan mas de } \epsilon}{N^{\circ} \text{ total de arribos}}$$

4.3.1.4. Porcentaje de Bloqueos

Porción de llamadas bloqueadas del total que entran debido a las líneas ocupadas (Capdehourat, 2006).

$$P(Blk) = \frac{N^{\circ} \text{ de bloqueos}}{N^{\circ} \text{ total de arribos}}$$

4.3.1.5. Porcentaje de ocupación de los agentes

Proporción de tiempo en el que los operadores atienden llamadas del total de tiempo que se encuentra en operación en Call Center (Capdehourat, 2006).

$$P(Blk) = \frac{\sum^{AGENTES} \text{Tiempo atendiendo llamadas}}{\text{Tiempo total de trabajo del call center}}$$

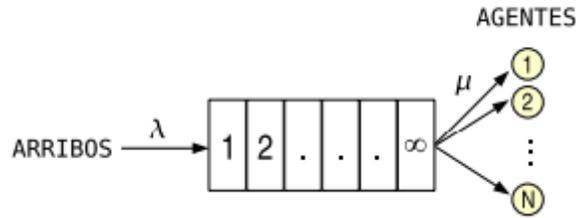
4.3.2. Modelos basados en Teoría de Colas

El modelo de la teoría de colas considera procesos de nacimiento y muerte que permiten obtener una distribución estacionaria (parámetros constantes durante cierto periodo de tiempo). Gracias a esto es posible hallar en forma analítica los indicadores de desempeño mencionados (Capdehourat, 2006).

A continuación, se presentan dos modelos que siguen el procedimiento de Teoría de Colas.

- **Erlang-C:** “El modelo tradicional para el dimensionado de call centers es el M/M/N, siendo N la cantidad de agentes y el número de líneas ∞ . Este modelo considera arribos y tiempos de servicio exponenciales de tasas λ y μ respectivamente (Capdehourat, 2006). Este modelo no tiene en cuenta los abandonos, bloqueos y/o reintentos.

Gráfico 40 Modelo Erlang-C



Fuente: Capdehourat, 2009

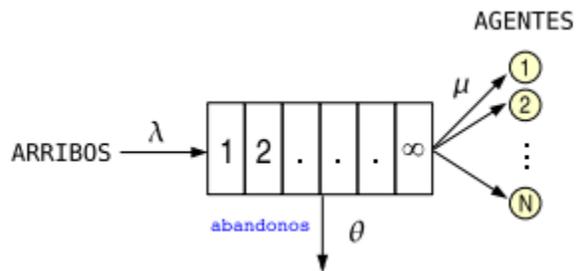
A partir de este modelo, el Nivel de Servicio (SL) y la Espera Media (ASA) se determinan con las siguientes expresiones.

$$SL = 1 - E_c(N, \rho) \times e^{-(N-\rho) \cdot AWT \cdot \mu}$$

$$ASA = \frac{E_c(N, \rho)}{(N - \rho) \cdot \mu}$$

- **Erlang-A:** Se basa en el mismo modelo anterior, sin embargo en este se consideran los abandonos. “Se denomina M/M/N+M, puesto que se modela la paciencia de los clientes mediante una variable aleatoria exponencial, donde los abandonos se producen a tasa θ ” (Capdehourat, 2006).

Gráfico 41: Modelo Erlang-A



Fuente: Capdehourat, 2006

Teniendo estos dos modelos en cuenta se puede decir que es de gran importancia considerar los abandonos. Esto ya que el modelo Erlang-A permite disminuir el tiempo de espera y el tamaño de la cola, debido a que el porcentaje de

abandonos reduce la carga en periodos de congestión que se refleja en una calidad de servicio superior sin tener que aumentar la cantidad de agentes que representan el mayor costo de un Call Center (Capdehourat, 2006).

<ul style="list-style-type: none"> • Convocatorias de Becas de estudios en el exterior • Transfronterización de servicios sin IVA 	<p>ciudad logrando de esta manera llamar la atención de los Call center del sector. Esto ya se observa en países como Brasil y Chile.</p> <p>Aprovechando todos los tratados con los que cuenta el país en la actualidad, se pueden concretar convenios con los distintos países para capacitar a los empleados en el exterior en diferentes lenguas y otras competencias por medio de becas promocionadas por compañías del sector y agencias gubernamentales.</p> <p>Creación de programas de expansión de la información de los beneficios tributarios en cuanto a la transfronterización de los servicios sin IVA, ya que aunque hay información a veces no es muy clara o se conoce poco sobre el tema.</p>
<p>2. Dominio de la segunda Lengua</p>	<p>Se ha identificado que cuando se domina un segundo idioma, los agentes tendrán como recompensa la posibilidad de acceder a remuneraciones más altas, lo que lleva consigo un impulsor del estatus social (Forum Empresa, 2011).</p> <p>Así mismo, con el dominio del segundo idioma la ciudad de Barranquilla podrá ser más atractiva para el establecimiento de más Call Centers haciéndola una ciudad más competitiva con respecto a otras ciudades de América Latina.</p> <p>Para lograr este dominio del idioma se identifico que es necesario que en las escuelas o Universidades se realice una</p>

