

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico del Sector de Servicios de Contact Centers en  
Colombia**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER EN**

**ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Juan Carlos Altamirano Oporto**

**Camilo Andrés Bernal Bernal**

**Fabio Sitzmann Hein**

**Asesor: Juan Manuel Aguilar**

**Surco, agosto 2017**

## **Agradecimientos**

Nuestros agradecimientos especiales:

Al profesor y asesor de tesis Juan Manuel Aguilar por su apoyo y orientación, así como al profesor Daniel Guevara y a Miluzka Valencia por su orientación constante desde la elección del proyecto y durante todo el desarrollo del presente trabajo.

A todos los Profesores de CENTRUM y EADA, por el esfuerzo realizado en transmitirnos conocimientos y formarnos de manera integral en cada materia.

A los compañeros de la promoción con quienes compartimos memorables momentos de manera presencial y a distancia.

## **Dedicatorias**

A mi familia, especialmente a mi esposa, a mi mami, mi papi en el Cielo, hermanos y tías; a mis amigos del alma y compañeros de trabajo por todo su gran apoyo, paciencia, comprensión y motivación a lo largo del duro camino para alcanzar este anhelado logro.

Camilo

A Dios por la oportunidad de poder capacitarme fuera de mi país, ampliar mis conocimientos y habilidades como persona y profesional. A mi familia, especialmente a mi esposa por su apoyo incondicional. A mis superiores del banco, especialmente a Marty, por su valiosa guía y apoyo, así como a mis nuevos amigos de otros países que conocí en este camino.

Fabio

A mis padres, por su ejemplo y cariño, a mi esposa, mi hija, y hermanos, quienes con su aliento constante han ayudado a poder hacer realidad este sueño de culminar el MBA.

Juan Carlos

## Resumen Ejecutivo

El plan estratégico del sector servicios de Contact Center en Colombia tiene como objetivo principal propiciar su crecimiento en términos de ingresos y utilidades, mediante el establecimiento de estrategias que lo lleven a ser uno de los más importantes motores de desarrollo para la economía del país y lo posicionen como referente latinoamericano en la prestación de servicios internacionales de tercerización a países de habla hispana e inglesa, aprovechando el impulso que año tras año ha recibido la industria gracias a las condiciones favorables del país en términos de estabilidad política, crecimiento económico, atracción de la Inversión Extranjera Directa (IED) y las perspectivas positivas que se vislumbran con la firma de los acuerdos de paz entre el Gobierno Nacional y las FARC.

El documento se enfoca en la evolución que ha tenido el sector en Colombia durante los últimos 15 años, así como en su estado actual, oportunidades de desarrollo, brechas a superar y perspectivas frente al mercado local e internacional. Para ello, se basa en información histórica y realiza una comparación con los principales competidores internacionales en búsqueda de las principales ventajas competitivas que deberían potenciarse y aprovecharse para el posicionamiento definitivo del sector como referente en el mediano plazo.

Finalmente, el estudio demuestra que los objetivos planteados tienen alta probabilidad de ser alcanzados con las estrategias propuestas, gracias a la creciente necesidad de las empresas iberoamericanas de tercerizar a costos razonables y bajo altos estándares de calidad sus operaciones de atención al cliente, encontrando en Colombia una fuerza de trabajo altamente especializada y en constante formación y expansión, un conjunto de incentivos comerciales y tributarios basados en iniciativas conjuntas de la empresa privada y el Gobierno Nacional, así como condiciones macroeconómicas cada vez más favorables para la inversión extranjera.

## **Abstract**

The strategic plan for the Contact Center services industry in Colombia has as its main objective the growth of the aforementioned industry in terms of profits and revenue, by setting a group of strategies that promote it as one of the most important sources of development for the economy of the country and help to position it as the Latin American referent in the provision of international outsourcing services to Spanish and English speaking countries, taking the most of the current suitable conditions of the country in terms of political stability, economic growth, attractive for direct foreign investments and the positive perspectives that can be glimpsed thanks to the definitive sign of the peace agreements between the National Government and the FARC.

This document focuses on the evolution that the industry has had in Colombia during the last 15 years, its current state, opportunities of development, gaps to overcome and local and international market perspectives. To do so, it delves into historical information and compares the Colombian industry with its main international competitors in search of the main competitive advantages that should be enhanced and taken advantage of, in order to make this sector become the referent in the medium term.

