

COMPETITIVIDAD DE COLOMBIA PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS
OFFSHORE DE CONTACT CENTERS

ÁNGELA PATRICIA ORTIZ GRANADA

ANA MILENA MIRANDA ORTIZ

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MEDELLÍN

2014

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	6
1. ASPECTOS GENERALES QUE DEFINEN LA INDUSTRIA	8
1.1 La industria	10
2. VARIABLES QUE DEFINEN LA INDUSTRIA	12
2.1 Disponibilidad de mano de obra.....	14
2.2 Costo de la mano de obra	17
2.3 Demanda del cliente	18
2.4 Especialización de la mano de obra.....	19
2.5 Riesgo político y social.....	21
2.6 Bilingüismo	24
3. ACCIONES QUE IMPULSAN LA INDUSTRIA	28
3.1 Capital Humano	29
3.2 Marco normativo y regulación	32
3.3 Fortalecimiento, promoción e innovación:	34
3.4 Infraestructura y sostenibilidad	35
3.5 Oportunidades y tendencias del sector	36
4. CONSIDERACIONES FINALES	37
REFERENCIAS	44

LISTA DE ILUSTRACIONES

	Pág.
Ilustración 1. Industria de los <i>contact centers</i> en Colombia	10
Ilustración 2. Principales variables que definen la localización de un <i>contact center</i>	13
Ilustración 3. División de la población, según Naciones Unidas.....	16
Ilustración 4. Disponibilidad de mano de obra calificada en Colombia.	21
Ilustración 5. Calificación del riesgo en Colombia	23
Ilustración 6. Requerimientos del sector servicios para crecer.....	30
Ilustración 7. Requerimientos del sector servicios para exportar	31
Ilustración 8. Posicionamiento de Colombia para las variables de relocalización de <i>contact centers</i>	41
Ilustración 9. Hoja de ruta para el posicionamiento del sector servicios y BPO en Colombia	42

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Rango de costo anual por asesor de <i>contact center</i>	17
Tabla 2. Proporción de profesionales calificados, por países	20
Tabla 3. Calificación de recuperación de grado de inversión en Colombia	24

Competitividad de Colombia para la prestación de servicios *offshore* de *contact center*

Ángela Patricia Ortiz Granada

aortizgr@eafit.edu.co

Ana Milena Miranda Ortiz

amirand2@eafit.edu.co

Resumen

El sector servicios ha cobrado gran relevancia en el curso de los últimos años, hasta convertirse en un gran generador de empleo y desarrollo económico. Una de las principales industrias dentro de este sector es la de los *contact centers*, la cual ha presentado un crecimiento continuo durante los últimos diez años y genera gran cantidad de empleos en el mundo. Algunas economías, principalmente las ubicadas en la región de Asia-Pacífico, son actualmente pioneras en la prestación de este tipo de servicios. Este sector se encuentra en la parte más alta de la curva de aprendizaje en estos países. Sin embargo, en América Latina, especialmente en Colombia, es un sector que ha tenido desarrollo interno y donde la exportación de servicios es aún incipiente (1,4% del PIB en el año 2012). La madurez de la industria en el país permite visualizar oportunidades de negocio por explotar en mercados extranjeros, más aun cuando la industria interna está llegando a puntos de saturación.

Las decisiones de localización *offshore* de empresas de *contact center* están determinadas por el posicionamiento de las principales variables que determinan las necesidades de las operaciones; es por esto que el desarrollo de estas es determinante para posicionar un país en mercados internacionales. El objetivo del presente documento consiste en contextualizar el posicionamiento de la industria colombiana frente a las variables que determinan el negocio realizando una recopilación de información respecto a la industria, la situación actual de Colombia en la industria y su posicionamiento dentro de las variables determinantes frente a los principales competidores a nivel mundial.

Palabras clave

Servicios, competitividad, *contact center*, *offshore*, relocalización.

Abstract

The Service Industry has taken great relevance in the last years, becoming an important employment generator and economic development. One of the most important industries in this area is Contact Center, which growth along the last ten years is evident and it also generates a big number of employments around the world. Some Asian-Pacific regions economies are currently at the top providing this kind of services, being this a great achievement for these countries. However, in Latin America, especially in Colombia, this area has been only developed at an internal level, reducing exportations to almost non-existing (1.4 of GDP in 2012). The necessity of growth from the country allows the display of good opportunities of industry's exploitation in foreign market, especially when the local business is being swamped.

Offshore location decisions of contact center firms are determined by the positioning of the main variables that determine the needs of operations, which is why the development of these is critical to a country's position in international markets. The purpose of this paper is to contextualize the positioning of the Colombian industry against the variables that determine the business by a collection of information about the industry, the current situation of Colombia in the industry and its place in relation to the variables determining major global competitors.

Key words

Services, competitiveness, contact center, offshore, relocation

Introducción

Actualmente el negocio de los *contact centers* es un gran actor en el desarrollo de la economía mundial y una industria de gran auge en las economías de países emergentes, pues es un sector que ha permanecido en continuo crecimiento, con cifras positivas de más de dos dígitos durante los últimos años, y se espera que tenga una tasa de crecimiento ponderada del 8% hasta el año 2018. Se destaca principalmente la región Asia-Pacífico, donde se pronostica que para 2018 existirán 5,9 millones de puestos de *contact centers*; sin embargo, también se alerta de que su gran evolución sature el mercado. Países como Singapur, Hong Kong y Taiwán están llegando a su punto de máximo desarrollo y se encuentran en la parte más alta de la curva de aprendizaje (Frost y Sullivan, 2012, traducción propia). Las atractivas cifras de desarrollo mundial del sector, en especial la de los servicios *offshoring*)¹ le ofrecen a Colombia grandes oportunidades de desarrollo económico y social y, en consecuencia, lo ubican como un sector estratégico para el país y, dentro del programa de transformación productiva del gobierno nacional, lo catalogan como un sector que ofrece grandes oportunidades y, a su vez, grandes retos para el país (Granados-Villate, 2013).

Para lograr el objetivo del presente trabajo, realizamos una revisión bibliográfica en internet, examinando reportes anuales de organizaciones privadas y gubernamentales de las principales empresas prestadoras de servicios de *contact center* en el mundo, de asociaciones a nivel mundial y por países, así como análisis de expertos y artículos, entre otros. Estos

¹ El *offshoring*, es denominado también relocalización de procesos, y está orientado a establecer que determinados procesos de negocio sean ubicados en un país distinto, donde se encuentren una serie de ventajas competitivas bien sea en costes, en entorno empresarial o en capacidades de personal. (Aranzábal , 2005)

permitieron contextualizar la importancia de la industria de los *contact centers* para el desarrollo económico y social de Colombia, así como identificar las variables que definen las decisiones de relocalización de las empresas, tales como: la disponibilidad, el costo y la especialización de la mano de obra, la demanda del cliente, el riesgo político y social y las habilidades de lenguaje.

Finalmente, se evidenció que la industria de los *contact centers* y BPO constituye para Colombia un gran reto, en cuanto a que las principales variables actualmente se encuentran en un buen posicionamiento. Sin embargo, aún existen oportunidades de mejora para la industria, para lograr ser competitiva frente a grandes exponentes a nivel mundial. También se debe realizar una fuerte campaña de mercadeo de Colombia como país prestador de este tipo de servicios, para incentivar que los clientes lo vean como una buena opción de localización de sus operaciones de servicio al cliente por medio de *contact centers*.

El capítulo uno de este artículo contiene: una introducción breve al sector servicios, datos generales y su importancia para el desarrollo económico y social de Colombia, la participación de la industria de los *contact centers* en el sector y los programas gubernamentales que impulsan la industria. En el capítulo dos se presenta un análisis de las variables que definen las decisiones de relocalización de servicios de *contact center* desde las siguientes perspectivas:

- ¿Por qué es una variable de relevancia?
- ¿Qué posicionamiento tienen los países líderes de la industria frente a esta variable?
- ¿Cómo se encuentra Colombia frente a esta variable?

- ¿Qué se visualiza a futuro respecto a esta variable en Colombia, con base en las medidas y acciones que se están tomando actualmente?

En el capítulo 3, se contextualizan las acciones que está llevando a cabo el gobierno para el desarrollo del sector y, finalmente, con base en esta contextualización se plantean algunas consideraciones finales que permiten concluir el tema en estudio.

1. Aspectos generales que definen la industria

Actualmente el sector servicios es uno de los principales desarrolladores de la economía a nivel mundial, siendo aún más representativo en economías avanzadas donde el 70% de los empleos generados son de este sector.

El sector servicios fue durante mucho tiempo considerado como un sector improductivo que no generaba riquezas para las economías. Pero en el transcurso del siglo XIX y principalmente a partir de mediados del siglo XX empezaron a ver el sector servicios como productivo para las economías, y actualmente es considerado el sector, principalmente en los países desarrollados, como la mayor fuente de ingresos para estos países y concomitantemente en la utilización de mano de obra que llega en algunos países aproximadamente a los 70 por cien de la población activa (Valotto, 2014).