	<p>personalización de la enseñanza ya que según varios profesores entrevistados, es necesario para poder ayudar a los estudiantes con sus falencias del idioma logrando que estos obtengan una educación optima. (Ministerio de Comercio Industria y Turismo)</p>
<p>3. Idiomas del lejano Oriente</p>	<p>Durante el proceso de investigación se identificó que los países estudiados están enfocados en capacitar y mejorar sus habilidades en idiomas tales como inglés, y francés, esto mismo se visualizo en Barraquilla con una profundización más fuerte en inglés sin embargo, teniendo en cuenta que la cultura oriental cada vez coge más fuerza y países como China hacen parte de la industria de países potenciales en el mundo (BRICS), se ve la oportunidad de la ciudad para empezar a ser líder en el manejo de idiomas del lejano oriente, lo que lo llevaría a que el Recurso Humano de la ciudad fuera más requerida generando así un desarrollo significativo de la industria (CESA 2010).</p>
<p>4. Búsqueda de Valor agregado a los servicios prestados</p>	<p>Es necesario que los Call Centers presentes en la ciudad de Barranquilla empiecen su paso hacia servicios de Contact Center, todo esto en la búsqueda de ofrecer servicios con valor agregado, la industria como tal se encuentra enfocada en la prestación de servicios básicos de voz y manejo de datos, lo que debilita a la industria de Call Center de</p>

	<p>Barranquilla en el momento de competir con otras ciudades de Latinoamérica.</p> <p>Por tal motivo también es necesario enfocar las operaciones de Offshoring y Outsourcing en Barranquilla, buscando vender la ciudad como una ciudad que ofrece servicios distintos a los típicos a los que están dirigidos el resto de las ciudades del país, logrando vender a Barranquilla en el mercado internacional y no solo al mercado nacional. Barranquilla puede aprovechar los bajos costos que requiere la operación en esta ciudad para enfocarse en generar valor agregado y diferenciarse de que aquellos sectores que buscan únicamente reducir sus costos.</p>
<p>5. Estandarización de conceptos de la industria en Barranquilla</p>	<p>Se ha identificado que dentro del sector hay discrepancias en cuanto el uso tanto del vocabulario como del significado de los mismos, por ende es necesario que las instituciones que promocionan el sector hagan una evaluación y aclaración de la manera como se identifican y usan, con el objetivo que la industria como tal empiece a expresarse en los mismos términos facilitando de esa manera la oferta de servicios tanto a nivel nacional como internacional.</p>
<p>6. Capacitación adecuada y continua de</p>	<p>Los agentes (OT), deben recibir una capacitación adecuada para el tipo de servicios que van atender y sobre estos recibir capacitación continua con la actualización de los</p>

<p>los agentes (OT)</p>	<p>temas que normalmente tendrán que manejar con los clientes. Esto genera no sólo un factor de valor agregado a los servicios prestados sino que se ha comprobado que cuando el operador tiene claridad en los temas, muestra menores niveles de estrés y un aumento de la productividad, lo que da como resultado que el cliente quede satisfecho (Forum Empresa, 2011).</p>
<p>7. Establecer beneficios y servicios comunes para los agentes</p>	<p>Buscando reducir las problemáticas que se presentan en los Call Centers, es necesario mejorar las condiciones laborales, ya que las actuales tienden a generar hacinamiento y estrés a los agentes, visualizándose en una baja productividad. Para evitar esto es necesario establecer espacios para que los agentes puedan despejar su mente durante sus descansos, ya sea con la implementación de cafeterías, salas de descanso, sala de juegos o zonas verdes fuera del Call center. Teniendo en cuenta que Barranquilla maneja los costos de arrendamiento y oficina más bajos se podría establecer la manera que los espacios y la distribución de los inmuebles se realice de otra manera buscando la comodidad de los agentes al momento de trabajar.</p>
<p>8. Crear incentivos para impulsar</p>	<p>El cumplimiento de las metas debe ser premiado, por ende los Call Centers deben buscar maneras para que sus agentes trabajen con motivación y den lo mejor de sí para</p>

<p>a los agentes (OT)</p>	<p>cumplir y dar una excelente experiencia de servicio al cliente. Los incentivos pueden ser de carácter económico, material o cualitativo por medio de días de descanso según sea la decisión del Call Center.</p>
<p>9. Programas fuertes de Responsabilidad Social</p>	<p>Al establecer este tipo de programas no solo se logra mejorar las relaciones de los Call Centers con los empleados, sino que se logra disminuir los índices de rotación de personal así como se genera una lealtad por parte de los empleados.</p>