Finally, the study shows that the objectives set have a high probability of being achieved with the proposed strategies, thanks to the growing need of Spanish, Latin and North American enterprises to outsource their customer service operations at reasonable costs and high quality standards, finding in Colombia a highly specialized, constantly learning and expanding workforce, a set of commercial benefits and tax concessions founded on the initiatives of both Government and private sector, as well as increasingly better macroeconomic conditions that favour foreign investment.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>vii</b>
<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>x</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General .....</b>	<b>xii</b>
<b>Capítulo I: Situación General del Sector de Contact Centers en Colombia .....</b>	<b>1</b>
1.1 Situación General .....	1
1.2 Conclusiones .....	10
<b>Capítulo II: Misión, Visión, Valores y Código de Ética .....</b>	<b>12</b>
2.1 Antecedentes .....	12
2.2 Visión .....	12
2.3 Misión .....	13
2.4 Valores .....	13
2.5 Código de Ética .....	14
2.6 Conclusiones .....	15
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	<b>16</b>
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones .....	16
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN) .....	16
3.1.2 Potencial nacional.....	19
3.1.3 Principios cardinales.....	37
3.2 Análisis Competitivo de Colombia .....	44
3.2.1 Condiciones de los factores .....	44
3.2.2 Condiciones de la demanda en Colombia .....	46
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas .....	48
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo .....	50
3.2.5 Influencia del análisis en el sector Contact Centers .....	51

3.3 Análisis del Entorno PESTE .....	52
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P) .....	53
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E) .....	55
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S) .....	60
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T) .....	62
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	66
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....	68
3.5 El Sector Contact Center y sus Competidores .....	68
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores.....	70
3.5.2 Poder de negociación de los compradores.....	72
3.5.3 Amenaza de los sustitutos .....	73
3.5.4 Amenaza de los entrantes .....	74
3.5.5 Rivalidad de los competidores.....	75
3.6 El Sector Contact Center y sus Referentes.....	77
3.7 Matriz Perfil Competitivo (PC) y Matriz Perfil Referencial (PR) .....	78
3.8 Conclusiones .....	80
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna.....</b>	<b>82</b>
4.1 Análisis interno AMOFHIT .....	82
4.1.1 Administración y gerencia (A) .....	83
4.1.2 Marketing y ventas (M) .....	84
4.1.3 Operaciones y logística – Infraestructura (O) .....	90
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F) .....	90
4.1.5 Recursos humanos (H) .....	97
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	101
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	103

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....	105
4.3 Conclusiones .....	106
<b>Capítulo V: Intereses del Sector Contact Center y Objetivos de Largo Plazo.....</b>	<b>108</b>
5.1 Intereses del sector Contact Center .....	108
5.2 Potencial del Sector Colombiano de Contact Centers.....	108
5.3 Principios Cardinales del Sector Colombiano de Contact Centers. ....	108
5.4 Matriz de Intereses del Sector (MIO).....	110
5.5 Objetivos de Largo Plazo .....	112
5.6 Conclusiones .....	113
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....</b>	<b>114</b>
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (FODA).....	114
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA).....	117
6.3 Matriz Boston Consulting Group (BCG) .....	119
6.4 Matriz Interna Externa (IE) .....	119
6.5 Matriz Gran Estrategia (GE) .....	119
6.6 Matriz de Decisión .....	122
6.7 Matriz Cuantitativa Planeamiento Estratégico (CPE).....	122
6.8 Matriz Rumelt .....	122
6.9 Matriz de Ética .....	126
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia .....	126
6.11 Matriz de Estrategias Versus Objetivos Largo Plazo (MEOLP) .....	128
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores .....	128
6.13 Conclusiones .....	129
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>	<b>133</b>
7.1 Objetivos de Corto Plazo .....	133

7.2 Recursos asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	134
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	134
7.4 Estructura del sector.....	134
7.5 Medio Ambiente y Ecología - Responsabilidad Social.....	139
7.6 Recursos Humanos y Motivación .....	140
7.7 Gestión del Cambio.....	140
7.8 Conclusiones .....	141
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>	<b>143</b>
8.1 Perspectivas de Control.....	143
8.1.1 Aprendizaje y crecimiento interno .....	143
8.1.2 Procesos.....	144
8.1.3 Clientes.....	145
8.1.4 Financiera .....	145
8.2 Tablero de Control Balanceado ( <i>Balanced Scorecard</i> ) .....	146
8.3 Conclusiones .....	146
<b>Capítulo IX: Competitividad de la Organización.....</b>	<b>148</b>
9.1 Análisis Competitivo del Sector colombiano de Contact Centers .....	148
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del sector colombiano de Contact Centers.....	149
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del sector colombiano de Contact Centers .....	151
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres .....	153
9.5 Conclusiones .....	154
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>155</b>
10.1 Plan Estratégico Integral .....	155