El sector servicios representa: a nivel mundial entre el 65% y el 72% del PIB; el 70% de los empleos en los países desarrollados; y alrededor del 35% del PIB y el 30% de los empleos en los países en desarrollo (Durán, 2012). En Colombia, durante los últimos años ha cobrado relevancia, pues no solo ofrece ingresos, sino también empleo; su participación en la economía ha superado a los sectores tradicionales de agricultura e industria, representando en 2012 el 49,6% del PIB (Promperu, 2013), y para el primer trimestre de 2013 tuvo una participación del 58% en la actividad económica nacional (ANIF, 2013). Actualmente, genera más de 390.000 puestos de trabajo (Revista Dinero, 2013).

La industria de los *contact centers* es una de las más representativas dentro del sector, con cifras positivas que destacan su importancia en la economía del país:

- Ha tenido un crecimiento sostenido durante los últimos 10 años, con cifras del 12% en ventas nacionales.
- Presenta la dinámica exportadora con mayor crecimiento (20,26% de 2010 a 2011), representando aproximadamente el 18% del total de los ingresos del sector.
- Cuenta aproximadamente con 65.000 posiciones a nivel nacional y genera más de 82.000 empleos, distribuidos en ciudades como Bogotá (58%), Manizales (14%), Medellín (17%), Cali (4%), Barranquilla (5%) y otras ciudades (2%) (Revista Dinero, 2012).

Estas cifras y su distribución geográfica en Colombia pueden ser visualizadas en la Ilustración 1.

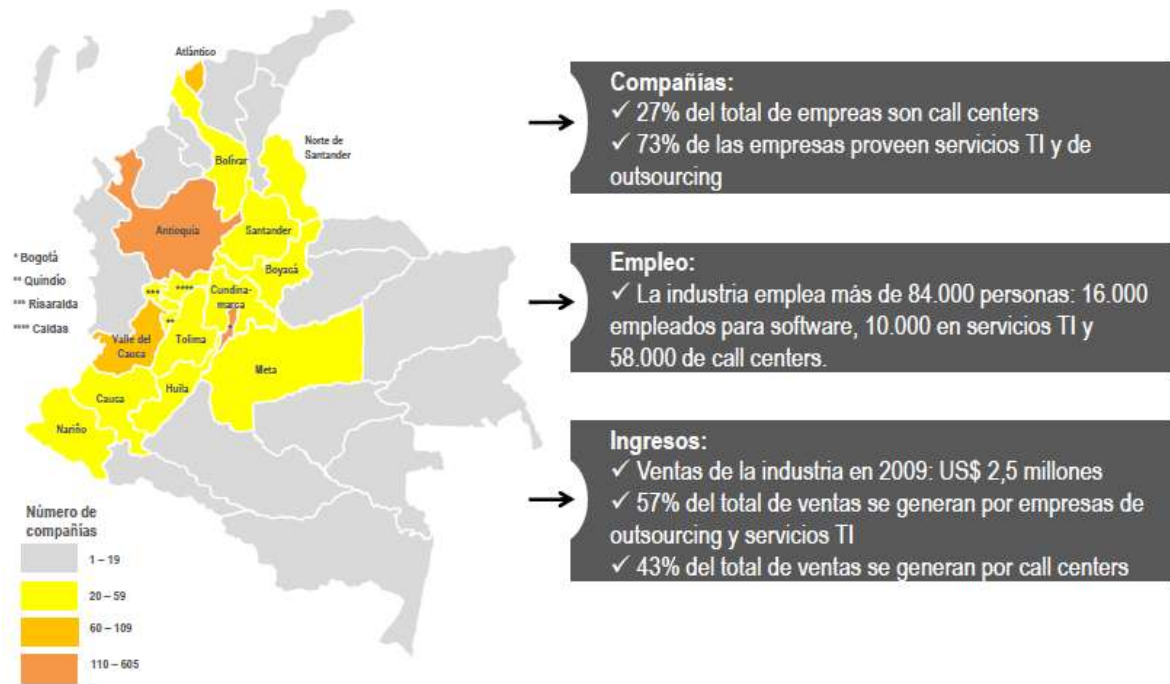


Ilustración 1. Industria de *contact centers* en Colombia (Proexport, 2011a).

A pesar de su importante participación en la economía colombiana, la exportación de servicios se encuentra aún en un muy bajo nivel dentro de la competitividad mundial, donde ocupa el puesto 55 entre 60 países analizados en *The world competitiveness report 2013*, muy por debajo de India, que ocupa el 6º puesto, y de Singapur, que se sitúa en el 9º, y los cuales actualmente son pioneros en prestación de servicios de *contact center* (Institute for Management Development, 2013).

1.1 La industria

El negocio de los *contact centers* ha avanzado a la par con el mundo en temas de globalización, y cada vez son menos las empresas que conservan este tipo de operaciones *inhouse* (*funciones o procesos que se realizan usando los recursos internos de la organización y dentro de la organización*), y el *outsourcing* (BPO) se ha convertido en el medio más empleado en este tipo de procesos, pues las empresas buscan por medio de la tercerización de determinadas actividades obtener ventajas competitivas y diferenciadoras que les permitan prestar un excelente servicio, bajo una mezcla que incluya: los bajos costos, la tecnología de punta y la disponibilidad de mano de obra calificada que esté en condiciones de responder a la demanda de los clientes. Países emergentes principalmente de Asia-Pacífico se han especializado en dar soluciones a este tipo de necesidades, y han dado lugar a la aparición del *offshore outsourcing*, cuyo objeto es la ubicación de servicios tercerizados en países extranjeros (Morris et ál., 2009).

El amplio mercado que hay por explorar ha hecho que nuevos países se interesen en participar de esta industria, por lo que han iniciado la explotación de las ventajas con que cuentan y han mejorado las condiciones que poseían, con el fin de hacer parte del desarrollo de este sector, el cual es altamente atractivo, ya que, además de tener un gran potencial de crecimiento, incentiva la innovación, la asociatividad, la generación de empleos y mejora la competitividad (Proexport, 2012). Sin embargo, para los países latinoamericanos es un gran reto la conquista de mercados internacionales, ya que, según una encuesta realizada por Deloitte a 560 *contact centers* del mundo, actualmente solo el 6% de las empresas se encuentran localizadas en Latinoamérica, y la región de Asia-Pacífico sigue siendo la pionera en la exportación de servicios de *contact centers offshore* (Deloitte, 2013).

Existen una serie de variables que determinan la industria y que hacen atractivo un país como prestador de servicios de *contact center*, las cuales están relacionadas con el costo, la calidad del servicio y la facilidad para hacer negocios. En el capítulo 2 se relacionan estas variables, su importancia dentro del servicio y el posicionamiento de Colombia frente a cada una de ellas.

2. Variables que definen la industria

Para entender la situación actual de Colombia es necesario analizar las variables que enmarcan el sector y su grado de relevancia en la toma de decisiones de localización de un *contact center*, teniendo en cuenta que actualmente el sector se encuentra enfocado en la experiencia del cliente; es decir, en volver las interacciones una experiencia realmente satisfactoria (Deloitte, 2013). La combinación privilegiada de características del servicio facilita el logro del objetivo de la experiencia del cliente. Las empresas encuestadas catalogaron las siguientes variables prioritarias para la toma de decisiones de relocalización:



Ilustración 2. Principales variables que definen la localización de un *contact center* (Deloitte Consulting LLP, 2013)

VARIABLES CALIFICADAS CON ALTA IMPORTANCIA:

- Disponibilidad de mano de obra: 70%.
- Costo de la mano de obra: 47%.
- Demanda y percepción del cliente: 42%.
- Especialización de la mano de obra: 35%.
- Riesgo político y social: 31%.
- Habilidades de lenguaje: 25%.

Según esta encuesta, las principales variables están asociadas a la mano de obra, a su disponibilidad, a la calificación de la misma y a las habilidades de lenguaje, a las necesidades del cliente y a los factores políticos. A continuación se contextualiza cada una de estas variables bajo tres perspectivas: 1. ¿Por qué es una variable importante para la industria? 2. ¿Cómo lo hacen los principales exponentes mundiales? 3. ¿Cómo lo hace Colombia?

2.1 Disponibilidad de mano de obra

La disponibilidad de mano de obra constituye la principal razón de toma de decisiones de relocalización, debido a que garantiza la sostenibilidad de una operación *offshore*. Las compañías deben estar seguras de que encontrarán personal para emplear, por varios motivos:

- Las compañías de *contact centers* generalmente manejan operaciones masivas que requieren múltiples asesores.