6. CONCLUSIONES

- Los conceptos de la industria no se encuentran estandarizados a nivel global lo que a veces causa confusión entre el servicio que se demanda y el servicio que se ofrece.
- La burocracia y el sistema tributario representan una barrera para el libre desarrollo del sector, ya que muchas veces se pueden dar malinterpretaciones de la normatividad, lo que conllevaría a posibles sanciones por parte de las organizaciones gubernamentales.
- La dificultad en las interacciones humanas ha hecho que los Call Centers evolucionen a canales de comunicación diferentes al voz a voz, como las redes sociales y mensajes de texto, sin embargo, una comunicación escrita muchas veces puede caer en interpretaciones diferentes de la de los mensajes que se quieren transmitir si no se cuenta con las competencias y habilidades necesarias para utilizar este tipo de herramientas.
- Teniendo en cuenta que el Recurso Humano es el elemento más valioso de un Call center, se puede decir que el clima laboral es un factor fundamental para el desempeño de la industria de los Call Centers. A nivel global se identificó que el clima laboral no es el mejor, por lo que en todos los países se identifica una alta rotación de personal.
- Colombia sigue creciendo dentro del sector de Call Centers a nivel mundial, superando en muchas condiciones a países como Chile, sin embargo, todavía le falta mejorar en cuanto al manejo de las tecnologías de la información.

- La industria de los Contact Center sigue en constante evolución, ya se introdujo un nuevo canal dentro de sus servicios como lo es los servicios en redes sociales.
- El Offshoring y Outsourcing, se presentan como una gran oportunidad para la Industria de Call Centers en Colombia. Esto se debe a que el país cuenta con características que permiten a las compañías reducir sus costos de operación sustancialmente, sin comprometer la calidad del servicio.
- Barranquilla cuenta con una gran ventaja de Infraestructura tecnológica, al contar con cinco cables submarinos de fibra óptica, que tienen acceso a los 23 municipios del departamento de Atlántico. Sin embargo, esta ventaja no ha sido totalmente aprovechada para impulsar este sector y muchos otros donde sus bases de operación son tecnológicas.
- El sector BPO&O, en cuanto a la industria de Contact Centers en Colombia, es liderada en la actualidad, por empresas multinacionales de origen extranjero. Las empresas nacionales aun no alcanzan un nivel de madurez que les permita competir contra estas grandes empresas.

7. RECOMENDACIONES

- Barranquilla efectivamente cuenta con todo el potencial para el desarrollo de la industria, sin embargo, es necesario tener un plan de acción fuerte y un apoyo constante de las instituciones gubernamentales.
- Es necesario que el país establezca una regulación con respecto a los empleados que trabajan en la industria Call center, esto con el objetivo de que Colombia no llegue a presentar problemas de explotación laboral como se presenta en otros países.
- Para estimular el desarrollo del sector, es importante que las empresas se apoyen en las entidades de promoción del sector para así enfocarse a la consecución de metas grupales que permitan el desarrollo colectivo.