10.2 Conclusiones Finales.....	155
10.3 Recomendaciones Finales .....	156
10.4 Futuro del Sector Colombiano de Contact Centers.....	158
<b>Referencias.....</b>	<b>162</b>
<b>Apéndice A: Entrevistas a Gerentes de Contact Centers.....</b>	<b>188</b>



## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xii
<i>Figura 1.</i> Exportaciones trimestrales de servicios de Colombia. ....	5
<i>Figura 2.</i> Países a los que más se exportan servicios de BPO.....	6
<i>Figura 3.</i> Participación de los Call Center por mercados Latinoamericanos. ....	7
<i>Figura 4.</i> Análisis Tridimensional de Hartmann. ....	18
<i>Figura 5.</i> Inflación versus PBI promedio de Colombia, países vecinos, Norte América, España, Sud África, India y Filipinas. ....	20
<i>Figura 6.</i> Tratados de comercio vigentes, firmados y en negociación de Colombia.....	23
<i>Figura 7.</i> Evolución del PBI en los últimos 10 años de Colombia, países vecinos, Estados Unidos y México. ....	23
<i>Figura 8.</i> Ubicación geográfica de Colombia en el Mundo. ....	26
<i>Figura 9.</i> Regiones naturales de Colombia.....	27
<i>Figura 10.</i> Internet y telefonía por cada 100 habitantes. ....	30
<i>Figura 11.</i> Conectividad por cables submarinos de Colombia y el mundo.....	32
<i>Figura 12.</i> Importaciones FOB y exportaciones CIF de Colombia por bloques económicos y países.....	38
<i>Figura 13.</i> Importación, exportación y balanza comercial de los siete principales países de comercio internacional para Colombia, datos acumulados a noviembre 2015.....	39
<i>Figura 14.</i> Principales sectores del comercio internacional de Colombia según clasificación CIIU, datos acumulados a noviembre 2015.....	39
<i>Figura 15.</i> Exportaciones BPO&O 2010-2012, Sector de tercerización de procesos de negocio (BPO&O).....	48
<i>Figura 16.</i> Tratados de Libre Comercio Colombia 2015. ....	53

<i>Figura 17.</i> Crecimiento del PIB real (%).....	56
<i>Figura 18.</i> Histórico de la evolución de las tasas de interés en Colombia. ....	57
<i>Figura 19.</i> Inversión Extranjera Directa 2010-2014.....	58
<i>Figura 20.</i> Salarios estimados de Call Centers en Dólares Americanos entre el año 2015- 2016.....	59
<i>Figura 21.</i> Índice de desarrollo de tecnología y comunicación 2015.....	64
<i>Figura 22.</i> Índice de desempeño ambiental 2016.....	67
<i>Figura 23.</i> Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.....	70
<i>Figura 24.</i> Cuadrante mágico de infraestructura para Contact Centers del mundo.....	71
<i>Figura 25.</i> Facturación total de Call Centers.....	76
<i>Figura 26.</i> Cantidad de funcionarios operativos de Call Center en relación al ingreso anual promedio en reales por funcionario.....	76
<i>Figura 27.</i> El Comercio de Servicios en los países de América Latina y el Caribe y el mundo.....	79
<i>Figura 28.</i> El ciclo operativo de una organización.....	82
<i>Figura 29.</i> Cantidad de Empresas Atendidas por el Subsector – BPO.....	86
<i>Figura 30.</i> Cantidad de Servicios por Empresas – BPO.....	86
<i>Figura 31.</i> Empresas e ingresos del subsector BPO en 2012, en millones de dólares. ....	87
<i>Figura 32.</i> Escala de la propuesta de valor sectorial. ....	88
<i>Figura 33.</i> Tercerización de proceso de negocios BPO. ....	89
<i>Figura 34.</i> Ratio de Liquidez en las diez principales empresas y el promedio de la industria a diciembre 2014.....	91
<i>Figura 35.</i> Estados de Resultados a diciembre del 2014 (en millones de dólares). ....	92
<i>Figura 36.</i> Indicadores financieros de rentabilidad. ....	93
<i>Figura 37.</i> Estructura patrimonial de la industria de Contact Center en Colombia. ....	95