- La rotación en este tipo de industrias es muy alta, con un promedio del 20% anual (Holman, Batt y Holtgrewe, 2007, traducción propia), y se requiere tener disponibilidad de sustituir fácilmente el personal.
- La capacitación del personal en las operaciones de *contact center* requiere un amplio período de formación, dentro del cual se presentan altas tasas de deserción; además, el costo de reemplazo de un asesor representa aproximadamente el 16% de sus utilidades en un año (Holman, Batt y Holtgrewe, 2007, traducción propia). Es por esto que las operaciones son más rentables cuando se presenta mayor estabilidad laboral. La disponibilidad de mano de obra está ligada también a tasas de desempleo y facilita la disponibilidad de personal, como lo indica Albuerne (2007, párr. 4) “(...) por lo tanto, si nuestro centro está en una ciudad con necesidad de empleo encontraremos personal más estable y motivado para continuar en la compañía”.

Bajo esta perspectiva, la disponibilidad de mano de obra en países altamente poblados como India, China e Indonesia es una variable que tiene una influencia positiva, y permite mitigar el riesgo señalado anteriormente, y que es generado por esta variable. A continuación encontramos una perspectiva de la distribución de la población mundial que permite visualizar la disponibilidad de mano de obra:

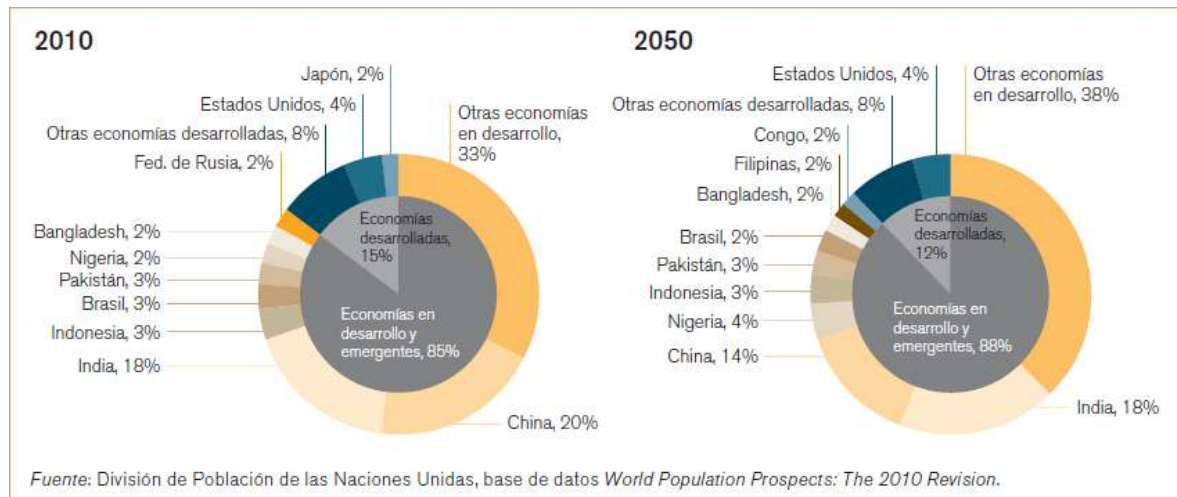


Ilustración 3. División de la población, según Naciones Unidas (United Nations, 2010)

Podemos observar en la ilustración 3 que las economías en desarrollo son las que mayor disponibilidad de mano de obra tienen y que los países líderes en la industria de *contact centers* cuentan con un alto porcentaje de valoración en esta variable.

Colombia es una economía en desarrollo con una población de 47,7 millones de habitantes (DANE, 2014), la cual es pequeña frente a la población mundial; sin embargo, el mercado laboral colombiano tiene un lugar privilegiado en América Latina, ya que ocupa el segundo lugar después de México en términos de disponibilidad de mano de obra. Además de contar con el recurso humano requerido, el régimen laboral del país es bastante competitivo en América Latina, con la jornada diurna más extensa de la región, donde 16 horas al día son consideradas diurnas (Proexport, 2011a).

2.2 Costo de la mano de obra

Según *The Global Call Center Report*, citado por Holman, Bat y Holtgrewe (2007), la mano de obra representa generalmente el 65% de los costos totales. Regiones como Asia-Pacífico son atractivos en la prestación de servicios de *contact center*; en primera instancia, por su competitividad en esta variable, al presentar decrecimientos que oscilan entre un 2% y un 6% en los niveles salariales de países como Tailandia, Filipinas y Malasia. En general, la región de Asia central para 2009 presentó un decrecimiento del 2,2% (International Labour Office, 2010).

La Tabla 1 presenta algunos de los costos anuales (en dólares) por asesor de *contact center* en países líderes en exportación de servicios:

Tabla 1. Rango de costo anual por asesor de *contact center* (Altia Business Park, 2010)

País	Rango de costo anual asesor
Filipinas	4.000 – 6.000
India	3.500 – 6.000
Canadá	25.000 – 40.000
Brasil	4.500 – 6.000

Comparativamente con la fecha y el valor del salario mínimo colombiano, el costo de un asesor de *contact center* se encuentra posicionado en un lugar aceptable con un promedio salarial de 4.700 dólares anuales (valor del salario mínimo prestacional colombiano 2010).

La competitividad de Colombia frente a esta variable se basa en el buen comportamiento de la economía, lo que ha generado que el incremento de la inflación del país haya sido relativamente bajo, y se prevé que para 2014 continúe siendo baja (Revista Dinero, 2014).

2.3 Demanda del cliente

Para satisfacer la demanda de los clientes, las principales compañías de *contact centers* utilizan prácticas de múltiples localizaciones de sus sedes. Es así como se puede encontrar *multilocación* dentro de las estrategias empleadas por las principales empresas; por ejemplo, actualmente Teleperformance tiene localización en 49 países (Teleperformance, 2012), y Convergys está localizada en 70 países (Convergys, 2011). De esta manera, las compañías fortalecen su oferta ampliando la disponibilidad en: idiomas, ventajas propias de cada país y localización geográfica.

Sin embargo, Estados Unidos, que es uno de los principales países para exportar servicios de *contact center*, no tiene buenas perspectivas de relocalización de sus operaciones en el presente. Según la encuesta de Deloitte, los planes de expansión continúan situados dentro este país (Deloitte, 2013). Una de las principales razones la presenta una barrera gubernamental, que es la Ley anti *offshoring*, que busca lograr retener los puestos de trabajo en Estados Unidos, penalizando aquellos *contact centers* que se ubiquen en otros países (Tribuna Contact Center, 2013). Esta ley tiene dos pilares fundamentales: el primero es que obliga a los asesores a informar el punto desde donde se les está contestando, y si la persona así lo desea, puede solicitar hablar con un asesor ubicado dentro de los Estados Unidos;

segundo, las empresas con operación *offshore* no podrán optar por tener subsidios, subvenciones federales ni préstamos por un período de tres años, de esta forma buscan minimizar el interés de las compañías por reubicarse y disminuir la demanda del cliente de operaciones *offshore* (Tribuna Contact Center, 2013).

El posicionamiento ganado por India y, en general, de la región de Asia-Pacífico en la industria es una variable favorable para esta zona. India ha sido pionera en el desarrollo de la industria de los *contact centers*, y muchas de las principales compañías mundiales están localizadas en este país (outsourc2india, 2014, traducción propia). Sin embargo, Colombia se ha convertido en una plaza de atención de importantes compañías como DIRECTV, para la cual atiende ocho países en América Latina con más de mil puestos de trabajo (Revista Dinero, 2009), así como empresas españolas tales como Atento, Digitex y Telemark, como principales exponentes (Semana, 2009). Dentro de su estrategia de posicionamiento, las principales compañías de *contact centers* han abierto centros en Colombia o han comprado otras ya existentes, con el fin de expandir su operación. Es así como en Colombia se encuentran grandes compañías mundiales, como los son Teleperformance, Allus y Atento.

2.4 Especialización de la mano de obra

La especialización de la mano de obra les permite a las compañías ofrecer a sus clientes atención personalizada de buena calidad. Como se mencionó anteriormente, la tendencia de la industria está basada en la satisfacción de la experiencia del cliente; por lo tanto, esta variable cobra gran importancia y es muy requerida en líneas especializadas tales como soporte técnico, ventas y salud, entre otros. Este tipo de líneas demandan especialistas en las áreas

requeridas, que faciliten darle al cliente solución en el primer contacto; es decir, que, mediante una llamada, permitan que el usuario resuelva sus necesidades.

En este sentido, la región de Asia-Pacífico cuenta con una amplia gama de mano de obra calificada a bajo costo, siendo esta otra de sus grandes ventajas y, a pesar de que en los países de América Latina se encuentran cifras de igual o mejores proporciones, como se muestra a continuación en la tabla 2, la relación respecto al costo no logra compensar la oferta de esta región, según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2008).