8. ANEXOS

8.1. Indicadores de empresas del sector BPO&O y Contact Center en Colombia.

CONTACT CENTER & PBO										
	Empresa	Ventas 2011 (\$ millones)	Dinamismo (%)	Liquidez (%)	Margen neto (%)	Endeuda- miento (%)	ROE (%)	Capital de trabajo (\$ millones)	Rotación capital trabajo	Ciudad
1	Eficacia	409.774	19,97	107,42	1,39	82,42	41,56	4.734	86,56	Cali
2	Multienlace	171.039	5,88	138,60	5,07	-42,64	12,28	13.392	12,77	Medellín
3	Efectivo	152.173	29,82	148,27	4,00	66,66	34,64	16.962	8,97	Bogotá
4	Contact Center Americas	143.222	31,66	236,32	9,50	44,55	41,23	25.887	5,53	Bogotá
5	Emleko	127.472	47,64	179,02	5,35	35,16	11,98	23.179	5,50	Medellín
6	Teledatos Z.F.	99.722	38,74	152,01	8,99	54,08	26,90	14.322	6,96	Bogotá
7	Atento Colombia	96.751	14,40	127,59	6,64	66,04	30,55	8.064	12,00	Bogotá
8	Ac Nielsen de Colombia	91.146	6,28	127,45	19,69	34,34	25,68	10.032	9,09	Bogotá
9	Teledatos	79.858	0,80	76,27	12,39	55,83	23,76	-9.617	-8,30	Medellín
10	Atento Teleservicios	76.617	8,60	154,87	10,16	-44,07	45,27	7.430	10,31	Bogotá
11	Digitox	66.872	44,73	156,43	2,18	84,99	40,64	5.177	12,92	Bogotá
12	Telecenter Panamericana	58.420	61,16	106,11	-1,84	-41,49	-8,05	579	100,95	Bogotá
13	Sitel de Colombia	44.539	62,00	265,32	-4,53	28,78	16,37	7.671	5,81	Bogotá
14	Promociones y Cobranzas Beta	43.359	4,03	272,60	31,30	27,80	54,77	16.464	2,63	Bogotá
15	Ventas y Servicios	40.064	18,78	184,68	3,13	68,94	25,93	5.477	7,32	Bogotá
16	Telemark Spain	39.153	n.d.	236,81	14,09	21,60	35,52	5.853	6,69	Pereira
17	Interactivo Contact Center	37.582	11,40	141,65	8,26	54,96	47,06	3.276	11,47	Bogotá
18	People Contact	34.135	-7,55	-425,00	-3,91	69,21	-7,18	12.313	2,77	Manizales
19	Millward Brown	27.115	17,18	269,45	7,75	35,25	15,68	12.373	2,19	Bogotá
20	Millenium Phone	25.617	46,27	193,42	5,12	57,91	46,06	2.607	9,83	Bogotá
21	Intercobros	23.182	-47,50	185,79	3,55	-49,37	9,10	3.380	6,86	Medellín
22	Estrategias Contact Center Colombia	22.917	51,04	246,43	11,01	33,82	29,28	4.543	5,04	Bogotá
23	Napoléon Franco	22.594	29,65	140,05	6,34	60,51	16,13	5.444	4,15	Bogotá
24	Contact Service	20.746	13,13	102,28	0,82	83,61	25,55	77	268,27	Bogotá
25	Centro Nacional de Consultoría	16.809	25,08	181,86	3,29	50,83	16,03	2.922	5,75	Bogotá
26	Ibope Colombia	16.488	-8,22	179,49	12,13	-47,84	42,41	3.359	4,91	Bogotá
27	Transcom Colombia	11.431	-6,60	84,51	-15,61	153,31	53,46	-584	-19,58	Barranquilla
28	Market Team de Colombia	11.170	22,15	173,48	0,26	51,56	1,09	2.107	5,30	Bogotá
29	Pharma Plus	9.427	22,11	140,74	3,27	70,59	41,94	711	13,26	Bogotá
30	Avance Call Center	8.717	12,31	203,76	2,68	72,74	24,44	1.324	6,58	Bogotá
31	Yanhaas	8.546	0,48	249,40	3,91	-42,45	11,28	2.746	3,11	Bogotá
32	Multisponsor	7.440	3,95	127,64	8,39	77,53	56,41	1.055	7,05	Bogotá
33	Quanta Research	4.727	15,39	157,67	16,64	62,42	74,73	1.008	4,69	Bogotá
34	Brandstrat	3.361	103,04	170,20	7,50	61,82	25,61	754	4,45	Bogotá
35	Óptimos	1.929	24,05	137,17	2,41	75,14	20,76	236	8,18	Bogotá
36	Internacional de Telemarketing	1.725	-12,58	1.393,31	2,58	53,22	-4,35	1.741	0,99	Medellín
37	Sm Consultores	1.625	48,45	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	Cali
38	Market Research	1.280	-34,41	149,24	-5,14	67,01	-24,04	274	4,68	Bogotá
39	Quester	974	20,74	113,15	0,97	63,82	5,19	42	23,10	Bogotá
	TOTAL	2.059.718	21,43	148,70	6,22	52,00	23,95	217.312	9,48	

Fuente: Revista la nota Económica, 2012

8.2. Ranking suscriptores de internet por cada 100 habitantes

Suscriptores internet fijo por cada 100 habitantes				
Pais	2010 (%)	Rank 2010	Rank 2009	Variación en posiciones
Hong Kong, China	41,43	1	2	+1
Suiza	39,06	2	6	+4
Dinamarca	39,04	3	3	+0
Mónaco	38,98	4	n.d.	-
Malvinas	38,91	5	5	0
Uruguay	11,13	53	67	+14
Brasil	10,77	54	55	+1
Chile	10,63	55	65	+10
México	10,25	56	70	+14
Argentina	9,89	58	66	+8
Venezuela	6,21	69	83	+14
Colombia	5,78	71	84	+13
Ecuador	3,35	82	104	+22
Perú	3,18	83	100	+17
Paraguay	1,64	93	103	+10

Fuente: Revista la nota Económica, 2012

8.3. Ranking suscriptores de banda ancha por cada 100 habitantes

Suscriptores banda ancha por cada 100 habitantes				
Pais	2011 (%)	Rank 2011	Rank 2010	Variación en posiciones
Liechtenstein	71,62	1	1	0
Mónaco	44,25	2	4	+2
Malvinas	39,94	3	5	+2
Suiza	39,20	4	7	+3
Holanda	38,74	5	6	+1
Uruguay	13,47	58	69	+11
Chile	11,65	64	73	+9
México	10,62	71	74	+3
Argentina	10,53	72	76	+4
Costa Rica	8,68	77	92	+15
Brasil	8,56	79	89	+10
Colombia	6,94	86	95	+9
Ecuador	4,22	102	130	+28
Perú	3,49	105	111	+6
Paraguay	0,96	128	147	+19
Venezuela	0,87	130	144	+14