<i>Figura 38.</i> Distribución de la fuerza laboral del sector Contact Center en Colombia.....	97
<i>Figura 39.</i> Polígono PEYEA.....	118
<i>Figura 40.</i> Matriz BCG. La posición relativa en el mercado. ....	120
<i>Figura 41.</i> Matriz Interna-Externa.....	121
<i>Figura 42.</i> Matriz de la Gran Estrategia. ....	121
<i>Figura 43.</i> Estructura organizacional propuesta para el sector colombiano de Contact Centers. ....	138
<i>Figura 44.</i> Infografía del sector Contact Center Colombiano. ....	161



## Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Posición Relativa de Colombia Versus Países Competidores en BPO/KPO/ITO.....</i>	9
Tabla 2	<i>Matriz de Interés Nacional (MIN) de Colombia.....</i>	19
Tabla 3	<i>Exportaciones (Millones de US \$ FOB) .....</i>	22
Tabla 4	<i>Datos por Zona/país de la Población Mundial, Tasas de Crecimiento Anual, PIB y PIB per Cápita.....</i>	56
Tabla 5	<i>Datos Demográficos por País.....</i>	61
Tabla 6	<i>Departamentos de Colombia .....</i>	61
Tabla 7	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos.....</i>	69
Tabla 8	<i>Matriz del Perfil Competitivo (MPC) .....</i>	78
Tabla 9	<i>Matriz del Perfil Referencial (MPR) .....</i>	80
Tabla 10	<i>Comparación del Sector BPO a Nivel Global y Colombia (Millones de Dólares Americanos).....</i>	88
Tabla 11	<i>Estado de Resultados Promedio de la Industria de Call Centers de Colombia a Diciembre 2014 .....</i>	94
Tabla 12	<i>Cálculo del Costo Promedio Ponderado de Capital de la Industria de los Call Centers.....</i>	96
Tabla 13	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....</i>	106
Tabla 14	<i>Matriz de Intereses de la Organización (MIO) .....</i>	111
Tabla 15	<i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) .....</i>	115
Tabla 16	<i>Matriz PEYEA.....</i>	117
Tabla 17	<i>Matriz de Decisión Estratégica .....</i>	123
Tabla 18	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico .....</i>	124
Tabla 19	<i>Matriz de Rumelt.....</i>	125
Tabla 20	<i>Matriz de Ética.....</i>	127

Tabla 21 <i>Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo</i> .....	130
Tabla 22 <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i> .....	131
Tabla 23 <i>Objetivos de Corto Plazo del Sector Colombiano de Contact Centers</i> .....	135
Tabla 24 <i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo del Sector Colombiano de Contact Centers</i> .....	136
Tabla 25 <i>Políticas del Sector Colombiano de Contact Centers</i> .....	137
Tabla 26 <i>Tablero de Control Balanceado de Contact Centers de Colombia</i> .....	147
Tabla 27 <i>Plan Estratégico Integral</i> .....	159