Tabla 2. Proporción de profesionales calificados, por países (Cepal, 2008)

BRASIL, MÉXICO, INDIA Y CHINA: PROPORCIÓN DE PROFESIONALES ADECUADOS PARA FUNCIONES DE DESLOCALIZACIÓN EN EL TOTAL DE PROFESIONALES, CATEGORÍAS SELECCIONADAS (En porcentajes)				
	Ingenieros	Analistas ^a	Generalistas ^b	Finanzas y contabilidad
Brasil	13	10	8	13
México	22	20	11	24
India	25	15	10	15
China	10	10	3	15

En el caso de Colombia, es de resaltar que este país cuenta con el segundo índice latinoamericano de disponibilidad de trabajo calificado según el IMD², lo cual facilita la contratación de personal calificado y permite contar con costos laborales altamente competitivos.

² IMD: Centro de Competitividad Mundial, pionero en el campo de la competitividad de naciones y empresas, con 25 años de experiencia. Está dedicado al conocimiento de la competitividad mundial, por medio de la recolección de los datos más relevantes sobre el tema (www.imd.org).

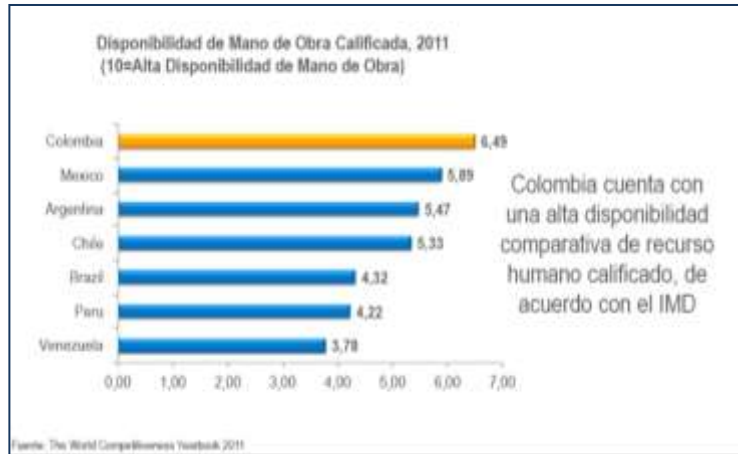


Ilustración 4. Disponibilidad de mano de obra calificada en Colombia (Proexport, 2011b)

Por lo tanto, esta es una variable que, si bien se encuentra muy bien posicionada respecto a la disponibilidad y calidad, no lo es tanto en relación con el costo cuando nos referimos a especialización en la mano de obra.

2.5 Riesgo político y social

La prestación de servicios *offshore* requiere que los países cuenten con unas determinadas condiciones que favorezcan la consolidación de este tipo de negocios en sus economías. Para lograr este objetivo, es requerida la atracción de la inversión extranjera (Piña, 2005). El riesgo es una de las principales variables que analizan los inversionistas en el momento de elegir la ubicación a la cual trasladarán sus capitales.

Para los países emergentes tienen gran importancia estos flujos de capital, ya que se convierten en una fuente de financiamiento para el desarrollo productivo de sus actividades económicas. Los factores que atraen la inversión extranjera directa a un país están relacionados con las reservas de recursos materiales o materias primas, la fuerza de trabajo

eficiente y capacitada y con la relación que se tenga con mercados desarrollados (Martínez, 2013). Pero, además de lo anterior, es necesario que los países receptores cuenten con políticas transparentes que favorezcan la inversión y que tengan también un ambiente político y social estable que garantice la protección de sus inversiones.

El riesgo político y social es una variable que se mide con base en las condiciones de los países, en términos de educación, inclusión y derechos políticos y civiles (Marsh, 2014). En el estudio de riesgos elaborado por Marsh (la aseguradora más grande del mundo) se encuentra que casi la mitad de los países que ofrecen mayores oportunidades de crecimiento para las empresas se encuentran en riesgo, o extremo, o alto. Esta lista la encabezan India, China e Indonesia (Cinco días, 2014).

Para esta variable, Colombia se encuentra en una posición de riesgo alto, al ocupar la posición 19 dentro del *ranking*; sin embargo, esta percepción de riesgo ha mejorado sobre todo porque ha habido: mejoramiento en la calidad de sus instituciones, reformas estructurales y reducción de la violencia (AON, 2013). La Ilustración 5 permite visualizar la calificación de riesgo por países, donde Colombia se encuentra en riesgo alto:

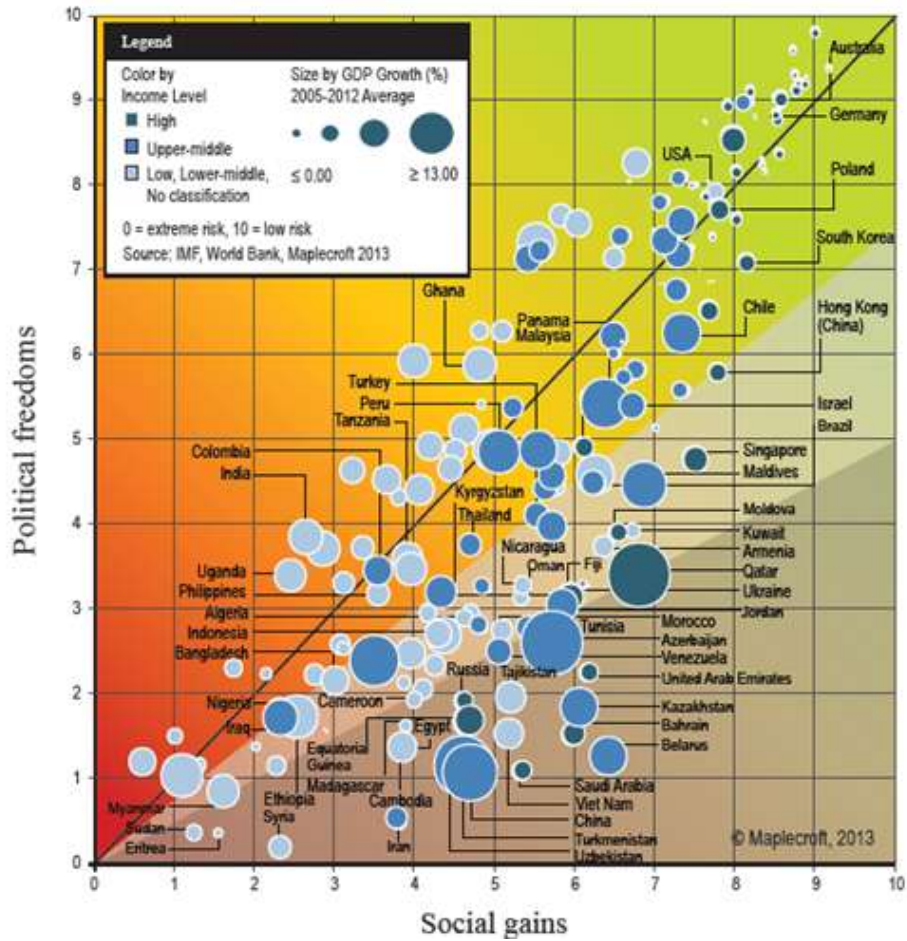


Ilustración 5. Calificación del riesgo en Colombia (AON, 2013)

A pesar de la calificación obtenida por Colombia en este indicador, otras evaluadoras de riesgo han mejorado su calificación para el país en los últimos años. Las calificaciones dadas por Moody's Standard, Poor's y Fitch, han ido mejorando, y el análisis de riesgo establece que en el país hay una rápida recuperación de la inversión. En la Tabla 3 encontraremos la evolución de la calificación dada a Colombia por tres de las principales firmas analistas:

Tabla 3. Calificación de recuperación de grado de inversión en Colombia – Moody’s, Standard & Poor’s, Fitch Ratings (2010) en Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana.

Análisis de riesgo	2003	2008	2014
	Deuda en moneda extranjera		
Standard & Poor’s	BB	BB+	BBB
Moody’s	Ba2	Ba1	Baa2
Fitch	BB	BB+	BBB

Las conversaciones de paz entre la guerrilla y el gobierno han producido confianza y tranquilidad en muchos sectores económicos, lo cual se refleja en los positivos impactos de los mercados financieros y ayuda al fomento de la inversión extranjera (El Espectador, 2012). El Estado colombiano ha procurado dinamizar el sector, lo que se ve reflejado en logros significativos en normatividad y regulación. Dentro de estas se destacan las que se han desarrollado con éxito, como son la flexibilidad laboral, las políticas del primer empleo, la eliminación del IVA para servicios exportados, las leyes de propiedad intelectual, la Ley de Protección de Datos, la definición de zonas francas permanentes, especiales unipersonales y de servicios, y la promoción para el ingreso de importantes jugadores al país, a través de la protección de sus inversiones (PTP, 2013a) (4).