Fuente: Revista la nota Económica, 2012

9. BIBLIOGRAFÍA

- Abramovsky, L., Griffith, R., & Sako, M. (2004). *Offshoring of Business Services and its Impact*. Advanced Institute of Management Research.
- Accenture . (2010). Business Process Outsourcing, Accenture Supply Chain BPO Services.
- Acec. (2011). Crecimiento económico impulsa mayor desarrollo de los call center. *DF Suplementos* , 7.
- Acosta, J. (2011). *POLÍTICAS PRODUCTIVA DE INNOVACIÓN Y REGIONES Y EL DESARROLLO DE PARQUES CIENTÍFICOS Y TECNOLÓGICOS ENTRE NACIÓN, REGIONES, EMPRESAS Y UNIVERSIDADES. ALUSIÓN A LOS PROYECTOS DE PARQUES EN BOGOTÁ*.
- Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el área Metropolitana. (2010). *Guía de inversión en el sector BPO. Medellín Colombia*. Medellín.
- Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana. (s.f.). *ACI*. Recuperado el 10 de enero de 2013, de <http://www.acimedellin.org/es/LaACI/Qui%C3%A9nesSomos.aspx>
- Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el área Metropolitana. (2010). *Guía de inversión en el sector BPO. Medellín Colombia*. Medellín.
- Álvarez Carlos, El cluster de los servicios globales. (Agosto de 2009). *Corfo*. Recuperado el 10 de enero de 2013, de [http://www.inacap.cl/tportal/portales/tp247c7bff9a174/uploadImg/File/Carlos_Alvarez-Corfo\(1\).pdf](http://www.inacap.cl/tportal/portales/tp247c7bff9a174/uploadImg/File/Carlos_Alvarez-Corfo(1).pdf)
- ANALDEX. (Marzo de 2009). *Desarrollando sectores de clase mundial en Colombia*. Bogotá, Colombia.

Apex Brasil. (2010). *Apex Brasil*. Recuperado el 5 de enero de 2013, de <http://www.apexbrasil.com.br/portal/publicacao/engine.wsp?tmp.area=509&tmp.texto=7139>

Asociación Colombiana de Contact Centers y BPO. (2011). *ACDECC*. Recuperado el 5 de Septiembre de 2012, de <http://acdecc.org/esp/laasociacion.php>

Asociación Nacional de Empresarios de Colombia. (4 de abril de 2012). *INCP*. Recuperado el 7 de septiembre de 2012, de <http://www.incp.org.co/document/andi-capacita-a-empresarios-sobre-como-exportar-servicios-sin-iva/>

Assumpcao, M., Moisés, J. Á., & Trygstad, S. (2008). *CSR in two countries: Brazil and Norway*. Oslo: Fafo.

Australian Business Process Outsourcing Association. (s.f.). *ABPOA*. Recuperado el 6 de septiembre de 2012, de <http://www.abpoa.com.au/index.php/about/>

Avaya. (s.f.). *avaya*. Recuperado el 27 de 11 de 2012, de <http://www.avaya.com/mx/about-avaya/>

Avinash Vashista, P. y. (2010). Colombia: La joya escondida del outsourcing en América Latina. (P. Colombia, Entrevistador)

Bajaj, V. (25 de 11 de 2011). *the new york times*. Recuperado el 2012 de 11 de 20, de http://www.nytimes.com/2011/11/26/business/philippines-overtakes-india-as-hub-of-call-centers.html?pagewanted=all&_r=2&

Basile, E. (2012). *call center news*. Recuperado el 22 de 11 de 2012, de <http://www.callcenternews.com.ar/index.php/comunicacion/institucional/1240-fs>

Bancoldex. (s.f.). *Bancoldex*. Recuperado el 10 de enero de 2013, de <http://www.bancoldex.com/contenido/contenido.aspx?catID=92&conID=157>

Barros, A. (2012). *Algunas reflexiones en torno a políticas públicas (Polisdigital)*. Chile: creative commons.

Brasscom. (s.f.). *BRASSCOM*. Recuperado el 6 de septiembre de 2012, de <http://www.brasscom.org.br/en/content/view/full/2054>

Brasscom. (s.f.). *BRASSCOM*. Recuperado el 6 de septiembre de 2012, de <http://www.brasscom.org.br/brasscom/Ingles/detInstitucional.php?codArea=12&codCategoria=28>

Brasscom. (2010). *BRAZIL TI-BPO BOOK*. Sao Paulo.

Business Process Association of the Philipines. (s.f.). *BPAP*. Recuperado el 6 de septiembre de 2012, de <http://www.bpap.org/>

Cámara de Comercio de Barranquilla. (9 de 2011). *Camara de comercio de Barranquilla*. Recuperado el 12 de 2012, de http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/articles-289938_archivo_pdf_CCB.pdf

Cámara de Procesos Tercerizados BPO & IT. (s.f.). *ANDI*. Recuperado el 6 de septiembre de 2012, de <http://www.andi.com.co/pages/comun/comite.aspx?Id=68&Tipo=2>

Cámara de Procesos Tercerizados PBO & IT. (s.f.). *ANDI*. Recuperado el 6 de septiembre de 2012, de <http://www.andi.com.co/pages/comun/infogeneral.aspx?Id=68&Tipo=2>

Canals, C. (03 de 12 de 2006). *Documentos de economia*. Recuperado el 2012 de 11 de 26, de http://www.pdf.lacaixa.comunicacions.com/de/esp/de03_esp.pdf

Capdehourat, G. (2006). *Análisis y Diseño de Call Centers* .