## El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

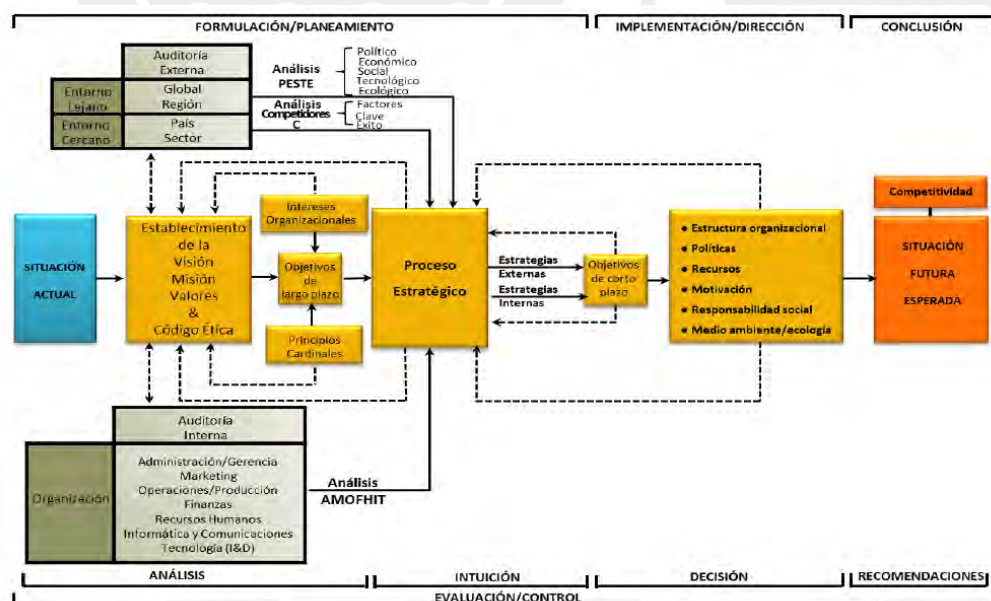


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (2a ed. 2da reimpression, p. 11), por F. A. D'Alessio, 2014, Lima, Perú: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; pues estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos

(MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde compete, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

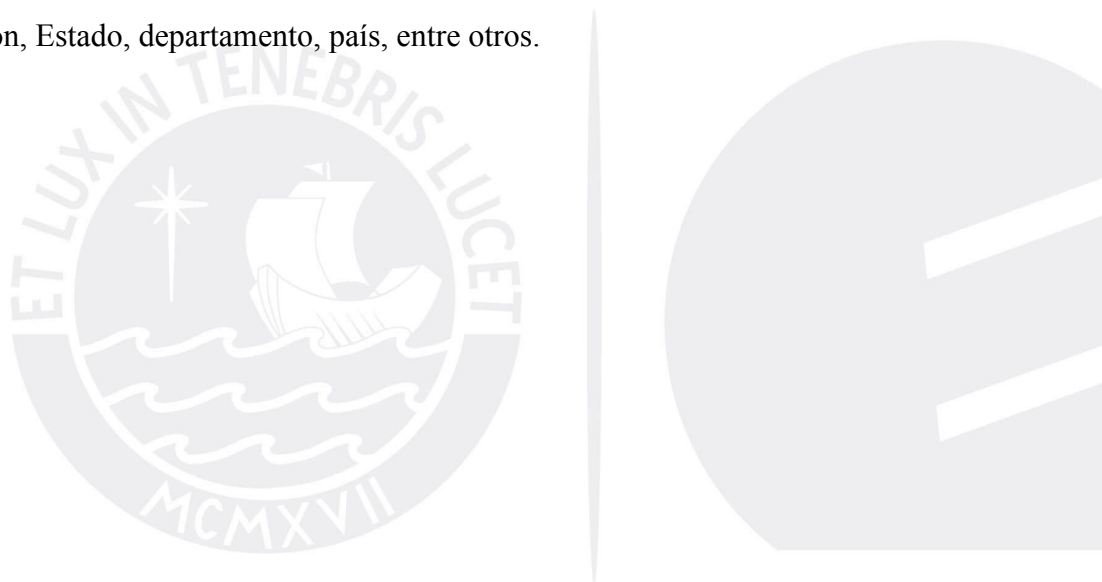
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya distinción se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la

Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, forman parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (balanced scorecard [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean tanto las conclusiones como recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.



Nota. Este texto ha sido tomado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3a ed. rev., pp. 10-13), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

## Capítulo I: Situación General del Sector de Contact Centers en Colombia

### 1.1 Situación General

El sector colombiano de centros de contacto telefónico y virtual (*call centers* y/o *Contact Centers* por su nombre en inglés) está constituido por un creciente número de empresas de origen nacional e internacional que se dedican a la prestación de servicios tercerizados de atención no presencial a los clientes de empresas de diferentes industrias, entre ellas telecomunicaciones, hotelera, salud y financiera. A su vez, el sector de tercerización de servicios empresariales o BPO (por su nombre en inglés, *Business Process Outsourcing*) reúne empresas que ofrecen soluciones en procesos de negocios, tecnología y conocimiento de última generación.

En Colombia, esta industria tiene un poco más de 20 años siendo así una de las más jóvenes, pues genera ingresos anuales superiores a los US\$1,600 millones y está valorada a nivel mundial en US\$550 billones (Programa de Transformación Productiva [PTP], 2014). Los servicios de voz hacen parte del gran espectro de servicios BPO y es allí donde se ubican los call centers y Contact Centers que manejan servicios de atención al cliente, asistencia técnica en línea, ventas, entre otros.