2.6 Bilingüismo

La globalización es un fenómeno que ha obligado a que los países busquen las condiciones necesarias para ser competitivos, lo que implica que desarrollen su capacidad de adaptación a los cambios y que los asuman para avanzar en su desarrollo, lo cual se verá reflejado en los positivos resultados de su economía. La tercerización de procesos de la industria de los *contact centers* no ha sido ajena a este fenómeno y ha evolucionado a conceptos más globales, por lo que se ha enfocado en el *Business Process Outsourcing and Offshoring* (BPO&O) (Quessep, 2010); es decir, en la delegación de procesos de negocios a proveedores externos cuyo centros de operaciones se encuentran en un país extranjero y con menores costos.

Esta externalización de servicios ha convertido el bilingüismo en un factor preponderante al momento de subcontratar servicios de *offshoring*, pues las empresas requieren atender diferentes mercados, en donde el inglés es considerado el idioma de los negocios, ya que es el preferido en el mundo empresarial (Portafolio, 2013).

En el *ranking* de los idiomas más hablados en el mundo se encuentran en los primeros tres lugares el chino, con 1.200 millones de hablantes; el español, con 329 millones; y el inglés, con 328 millones. Aunque es importante resaltar la importancia del chino como lengua, ya que se espera que la potencia asiática sea la primera economía del mundo, diferentes expertos opinan que los chinos prefieren hacer negocios y entenderse en inglés (Portafolio, 2013).

De esta manera, para Latinoamérica se resalta la importancia del dominio del inglés para la atención del mercado anglosajón, pues a nivel mundial hay una mayor demanda de servicios de BPO en este idioma, lo que frena el desarrollo de la industria *offshoring* en la región (López, Niembro y Ramos, 2010).

Colombia, a través del Programa de Transformación Productiva, y con la iniciativa privada, logró poner al país en el mapa mundial de *outsourcing*, lo cual generó cambios en los mercados que se querían atender, buscando que la exportación de servicios no fuera únicamente a mercados de habla hispana, sino que se traspasaran las barreras del idioma, para atender mercados angloparlantes (Quessep, 2010). A pesar de que en el país se han llevado a cabo iniciativas como *Talk to the World*, SENA, *iSpeak*, para impulsar el mejoramiento del inglés en la población, Colombia sigue quedando clasificada dentro de los países con más bajo dominio del inglés, con un puntaje promedio de 47 sobre 100 (Portafolio, 2013). Aunque, de acuerdo con los estudios realizados anteriormente, el promedio ha mejorado, esto no es suficiente para impulsar el desarrollo y hace que se pierdan oportunidades de negocio, de inversión extranjera y de transferencia tecnológica (Pinzón, 2013).

El dominio del idioma inglés es uno de los factores que golpean la capacidad para crecer del sector. Es por esto que la inclusión de este idioma es una prioridad y política del Estado, pues, según los estudios realizados por PTP y las pruebas de Estado, se calcula que tan solo un 3% de la población colombiana es bilingüe (Caracterización General de Sector BPO, KPO e ITO³ en Colombia, 2013).

³ BPO: externalización de procesos de negocios. KPO: externalización de procesos del conocimiento. ITO: externalización de tecnologías de la información.

3. Acciones que impulsan la industria

El amplio desarrollo de regiones como Asia-Pacífico, obliga a los países que deseen ocupar una posición competitiva privilegiada a explorar nuevas alternativas de mercado. Son muchos los cambios que actualmente está viviendo la industria que representan nuevas oportunidades de negocios, ya que las personas se sienten cada vez más cómodas con el autoservicio y el autoaporte. Es allí donde cobran más importancia soluciones multicanales que incluyen interacciones mediante la nube, soporte con video e interacción con asesores virtuales, que obligan a las empresas de *contact center* a rediseñar sus operaciones, ampliar su portafolio de servicios (Dimension Data, 2013) y realizar campañas de mercadeo y posicionamiento lo suficientemente atractivas para capturar mercados como el de Estados Unidos, donde aún se encuentran localizadas el 51% de las compañías encuestadas por Deloitte (2013).

El gobierno colombiano, a través del Programa de Transformación Productiva (PTP), ha contribuido a que la industria de los *contact centers* y BPO se consolide como un sector emergente de clase mundial. Según este estudio, los servicios de tercerización tendrán una tasa de crecimiento del 23% anual, teniendo como meta que para 2032 este sector genere 600.000 empleos, \$45 millones en ventas y US\$40.000 millones en exportaciones (Revista Dinero, 2013). Algunos retos que se tienen para aumentar las ventas y la generación de empleo son: los acuerdos de doble tributación; un mayor aprovechamiento de los tratados de libre comercio (TLC); los acuerdos de protección recíproca de inversiones (Appri), como factores políticos que atraen la inversión extranjera directa; el fortalecimiento del capital humano para

ser más competitivos (La República, 2014) y la prestación de servicios de alto valor agregado; servicios en la nube; *Big Data*; movilidad y redes sociales; y el impulso a servicios especializados como telemedicina, contenidos y *Smart Cities*, para diversificar la oferta y contribuir así al logro de las metas y los objetivos propuestos para el futuro competitivo del sector. El PTP ha enfocado su trabajo sobre cuatro ejes transversales, estos son:

3.1 Capital humano

El PTP se ha aliado con instituciones como el SENA, el Icetex y Colciencias, entre otros, para crear becas y diferentes ofertas de capacitación para los trabajadores, buscando brindar:

- Educación adecuada al contexto productivo; es decir, que responda a las necesidades del mercado.
- Formación en una segunda lengua: busca promover el bilingüismo a través de programas para mejorar el nivel e incrementar el dominio principalmente de los idiomas inglés y portugués.
- Certificación del recurso humano: se promueve la certificación de competencias laborales y de buenas prácticas, para asegurar una mayor calidad en la prestación de servicios.

Tanto para crecer como para exportar, el sector requiere fortalecimiento en su capital humano. El programa de transformación productiva llevó a cabo una encuesta a empresarios

colombianos para evaluar sus necesidades para crecer y para exportar servicios. A continuación se detallan los resultados de esta encuesta:

Según los encuestados, los requerimientos del sector para crecer son los que aparecen en la Ilustración 6.



Fuente: Granados - Villate. Estudio sector BPO, KPO e ITO en Colombia, 2013.

Ilustración 6. Requerimientos del sector servicios para crecer (Granados-Villate, 2.013)

Se evidencian grandes necesidades de financiación y capacitación para promover el sector e impulsar su crecimiento (Granados-Villate, 2013).

Igualmente, en la encuesta realizada se examinaron las necesidades de los empresarios del sector para exportar, y donde se ubica en primer lugar la promoción, seguido por aspectos tributarios y capacitación.



Ilustración 7. Requerimientos del sector servicios para exportar (Granados-Villate, 2013)

Las necesidades detectadas han impulsado programas y alianzas de instituciones y entidades que buscan favorecer este requerimiento, como, por ejemplo, se destacan:

- *Outsource to Colombia (O2CO)*: Es el programa que está desarrollando el PTP junto con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para apoyar el fortalecimiento y competitividad del sector, a través de la cofinanciación de hasta el 80% del costo de los programas de capacitación de las empresas del sector; así mismo, cofinancia

proyectos que buscan conseguir herramientas que permitan acceder a nuevos mercados (Informe de sostenibilidad, 2012).

- El SENA es un aliado estratégico en el desarrollo de capital humano del sector, al capacitar anualmente entre 1.800 y 1.900 personas (Valencia, 2013).
- Alianzas universidad-empresa, buscando fomentar la especialización del personal y promoviendo la vinculación de los estudiantes durante el período de estudio (Informe de sostenibilidad, 2012).
- La Cámara de procesos Tercerizados BPO&IT de la ANDI brinda capacitaciones tanto para el nivel operativo como para el gerencial.
- El Ministerio de Educación Nacional, en alianza con la Corporación Minuto de Dios, con empresas del sector y con secretarías de educación departamentales, impulsa la vinculación de estudiantes de educación media en programas técnicos y profesionales.
- El Ministerio de Industria, Comercio y Turismo creó el programa Ispeak, para evaluar y certificar el dominio del inglés en Colombia.
- El Icetex, otorga becas de posgrado en áreas de mercadeo, servicio al cliente y gerencia de servicios (programa de transformación productiva, 2013).