Capital, d. (23 de 11 de 2012). *delhi capital*. Recuperado el 23 de 11 de 2013, de <http://www.delhicapital.com/callcenters-in-delhi/>

Center, m. c. (s.f.). *millenium contact center*. Recuperado el 27 de 11 de 2012, de <http://www.callcenternews.com.ar/index.php/comunicacion/institucional/1240-fs>

Calderón, C. (2010). *Cadena de Valor de los servicios*. Lima: UNMSM.

Claire, M. (06 de 05 de 2009). *MARIE CLAIRE*. Recuperado el 05 de 01 de 2013, de <http://www.marieclaire.com/world-reports/news/outsourcing-indian-call-centers>

Congreso de la República. (5 de enero de 2009). *ley 1273 de 2009* . Diario Oficial No. 47.223 .

Corfo. (2012). *CORFO*. Recuperado el 2 de 01 de 2012, de <http://www.corfo.cl/sobre-Corfo>

Cuartas, D. H. (2008). *PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION*. MEDELLIN: TEXTOS ACADEMICOS.

Czech ICT Alliance. (s.f.). *Czech ICT Alliance*. Recuperado el 6 de septiembre de 2012, de <http://www.abpoa.com.au/index.php/about/>

De Lafuente, F. G. (2004). *LOS SISTEMAS DE INFORMACION EN LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO*. MADRID: ESIC.

Delhi, O. E. (06 de 2010). *camara de valencia*. Recuperado el 2012 de 11 de 22, de <http://www.camaravalencia.com/internacional/dossiermision/India2011/3Guiapais India.pdf>

Delhi, O. E. (10 de 2012). *oficinas comerciales*. Recuperado el 20 de 11 de 2012, de <http://www.oficinascomerciales.es/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrarDocumento/?doc=4637245>

Departamento Administrativo de Planeación. (noviembre de 2011). Balance al Plan de Desarrollo de Medellín 2008-2011. Medellín , Antioquia, Colombia.

Dyalogo. (6 de diciembre de 2011). *Como montar o instalar un call center*. Recuperado el 8 de enero de 2013, de Youtube: <http://www.youtube.com/watch?v=NgQmNe8lv-0&list=PL9AE29CD3FA862A39>

El Mercurio . (junio de 2009). Servicios de Call center Chilenos se convierten en uno de los favoritos de EEUU y España.

El Tiempo. (2010). *Observatorio de la universidad Colombiana*. Recuperado el 14 de 09 de 2012, de [HYPERLINK "http://universidad.edu.co/index.php?option=com_content&view=article&id=1098:el-72-de-los-universitarios-colombianos-son-bilingues&catid=16:noticias&Itemid=198"](http://universidad.edu.co/index.php?option=com_content&view=article&id=1098:el-72-de-los-universitarios-colombianos-son-bilingues&catid=16:noticias&Itemid=198)
http://universidad.edu.co/index.php?option=com_content&view=article&id=1098:el-72-de-los-universitarios-colombianos-son-bilingues&catid=16:noticias&Itemid=198

Eusumer Institución Universitaria. (2008). Administración de servicios logísticos . Colombia.

Fabrizio Opertti, C. P. (2010). Colombia: La joya escondida del outsourcing en América Latina. (P. Colombia, Entrevistador)

Forum Empresa. (2011). *Sostenibilidad y Call centes en America Latina*. Chile.

Fundes. (2003). *La realidad de la Pyme colombiana. Desafío para el desarrollo.*

Garcés, C. (26 de marzo de 2012). Colombia es la joya de la tercerización en la región. *portafolio.com* , págs. <http://www.portafolio.co/negocios/colombia-es-la-joya-la-tercerizacion-la-region>.

Gao, H. (2008). *BUSSINESS PROCESS OUTSOURCING INDUSTRY AN INNOVATE ENTERPRISE PERSPECTIVE.* MASSACHUSETTS: UNIVERSITY OF MASSACHUSETTS LOWELL.

Genesys. (s.f.). *Genesys.* Recuperado el 28 de 11 de 2012, de <http://www.grupogenesys.com/>

Giao, P. R., & Oliveira, M. D. (2005). *Offshoring Call Centers for Emerging Markets: Findings from Brazil.* Sao Paulo: Escola Superior de Propaganda e Marketing.

González, D. (9 de 10 de 2011). *caracol noticias.* Recuperado el 16 de 09 de 2012, de <http://www.noticiascaracol.com/nacion/video-243292-solo-11-de-cada-100-bachilleres-colombianos-dominan-el-ingles>

González, J. (26 de 01 de 2012). Situación Actual del Mercado de Contact Centers/BPO en América Latina. *Contact Forum.*

Guzmán Carola, G. V. (2004). *El valor agregado de los Recursos Humanos .* Argentina: PRODUCCIONES CIENTÍFICAS. Sección: Administración, Economía.