Las actividades de Contact Center y BPO en Colombia se enmarcan dentro del *offshoring* y dentro del sector de tercerización, pues prestan servicios a empresas de otros países como España y Estados Unidos (Programa de Transformación Productiva [PTP], 2014). Según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de Todas las Actividades Económicas, Revisión 4 adaptada para Colombia (CIIU Rev. 4 A.C) los servicios de contact center se ubican en la clase 8220: Actividades de centros de llamadas (Call Center), enmarcada dentro de la División 82: Actividades administrativas y de apoyo de oficina y otras actividades de apoyo a las empresas, que a su vez se encuentra contenida en la SECCIÓN N, Actividades de servicios administrativos y de apoyo (DANE, 2012). Con base

en esta clasificación y en la información estadística de fuentes oficiales se analizarán los indicadores del sector en Colombia.

Desde finales de la década de 1990, la industria de tercerización de Call Center (ahora Contact Center) refleja crecimiento año tras año en Colombia. Por aquella época, los Call Center surgieron, en un inicio, como áreas de servicio al interior de las compañías madre pero en vista de la subutilización, los costos fijos y variables de mercado, se comenzó a buscar la manera de atender de forma externa. Todo esto se reflejó en un significativo impacto laboral inesperado que llevó a la creación de una fuerza de trabajo especializada en tercerización de procesos de atención telefónica (Diago, 2011).

Siguiendo la tendencia de otros países de habla hispana como Argentina, Perú, Chile o México, el establecimiento de grandes jugadores internacionales del sector y la creación de nuevas empresas locales, han provocado la expansión del negocio para prestar servicios tercerizados de atención a clientes, soporte en línea, telemarketing y ventas, cobranzas, agendamiento de citas, entre otros; a sectores tan variados como el financiero, telecomunicaciones, tecnología, farmacéutico, seguros, automotriz, restaurantes y entidades gubernamentales (El Tiempo, 2001).

En lo que respecta a agremiaciones, en el año 2001 fue fundada la Asociación Colombiana de Contact Center y BPO [ACDECC] la cual reúne a las empresas más importantes de la industria de los centros de contacto en el país, proveedores de hardware, software y afines. En ese momento, las ocho empresas fundadoras contaban con un poco más de 3,500 estaciones de trabajo (El Tiempo, 2001). Según información en el sitio web ACDECC (2015), su misión es “promover, representar y proteger los intereses de sus asociados contribuyendo al fortalecimiento de la industria” (párr. 2). Para complementar, el sector cuenta también con la Cámara de Procesos Tercerizados / BPO&IT de la ANDI quien realiza capacitaciones tanto para el nivel operativo como para el gerencial de los afiliados, las

cuales apuntan a la especialización del recurso humano de las organizaciones (Sectorial.co, 2015).

En el plano financiero, la facturación de los Call Center en Colombia tuvo un importante incremento de US\$35 millones en el año 2001 a US\$1,000 millones en el año 2014, estimando el tipo de cambio del peso colombiano a 2,900 (Dinero.com, 2015a). Además, la industria de los Contact Center se ha convertido en una importante fuente de generación de empleos (muchos de ellos como primer empleo para bachilleres y universitarios recién egresados). Así, año tras año, este sector se consolida cada vez más como el motor de crecimiento económico y generación de empleo en el país, pues pasó de generar unos 3,700 empleos en el año 2001 a más de 65,000 puestos de trabajo en el año 2011 y superando incluso los 90,000 empleos en el año 2015 (Bustamante, 2013).

De igual manera, se ha posicionado como un atractivo foco de inversión extranjera al albergar a importantes multinacionales entre las cuales se encuentran: Atento, Convergys, Telemark, Sitel, Allus (grupo Contax), Konecra, Unísono, Xerox, y proveedores de tecnología especializada como Genesys, Avaya, Aspect, NICE Systems, entre otros (Dinero.com, 2014).