3.2 Marco normativo y regulación

El desarrollo del comercio internacional colombiano ha tenido un gran desarrollo en los últimos años. Actualmente Colombia tiene firmados tratados de libre comercio con la Unión Europea, Estados Unidos, Canadá, Chile, México, EFTA (Suiza, Liechtenstein, Islandia y Noruega), la CAN, Mercosur, el triángulo del Norte y Cuba. Estos acuerdos permiten y facilitan el desarrollo de la dinámica exportadora, en la cual se contempla la reducción o

liberación de gravámenes arancelarios a las empresas prestadoras de servicios, lo que hace que Colombia sea más atractiva para la localización de operaciones de *contact center* (TLC, 2014). Igualmente, Colombia ha llevado a cabo un programa de desarrollo de zonas francas especiales, cuya definición por Proexport (2014, párr. 1) es: “El régimen de Zonas Francas Permanentes Especiales o Uniempresariales permite el reconocimiento de zona franca en cualquier lugar del país a una nueva persona jurídica para el desarrollo de un proyecto de inversión de alto impacto económico y social”. Es esta otra alternativa para el posicionamiento de la exportación de servicios en Colombia, ya que las empresas se pueden beneficiar de este beneficio y generar empresas de alto impacto para el país.

Igualmente, para las compañías es muy importante garantizar la prestación de servicios basados en normas y estándares internacionales que garanticen la calidad del mismo. De esta forma, el programa de transformación productiva ha trabajado en la prestación de servicios de talla mundial: “Esta dirección estratégica identifica y promueve la eliminación de barreras a la productividad y competitividad derivadas de procedimientos o regulaciones ineficaces, ineficientes o que atentan contra el libre mercado. Además, fomenta la adopción de estándares internacionales en materia regulatoria, para facilitar el acceso de las compañías colombianas a mercados extranjeros y para incrementar su competitividad en el mercado interno” (Programa de Transformación Productiva, ABC programa de transformación productiva 2013, p. 3).

Las empresas del sector deben contar con certificaciones técnicas en procesos específicos enfocados principalmente en la seguridad de la información y en la calidad de los servicios prestados. Los principales estándares técnicos que se aplican al sector BPO&O son:

- Norma COPC-2000 PSIC, para la gestión de procesos en donde se tiene contacto con los clientes.
- ISO 27001, que define los requisitos para un sistema de gestión de seguridad de la información (SGSI).
- Modelos *eSourcing Capability Model* – eSCM, que son un conjunto de buenas prácticas para la gestión de la externalización de servicios.
- ITIL-Infrastructure Library, que consiste en el conjunto de buenas prácticas y recomendaciones para la administración y entrega de servicios de tecnologías de la información (Informe de sostenibilidad, 2012).

En cuanto a la normatividad del Estado para la seguridad de la información, se tienen:

- Ley 1581 de 2012 – Ley de Protección de Datos, para proteger los datos personales registrados en cualquier base de datos.
- Ley 603 de 2000 – Normas de propiedad intelectual.

3.3 Fortalecimiento, promoción e innovación:

El programa de transformación productiva (2014) define lo siguiente:

El PTP Tiene como objetivos fomentar el fortalecimiento de la asociatividad y los encadenamientos productivos; promover acciones que conduzcan a mejorar la productividad empresarial y apoyar a Proexport en las actividades de promoción de exportaciones y atracción de inversión extranjera (p. 4).

La asociatividad es el dinamizador principal para el desarrollo sectorial. De allí, la importancia de que existan entidades dentro del sector que lo visibilicen para que tenga

participación en la agenda pública, en el plan de inversiones y en el presupuesto nacional, y para, como mínimo, lograr incluir las iniciativas sectoriales en los planes de desarrollo locales y nacionales (IDC Colombia, 2013). La Asociación Colombiana de *Contact Centers* y BPO ha liderado los procesos de asociación de *call centers*, *contact centers*, proveedores de *hardware* y *software* y servicios para el gremio de los *contact centers* en el país (Valencia, 2013). Uno de los procesos que esta asociación ha impulsado junto con el SENA, la ANDI y el PTP es la creación de las mesas sectoriales, las cuales son espacios de concertación entre los diferentes actores: sector productivo, gubernamental y académico, que lideran proyectos de desarrollo del capital humano y de investigación, innovación y desarrollo tecnológico, para proyectar e impulsar al sector en la dirección correcta (Valencia, 2013).

Para promover las exportaciones, el país cuenta con Proexport, el cual ha desarrollado estrategias de impulso a la competitividad internacional, identificando mercados objetivos para los diferentes sectores, trabajando por la eliminación de barreras de las exportaciones, principalmente en los países que establecieron como foco de esta actividad, entre los que en los primeros lugares se encuentran Estados Unidos, España, Chile, Argentina y Perú. Además, promueve proyectos de bilingüismo en ciudades intermedias y vincula a las representaciones diplomáticas del país para que apoyen y busquen oportunidades de exportación (Proexport, 2012).

3.4 Infraestructura y sostenibilidad

Este componente identifica los principales problemas en cuanto a infraestructura, y los enmarca en 3 grupos:

- Infraestructura macro (pública): vías, puertos, aeropuertos e infraestructura eléctrica del Estado, entre otros.
- Infraestructura micro (privada): equipamientos necesarios para cada sector, tales como refinerías, plantas, hoteles, etc.
- Infraestructura intangible: plataformas tecnológicas para la transmisión de información.

Para el sector de BPO la infraestructura intangible es primordial. El desarrollo de la plataforma tecnológica es vital para la industria de los *contact centers*, ya que sus interacciones se llevan a cabo mediante llamadas o interacciones por vía web. Esto tiene impacto directo en el costo (IDC, 2013).

En materia de sostenibilidad, este sector fomenta el desarrollo sostenible en las empresas, a fin de mejorar la productividad y competitividad de los productos y servicios colombianos. En esta materia, la dirección ha creado el portafolio de productos y servicios sostenibles y realiza permanentemente talleres de sostenibilidad para todos los sectores asociados al PTP (Informe de sostenibilidad, 2012).

3.5 Oportunidades y tendencias del sector

La plataforma de infraestructura intangible constituye la dinámica a la que está orientada la tecnología, y donde están las oportunidades y tendencias del mercado. Sus principales componentes son:

- La movilidad

- Las redes sociales
- Las tecnologías *Big Data*
- *Cloud Computing*

De estas tendencias se derivan estrategias de acción para el sector (IDC, 2013):

- Inclusión de iniciativas en *impactsourcing*.
- Servicios certificados de computación en la nube.
- *Social computing*: gestión del conocimiento en redes sociales.
- *Smart computig*: modelos analíticos generalizados.
- *Open Data*: apertura de información para uso público.
- Nubes empresariales privadas.
- *Green IT*: optimización de recursos electricidad, espacio, desechos y reciclaje, entre otros.

Estas tendencias contienen un *know how* altamente especializado, lo que impulsa la tercerización de estos procesos en manos de expertos, quienes, además de brindar menores costos que los originados al asumirlos, garantizan el buen desempeño de las operaciones.

4. Consideraciones finales

La industria de los *contact centers* ha ido tomando cada vez más importancia dentro de las economías de países latinoamericanos, mejorando su posicionamiento en el mundo y

aumentando su grado de atracción. Los principales exponentes del sector del BPO en Latinoamérica son: Chile, México, Brasil y Argentina; sin embargo, en los últimos años países como Perú y Colombia han tenido gran evolución, debido a sus potenciales ventajas competitivas, principalmente en costos totales de prestación del servicio, y han tenido una fuerte inversión extranjera directa, lo cual ha permitido que este sector se haya desarrollado hasta convertir estos países en potencias de la región para la prestación de servicios de BPO.

Este sector representa oportunidades de disminución del desempleo, ingreso de mayor inversión extranjera directa, mayor dinamismo en la economía, desarrollo social y disminución de la pobreza. Es por esto que el gobierno colombiano lo ha catalogado como clave para el desarrollo de la economía del país.

Para la región existe una gran oportunidad en esta industria, ya que se espera un crecimiento más rápido del mercado BPO en español que el del mercado inglés, puesto que los servicios ofrecidos de BPO en Estados Unidos están representando en BPO de Voz en Español, con el fin de atender la comunidad hispana, que en el censo de 2010 representó una población total de 45,4 millones de personas (Asha, 2014).

En los últimos años, la industria de los *contact centers* ha tenido un gran desarrollo en Colombia. Actualmente, grandes compañías mundiales como Allus, Teleperformance y Atento tienen sedes en Colombia; sin embargo, el mercado se está desarrollando en la atención de la industria local, donde los grandes negocios son producto de migraciones entre las compañías; aun así, la generación de nuevos puestos de trabajo cada vez es menor; es más,

con las nuevas tendencias de trabajo sobre la nube, uso de asesores virtuales y aplicaciones de telefonía móvil, el número de puestos de trabajo tiende a reducirse, obligando a las empresas a buscar nuevas oportunidades de desarrollo para impulsar su crecimiento.