Heraldo, E. (2012). *callcenternews.* Recuperado el 2012, de <http://www.callcenternews.com.ar/index.php/news/news/1199-be>

IBM. (s.f.). *IBM.* Recuperado el 27 de 11 de 2012, de <http://www.ibm.com/us/en/>

International Association of Outsourcing Professionals. (s.f.). *IAOP.* Recuperado el 7 de septiembre de 2012, de <http://www.iaop.org/Content/23/126/977/Default.aspx>

ICEX. (2011). *Las 50 preguntas mas frecuentes sobre la inversion en Chile* . Embajada de España en Chile .

Invest in Bogotá. (5 de mayo de 2010). *INVEST IN BOGOTÁ*. Recuperado el 4 de septiembre de 2012, de http://www.investinbogota.org/iaop_lanza_capitulo_colombia

Invest in Bogotá. (2011). *Invest in Bogotá*. Recuperado el 10 de enero de 2013, de <http://www.investinbogota.org/nosotros>

Invest in Bogotá. (17 de marzo de 2011). *Invest in Bogotá*. Recuperado el 7 de enero de 2013, de <http://www.investinbogota.org/archivos/file/SECTORES/PDF/BPO/bpo-en-bogota-2011.pdf>

Invest in Bogotá. (17 de marzo de 2011). *Invest in Bogotá*. Recuperado el 6 de enero de 2013, de http://www.investinbogota.org/archivos/file/SECTORES/PDF/CONTACT_CENTERS/contact-centers-en-bogota-2011.pdf

Invest in Pereira. (s.f.). *Invest in Pereira*. Recuperado el 10 de enero de 2013, de http://www.investinpereira.org/es/ipaginas/ver/G261/96/servicios_de_invest_in_pereira/

Invest Pacific. (s.f.). *Invest Pacific*. Recuperado el 10 de enero de 2013 , de <http://www.investpacific.org/node/1342>

Invierta en Colombia. (s.f.). *Invierta en Colombia*. Recuperado el 6 de septiembre de 2012, de <http://www.inviertaencolombia.com.co/sectores.html> ISO 9000, . (s.f.).

- Norma Internacional iso 9000*. Recuperado el 3 de 12 de 2013, de www.uco.es/sae/archivo/normativa/ISO_9000_2005.pdf
- ISO. (s.f.). *INCONTEC*. Recuperado el 2 de 01 de 2013, de <http://www.icontec.org.co/index.php?section=378>
- Itik. (2008). *La cadena de valor en la producción de un servicio*. 2008: Consultoría deporte y ocio.
- Karina Quessep, A. C.-B. (2010). Colombia: la joya escondida del outsourcing en América Latina. (P. Colombia, Entrevistador)
- López, M. (2011). *BRASIL: ENTORNO MACROECONÓMICO DE UN PAÍS EMERGENTE*. Madrid.
- Marquez, R. (06 de 2012). *call and contact center latinoamerica*. Recuperado el 1 de 2013, de <http://ricardomarquez.net/bpo-contact-center-todas-las-miradas-en-barranquilla-colombia/>
- McKiney & Company. (Junio de 2008). Desarrollando el sector de BPO&O como uno de clase mundial. Bogotá, Colombia.
- Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (s.f.). *Programa de Transformación Productiva*. Recuperado el 7 de septiembre de 2012, de <http://www.transformacionproductiva.gov.co/index.php>.
- Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (s.f.). *PTP*. Recuperado el 6 de enero de 2013, de <http://www.ptp.com.co/contenido/contenido.aspx?catID=607&conID=1>
- Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (s.f.). *Mincomercio*. Recuperado el 7 de septiembre de 2012, de <https://www.mincomercio.gov.co/publicaciones.php?id=13>

Montoya Isaza Andrés, O. A. (2005). El TLC y el sector de las telecomunicaciones en Colombia . *Perfi de Cuyuntura econmica*, 72-93.

Murthy, N. (2 de 05 de 2006). Will India's outsourcing boom ever bust? (C. Cooper, Entrevistador)

Nasscom. (s.f.). *NASSCOM*. Recuperado el 6 de septiembre de 2012, de <http://www.nasscom.in/initiative-landing>

Nasscom. (s.f.). *NASSCOM*. Recuperado el 6 de septiembre de 2012, de <http://www.nasscom.in/about-nasscom>

La Gran Noticia. (7 de 11 de 2012). Este año sector privado consolida inversion de 500 millones de dolares . *La gran noticia* , pág. 4.

Oliveira, M. d. (2005). *Brazilian Callcenter Industry Report 2005*. Sao Paulo: Pontificia Universidad Católica de Sao Paulo.

Outsource2india. (25 de 11 de 2012). *outsource2india*. Recuperado el 2012 de 11 de 25, de http://www.outsource2india.com/why_india/articles/call_centers_india.asp

Paraísos Fiscales. (s.f.). *Paraisos fiscales*. Recuperado el 10 de enero de 2013, de <http://www.paraisos-fiscales.info/offshore.html>

Portafolio. (2010). Colombia, gran potencia en servicios de tercerización de procesos de negocios (BPO).

Porter, M. (2001). *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. Nueva York: The Free Press.