Entre los factores que han hecho que la industria de Contact Centers y BPO haya crecido tanto en los últimos 10 años y que hacen de Colombia una de las naciones con más potencial latinoamericano, están: “la infraestructura de comunicaciones, la ubicación geográfica estratégica, el apoyo gubernamental, la mano de obra calificada y la estandarización de procesos” (Dinero.com, 2014, párr.3). Estos mismos factores son los que, precisamente, permiten que grandes tercerizadores mundiales como Estados Unidos, se interesen por Colombia en vez de otros destinos tradicionales como Asia. Así, informes de consultoras internacionales dan cuenta que, en los últimos 10 años, la industria colombiana de este rubro ha registrado un crecimiento promedio anual de 18%, asimismo, se espera para

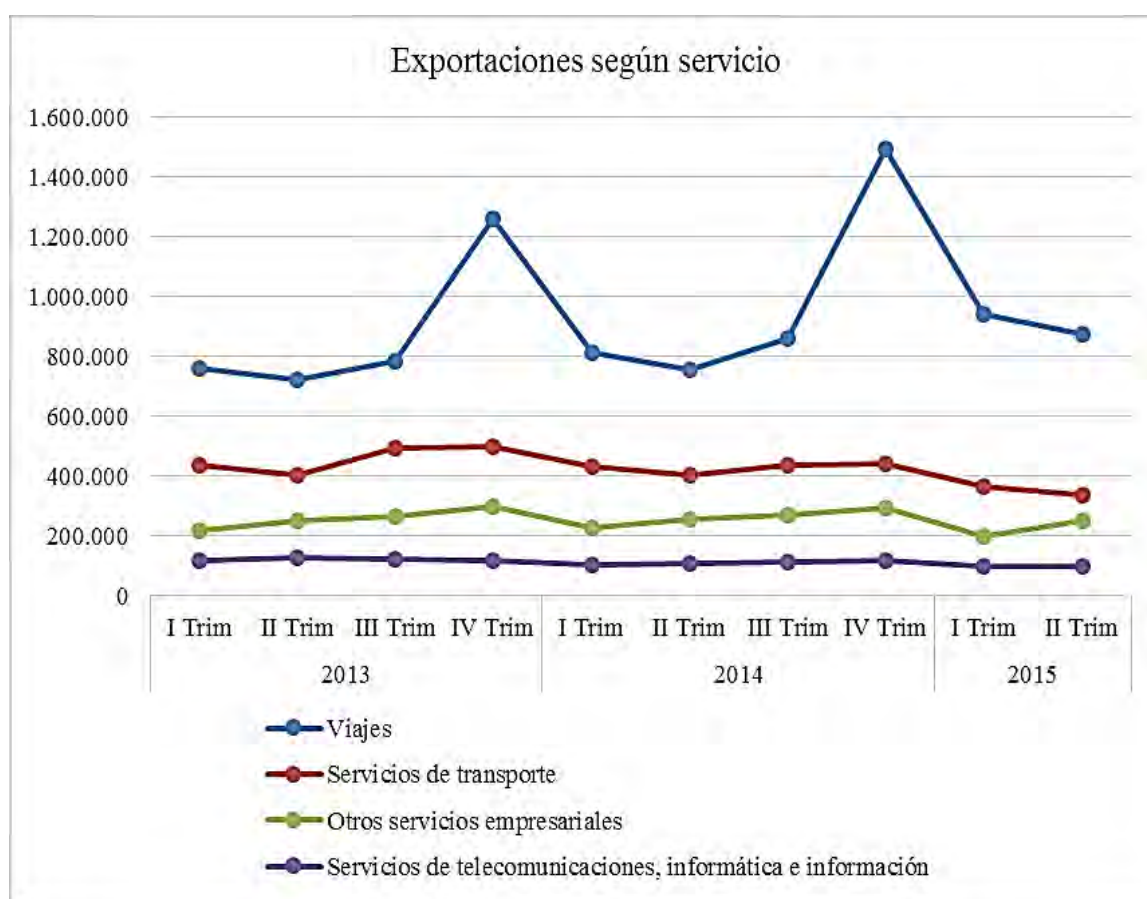
2015 un aumento en ingresos operacionales del 23.1% (Dinero.com, 2014). Además, de acuerdo al estudio de la oferta y demanda de los servicios tercerizados en Colombia - elaborado por Cintel y publicado en octubre de 2015-el país participa del 2,42% del mercado global, que pesa, según distintos cálculos, USD \$643,000 millones. (Dinero.com, 2016a). Esto representaría la cifra aproximada de USD \$15,561 millones por exportación de servicios de tercerización. Así: Según cifras del Informe Anual del Sector de la Asociación Colombiana de Contact Center y BPO (...) en el último año ese mercado creció un 16% y sus ingresos operacionales representaron el 0.70% del Producto Interno Bruto (PIB) del país” (Dinero.com, 2015b, párr. 11). Respecto al número de puestos de trabajo, este informe indica además “que las empresas asociadas a esta actividad emplean más de 90,000 personas, lo que representa casi el 70% del total de la fuerza laboral de la industria” (Dinero.com, 2015b, párr. 13).