Colombia se enfrenta a un gran reto: el desarrollo de gigantes de la industria como India y Singapur, que actualmente han logrado un posicionamiento privilegiado en la industria, han identificado sus falencias y las han corregido, llevándole así a Colombia una gran ventaja en tiempo. Después del análisis hecho a las variables en las cuales Colombia se encuentra mejor posicionada y en las cuales puede ofrecer ventajas competitivas, encontramos que en muchas de las variables estudiadas el país ha ganado posicionamiento con el paso de los años. Por ejemplo, al analizar la mano de obra colombiana encontramos que los rangos de costos y competitividad son superiores con respecto al desarrollo regional (Latinoamérica) y que ocupa el segundo puesto en rango de disponibilidad de recurso humano y el primero en competitividad; sin embargo, este valor es aún muy incipiente respecto a India; dicho país tiene una gran tasa de disponibilidad de mano de obra calificada, sus niveles de bilingüismo lo ubican en una posición mucho más privilegiada que la de Colombia, y frente a la cual permanecerá en desventaja, debido a la densidad de la población en India, que es mucho mayor que la colombiana.

Respecto a las condiciones políticas, Colombia también ha ido ganando espacio. Las calificaciones de riesgo en Colombia han mejorado sustancialmente en todas las calificadoras, y, a pesar de que aún se encuentra en posiciones de alerta, sus principales competidores tienen

actualmente posiciones similares e incluso menos privilegiadas que la colombiana, como en el caso de India.

Las facilidades del gobierno para el desarrollo de la industria también favorecen las condiciones. Dentro del marco colombiano actualmente la industria se encuentra catalogada como una clave para el desarrollo económico y social del país, lo cual fortalece la industria y aumenta el interés de inversionistas en Colombia.

El bilingüismo es uno de los puntos críticos para el desarrollo de la industria, siendo este muy bajo aún para considerarla competitiva frente a la de países como India, que tiene grandes tasas de bilingüismo, sobre todo de manejo del inglés. Actualmente se están desarrollando programas para el mejoramiento de los niveles de inglés en la población; sin embargo, el nivel alcanzado solo alcanza cifras del 3%, lo cual aún es muy bajo para considerar tener una población capaz de atender un mercado que requiere manejo de interacciones exclusivamente en otros idiomas.

Uno de los puntos críticos para la prestación de servicios *offshore* es que las operaciones aún se encuentran concentradas en un 51% en Estados Unidos. Y aunque este país ha descentralizado muchos de sus *contact centers*, la *ley anti-offshore* pone una gran barrera a la penetración de este mercado y obliga a las compañías que deseen buscar nuevas oportunidades de negocio competir con más fuerza para la conquista de clientes en este país, o bien, buscar alternativas en otros países.

En la Ilustración 8 se puede observar el posicionamiento de Colombia con respecto a sus principales competidores mundiales y a algunos países de Latinoamérica:

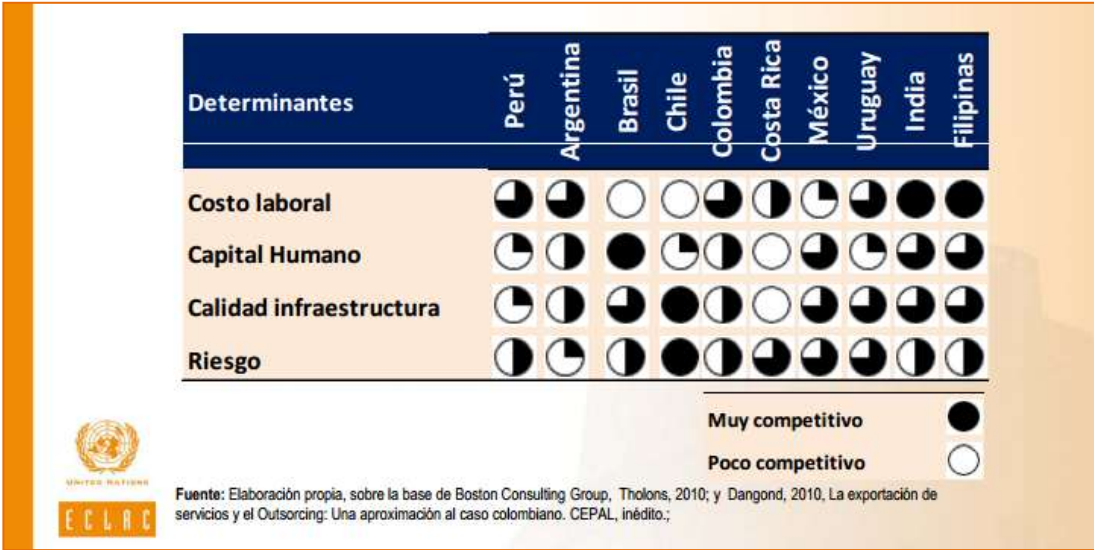


Ilustración 8. Posicionamiento de Colombia para las variables de relocalización de *contact centers* (Durán, 2012)

Con base en las consideraciones anteriores, logramos identificar que, pese a que Colombia tiene un buen posicionamiento a nivel latinoamericano, los grandes exponentes de la industria le llevan aún gran ventaja en las variables determinantes. Es interesante entonces identificar las tendencias del mercado, tales como el manejo de interacciones vía asesores virtuales, vía chat, web y la nube, que constituyen un nuevo segmento del sector con amplia demanda, así como centrar los esfuerzos en el desarrollo de competitividad en cuanto a esta nueva área por explorar, ya que el segmento de interacciones vía telefónica está saturado y cada vez va perdiendo participación en el total de transacciones de servicio al cliente.

Los *contact centers* requieren participación comprometida de los actores que intervienen en ella, para su fortalecimiento. En la Ilustración 9 podemos encontrar las principales necesidades en cuanto a los participantes de la industria, para su desarrollo:



Fuente: Atul Vashltha Chairman Neo Advisory, adaptada por Cámara de Procesos Tercerizados BPO&IT -ANDI, 2013

Ilustración 9. Hoja de ruta para el posicionamiento del sector servicios y BPO en Colombia (PTP, 2013b)

Para concluir, después del estudio realizado ante la saturación del mercado en cuanto a la atención telefónica de interacciones, Colombia debe explorar nuevas y novedosas alternativas para la industria y centrarse en las nuevas tendencias que están surgiendo. El panorama es favorable, ya que el gobierno nacional está impulsando su desarrollo y preparándola para que las condiciones sean apropiadas y convertirla en un sector de clase mundial, que sea competitivo con respecto a las grandes potencias; sin embargo, aún hay una

gran brecha que romper, para alcanzar un posicionamiento privilegiado de este sector en el mundo.

Referencias

Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana (2010). *Guía de Inversión en el sector BPO Medellín-Colombia*. Consultado el 25 de abril de 2014 de:

<https://es.scribd.com/doc/37493889/Guia-BPO>

Albuerne (2007). La rotación en los contact centers. Consultado el 19 de abril de 2014 de:

<http://contactcenters.wordpress.com/2009/02/13/la-rotacion-en-los-contact-centers>

Altia Business Park (2010). Contact Center, BPO and ITO hub in Central America.

Consultado el 16 de mayo de 2014 de: www.slideshare.net/Ruben0618/cost-comparisson-for-bpo-and-contact-center-operations-in-central-america

ANIF (2013). Centro de Estudios Económicos, Comentario Económico del día. Consultado el

17 de mayo de 2014 de: <http://anif.co/sites/default/files/uploads/Sep9-13.pdf>

Aranzábal (2005). *Claves para definir un modelo de offshoring*. Consultado el 15 de junio de

2014 de: <http://pdfs.wke.es/6/6/1/9/pd0000016619.pdf>

AON (2013). Mapa de Riesgo Político de Aon 2013. Panoramas Regionales Históricos.

Consultado el 16 de mayo de 2014 de:

http://www.aon.com/colombia/attachments/Sobre_Mapa_Riesgo.pdf

Asha (2014). *Epidemiology Across cultures: Latino/Hispanic population*. Consultado el 24 de mayo de 2014 en:

<http://www.asha.org/practice/multicultural/Latino.htm#sthash.3d9qU4Zt.dpuf>

Asociación Colombiana de Contact Centers y BPO (2012). *Informe global mercado*

colombiano, cifras a cierre 31 diciembre de 2011. Consultado el 3 de noviembre de

2013 de: <http://connectamericas.com/sites/default/files/content-idb/Informe%20del%20Sector%20cierre%202012%20V4.pdf>

Cinco días (2014). La lista de países con más riesgo político para invertir. Consultado el 16 de mayo de 2014 de:

http://cincodias.com/cincodias/2014/01/15/economia/1389793399_601018.html

CEPAL (2008). Sobre la base de McKinsey Global Institute, “Interactiveexhibit. Overview of global supply and demand of offshoring services”. Consultado el 3 de mayo de 2014 de:

http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/1/36091/LCG2406ef_bibliografia.pdf

Convergys (2011). Convergys 2011 anual report. Consultado el 3 de noviembre de 2013 de:

https://www.convergys.com/pdf/investor/annual_report_2011.pdf

DANE (2014). *Población colombiana ahora*. Consultado el 15 de junio de 2014 en:

https://www.dane.gov.co/reloj/reloj_animado.php

Deloitte Consulting LLP (2013). Global Contact Center Survey Results. Consultado el 26 de abril de 2014 de: <http://www.deloitte.com/assets/Dcom->

[UnitedStates/Local%20Assets/Documents/Consulting/us_consulting_2013GlobalContactSurvey_051513.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedStates/Local%20Assets/Documents/Consulting/us_consulting_2013GlobalContactSurvey_051513.pdf)

Dimension Data (2013). *Dimension data's 2013/14 global contact center benchmarking*.