ProBarranquilla. (s.f.). *ProBarranquilla*. Recuperado el 10 de enero de 2013, de <http://www.probarranquilla.org/index1.asp?lang=ES>

ProBarranquilla. (2012). *ProBarranquilla*. Recuperado el 21 de Mayo de 2012, de <http://www.probarranquilla.org/seccion.asp?lang=ES&op=40000&id=72>

ProBarranquilla. (2010). *Probarranquilla* . Recuperado el 01 de 2012, de <http://www.probarranquilla.org/documento/ES/Brochures/PlegableBPO.pdf>

Probarranquilla. (2011). *Probarranquilla*. Recuperado el 1 de 2012, de <http://www.probarranquilla.org/documento/es/Sectores%20Estrat%C3%A9gicos/Presentaci%C3%B3n%20Sector%20BPO.pdf>

Proexport. (2011). *Invierta en Colombia*. Recuperado el 6 de septiembre de 2012, de <http://www.inviertaencolombia.com.co/sectores/servicios/tercerizacion-de-servicios-bpo.html>

Proexport. (2011). *Invierta en Colombia*. Recuperado el 6 de septiembre de 2012, de <http://www.inviertaencolombia.com.co/informacion-regional/barranquilla.html>

Proexport. (2011). *PROEXPORT*. Recuperado el 5 de septiembre de 2012, de <http://www.proexport.com.co/proexport/que-es-proexport>

Proexport. (2012). *Slideshare*. Recuperado el 5 de agosto de 2012, de <http://www.slideshare.net/inviertaencolombia/proexport-oportunidades-industriaservicios-bpo-colombia-junio-2012>

Proexport. (julio de 2010). *Invierta en Colombia*. Recuperado el 11 de 01 de 2012, de <http://incp.org.co/Site/info/archivos/inviertaencolombia.pdf>

Proexport. (2012). *Oportunidades en la industria de servicios de BPO en Colombia*. Colombia.

Proexport. (2012). *perfil sectorial-tecnologías de la información y comunicaciones (TICS)-BPO y outsourcing*. Colombia.

Proexport. (s.f.). *PROEXPORT*. Recuperado el 5 de septiembre de 2012, de <http://www.proexport.com.co/proexport/que-es-proexport>

Quarea Voz Datos IP. (s.f.). *Quarea*. Recuperado el 10 de enero de 2013, de http://www.quarea.com/es/tutorial_contact_center/CTI_computer_telephony_integration

Rajpal, N., Ramesh, A., & Sigman, B. (2009). *El potencias de Bogotá como destino para externalización de servicios y operaciones Offshore*. Bogotá: Everest Global.

Rangel, R. M. (19 de 11 de 2010). *marketing comunidad*. Recuperado el 2012 de 11 de 22, de <http://www.marketingcomunidad.com/call-center-versus-contact-center.html>

Restrepo, L. F. (2004). *Interpretando a Porter*. Centro editorial Universidad del Rosario.

Reuters. (1 de enero de 2012). *América Economía*. Recuperado el 3 de enero de 2013, de <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/comercio/latina-convertira-en-2012-su-clima-de-negocios-como-el-principal-motor-ec>

Santos, A. F. (2011). *El modelamiento logístico en la prestación de servicios: caso sociedad hotelera*. Bogotá : Universidad del Rosario.

Schneider, B. (2012). *OUTSOURCING, la herramienta de gestion que revoluciona el mundo de los negocios*. Bogotá: Editorial Norma.

SENA. (s.f.). *SENA*. Recuperado el 10 de enero de 2013, de <http://www.sena.edu.co/Portal/EI+SENA/Objetivo+y+funciones/>

Supply Chain Web. (2011). *Supply Chain Web*. Recuperado el 6 de enero de 2013, de http://www.supplychainw.com/index.php?option=com_content&view=article&id=4

72:los-macroprocesos-de-una-cadena-de-suministro-en-una-compania&catid=50:distribucion-y-abastecimiento-&Itemid=27

Teleperformance. (s.f.). *TELEPERFORMANCE*. Recuperado el 27 de 11 de 2012, de <http://www.teleperformance.com/en.aspx>

Tholons. (2011). *Colombia La joya escondida*.

Trabajo, M. d. (2006). *Lay # 20.123*. Chile.

Transcom. (s.f.). *Transcom*. Recuperado el 27 de 11 de 2012, de <http://www.transcom.com/>

Unisys. (s.f.). *Unisys*. Recuperado el 27 de 11 de 2012, de <http://www.unisys.com/unisys/about/index.jsp>

Universidad del Cesar. (2007). *Ley de parques tecnologicos*.

Uribe, V., & Morales, G. (2010). *La industria de los call center y sus condiciones laborales*. Chile .

Vive Digital. (2013). *Vive digital* . Recuperado el 2 de 01 de 2013, de http://www.vivedigital.gov.co/marco_del_plan_1_plan_vive_digital.php

Vive Digital. (2012). *MARCO JURIDICO, SUBSISTEMA DE INNOVACIÓN PARA EL USO Y APROPIACIÓN DE TIC EN EL GOBIERNO*. Colombia .