Consultado el 26 de abril de 2014 de:

http://www.dimensiondata.com/Global/Downloadable%20Documents/2013_14_benchmarking%20summary%20report.pdf

Durán (2012). El Comercio de servicios en los países de América Latina y el Caribe y el mundo. Consultado el 14 de mayo de 2014 de:

http://www.eclac.cl/comercio/noticias/paginas/9/46709/Comercio_Servicios_LAC_mundo_PA_may_2012_JD.pdf

El Espectador (2012). Colombia con el mejor riesgo país del mundo. Consultado el 17 de mayo de 2014 en <http://www.elespectador.com/noticias/economia/colombia-el-mejor-riesgo-pais-delmundo-articulo-381590>

Frost y Sullivan (2012). *Asia Pacific Cements its Status as the Fastest Growing Region for Contact Center Services*. Consultado el 14 de mayo de 2014 de <http://www.frost.com/prod/servlet/press-release.pag?docid=261716571>

Granados-Villate (2013). *Caracterización y formulación estratégica del sector BPO, KPO e ITO en Colombia. Entregables II y III. Caracterización y estrategia regional*. Consultado el 10 de mayo de 2014, de http://www.ptp.com.co/documentos/2_Entregable%204%20Final_Publicado.pdf

Holman, Batt y Holtgrewe (2007). *The Global Call Center Report: International Perspectives on Management and Employment*. Consultado el 19 de abril de 2014 de <http://www.ilr.cornell.edu/globalcallcenter/upload/gcc-intl-rept-us-version.pdf>

Institute for Management Development (2013). Anuario de Competitividad Mundial 2013, síntesis de resultados para Colombia. Consultado el 13 de mayo de 2014 de <https://pwh.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=XcY0xFWmkp8%3D&tabid=1284>

International Labour Office (2010). *Global Wage report: Wage policies in time of crisis*. Consultado el 20 de abril de 2014 de http://www.ilo.org/wcmssp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms_145265.pdf

López, Niembro y Ramos (2010). La exportación de servicios en América Latina. Serie Red Mercosur. Consultado el 15 de mayo de 2014 en

[file:///D:/Downloads/EXPORTACION%20DE%20SERVICIOS_6%20\(3\).pdf](file:///D:/Downloads/EXPORTACION%20DE%20SERVICIOS_6%20(3).pdf)

Marsh (2014). Political risk map 2014: Risk and opportunity hotspots in key growth markets. Consultado el 15 de mayo de 2014 de

http://usa.marsh.com/Portals/9/Documents/Political_Risk_Map_MARSH_MAPLECRO_FT_2014.pdf

Martínez (2013). Importancia de la inversión extranjera directa. Consultado en mayo 17 de 2014 en www.elempresario.mx/ied/importancia-inversion-extranjera-directa

Moody's, Standard & Poor's, Fitch Ratings (2010). En Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana. Guía de Inversión en el sector BPO Medellín-Colombia.

Morris, Ancajima, Galindo, Guido y Mejía (2009). *Servicios de contact center basados en offshore outsourcing*. Consultado el 8 de mayo de 2014 de

http://www.esan.edu.pe/publicaciones/Descargue%20el%20documento%20completo_pdf.pdf

Outsource2india (2014). Why outsource to call centers in India. Consultado el 17 de mayo en http://www.outsource2india.com/why_india/articles/call_centers_india.asp

Pinzón (2013). Colombia se raja en inglés. Consultado el 16 de mayo de 2014 en <http://www.portafolio.co/portafolio-plus/colombia-se-raja-ingles>

Piña (2005). *La deslocalización de funciones no esenciales en las empresas: Oportunidades para exportar servicios. El caso Chile*. Naciones Unidas CEPAL. Consultado en mayo 16 de 2014 en www.eclac.cl/publicaciones/xml/0/22860/lcl2390e.pdf

Portafolio (2013). Los 10 idiomas que más se hablan en el planeta. Consultado el 15 de mayo de 2014 en <http://www.portafolio.co/portafolio-plus/los-idomas-que-mas-se-hablan-el-planeta>

Proexport (2014). Zonas Francas Permanentes Especiales en Colombia. Consultado el 16 de mayo de 2014 en <http://www.inviertaencolombia.com.co/zonas-francas-y-otros-incentivos/zonas-francas-permanentes-especiales.html>

Proexport (2012). El periódico de las oportunidades. Consultado el 15 de junio de 2014 en http://www.proexport.com.co/sites/default/files/periodico_de_las_oportunidades_-_ptp.pdf

Proexport (2011a). Industria de la Tercerización de Procesos de Negocio (BPO&O). Consultado el 16 de mayo de 2014 de http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/068_Proexport_BPO_Agosto_2011.pdf

Proexport (2011b). Software y Servicios de Tecnología de la Información TI. Consultado en 05 de mayo de 2014 de <http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/doc%20Software%20y%20Servicios%20de%20TI%20sep%202011.pdf>

Promperu (2013). Servicios al exportador: Guía de Mercado Colombia Sector Servicios. Consultado el 16 de mayo de 2014 en

<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/GM%20servicios%20-%20Colombia%202013.pdf>.

PTP (2012). Sector de Tercerización de Procesos de Negocios (BPO & O). Consultado el 21 de mayo de 2014 de

http://www.ptp.com.co/documentos/PTP_informe_sector_BPO&O%20FINAL.pdf

PTP (2013a). Informe de sostenibilidad 2012 sector de la tercerización de procesos de negocio (BPO&O). Consultado el 14 de julio de 2014 de

<https://www.ptp.com.co/documentos/Informe%20sostenibilidad%20BPO.pdf>

PTP (2013b). Programa de transformación productiva. Consultado el 13 de mayo de 2014 en

<http://www.ptp.com.co/documentos/ABC%20del%20PTP%20revisado%20agosto%202013.pdf>

Quessep (2010). Colombia: La Transformación. Consultado el 15 de mayo de 2014 en

<http://www.nearshoreamericas.com/colombia-la-transformacion-productiva/>

Revista Dinero (2009). DirecTV abre su Call Center en Cali. Consultado el 13 de noviembre

de 2013 de: <http://www.dinero.com/negocios/articulo/directv-abre-su-call-center-cali/73764>

Revista Dinero (2012). Contact centers y BPO ganan participación en el mercado externo.

Consultado el 22 de mayo de 2014 de <http://www.dinero.com/negocios/articulo/contact-centers-bpo-ganan-participacion-mercado-externo/155024>

Revista Dinero (2013). Sector servicios sí está haciendo la tarea. Consultado el 5 de mayo de

2014 de <http://www.dinero.com/economia/articulo/sector-servicios-si-esta-haciendo-tarea/177057>

Revista Dinero (2014). Inflación de 2014 seguirá siendo baja. Consultado el 17 de mayo de 2014 en <http://www.dinero.com/economia/articulo/rango-inflacion-2014/190523>

Semana (2009). Los nuevos conquistadores. Consultado el 15 de junio de 2014 en <http://m.semana.com/economia/articulo/los-nuevos-conquistadores/102624-3>

Teleperformance (2012). Teleperformance investors report. Consultado el 3 de noviembre de 2013 de http://www.info-financiere.fr/upload/BWR/2013/03/FCBWR087748_20130301.pdf

TLC (2014). Acuerdos vigentes. Consultado el 18 de julio de 2014 en <http://www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id=5398>

Tribuna Contact Center (2013). La ley anti *offshoring* de Estados Unidos ya está en el Congreso. Consultado el 24 de mayo de 2014 en <http://www.tribunacontactcenter.com/la-ley-anti-offshoring-de-estados-unidos-ya-esta-en-el-congreso-1662>

United Nations (2010). World Population Prospects: The 2010 Revision. Consultado el 15 de febrero de 2014 en http://esa.un.org/wpp/documentation/pdf/WPP2010_Volume-I_Comprehensive-Tables.pdf

Valencia (2013). SENA: Pionero en formación BPO. Consultado el 20 de mayo de 2014 en www.periodico.sena.edu.co/transferecia/noticia.php?t=sena-pionero-en-formacion-bpo&i=1103

Valotto (2014). La evolución en la consideración económica del sector servicios. Consultado el 13 de mayo en <http://www.eumed.net/ce/2011a/gvp.htm>