Por otro lado, frente a la distribución de la industria por ciudades, se menciona que “en Bogotá está el 49.93% de los empleados del sector, seguida por Medellín con 20.48%, Cali con 8.05%, Manizales con 8.07%, Barranquilla con 4.24%, Pereira con 3.44%, Bucaramanga con 1.84% y las demás se reparten el 3.94% restante” (Vanguardia.com, 2015, párr. 3).

Asimismo, los datos proporcionados por la ACDECC dan cuenta de una cifra récord en ventas durante 2014 de aproximadamente US\$1,000 millones en sectores como telecomunicaciones (52.76%), banca y servicios financieros (15%) y medios de comunicación (7.52%) (Vanguardia.com, 2015). Una encuesta anual de este gremio arrojó que las ventas del sector de BPO y Contact Centers crecieron en el país a una media de 21% en el periodo comprendido entre 2009 y 2013 (Dinero.com, 2015c). Como resultado de este comportamiento, en la última década Colombia logró posicionarse como el segundo país de América Latina con mayor oferta de servicios de tercerización, después de México que es

también un referente gracias a la organización de su industria (Vanguardia.com, 2015).

Lo que se aprecia en la Figura 1, de acuerdo a la información suministrada por el DANE, es que el rubro que mayor peso tiene dentro de la exportación de servicios de Colombia es el de Viajes. Los otros servicios empresariales (Actividades administrativas y de apoyo de oficina y otras actividades de apoyo a las empresas) se posicionan en el tercer puesto con respecto a la generación de ingresos y dentro de este grupo, como ya se mencionó en la clasificación del CIIU Rev. 4 A.C, se encuentran los servicios de Actividades de centros de llamadas (Call Center). Al desglosar estos servicios hacia los cinco principales países que los contratan, según la Figura 2, Estados Unidos aporta los principales ingresos, seguido por España y otros países.



*Figura 1.* Exportaciones trimestrales de servicios de Colombia.

Adaptado de “Comercio Exterior de Servicios: Exportaciones,” por Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2015f)

([http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/comercio\\_exterior\\_servicios/Anex\\_Expor\\_2013p\\_2015p\\_II\\_tri2015.xls?phpMyAdmin=a9ticq8rv198vhk5e8cck52r11](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/comercio_exterior_servicios/Anex_Expor_2013p_2015p_II_tri2015.xls?phpMyAdmin=a9ticq8rv198vhk5e8cck52r11)).



*Figura 2.* Países a los que más se exportan servicios de BPO.

Tomado de “Colombia ¿la próxima India de Contact Centers y BPO?” por Dinero.com, 2014 (<http://www.dinero.com/empresas/articulo/balance-del-sector-contact-centers-bpo-colombia-2014/200915>).

En el ámbito regional, América Latina se ha consolidado como un destino para la instalación y expansión de Contact Centers para la subcontratación de procesos no misionales de diferentes compañías locales e internacionales. La Figura 3 muestra que Brasil lidera la participación en el mercado Latino, seguido de México y luego por la región Andina compuesta por Colombia y Perú. Gracias a las ventajas geográficas, políticas y económicas mencionadas anteriormente, así como a la calidez en el servicio, al acento y buena dicción al hablar, Colombia ha aprovechado los factores que la diferencian y ha generado un buen ambiente dentro del rubro de negocios de tercerización, llevando al mercado local de este rubro a multiplicarse diez veces en la última década. (Programa de Transformación Productiva [PTP], 2014).

Pero, ¿por qué se habla de Call y Contact Centers (o centros de llamada y centros de contacto, respectivamente)? Los Call Centers, la forma más básica de atención remota, se basan totalmente en la interacción de voz por medio telefónico y encuentran soporte en el avance tecnológico de la infraestructura así como del transporte de voz para soportar altos

volúmenes de llamadas; por su parte, los Centros de Contacto incorporan no solo conexiones por Internet para ampliar las formas de comunicación, sino también la interacción y atención por diferentes medios virtuales como redes sociales, apps móviles, portales web, chat, entre otros; de modo que permiten dar cabida a lo que se conoce como atención multicanal para un cliente que va evolucionando cada vez más hacia la búsqueda de comunicación por medios diferentes al tradicional (Diago, 2011).

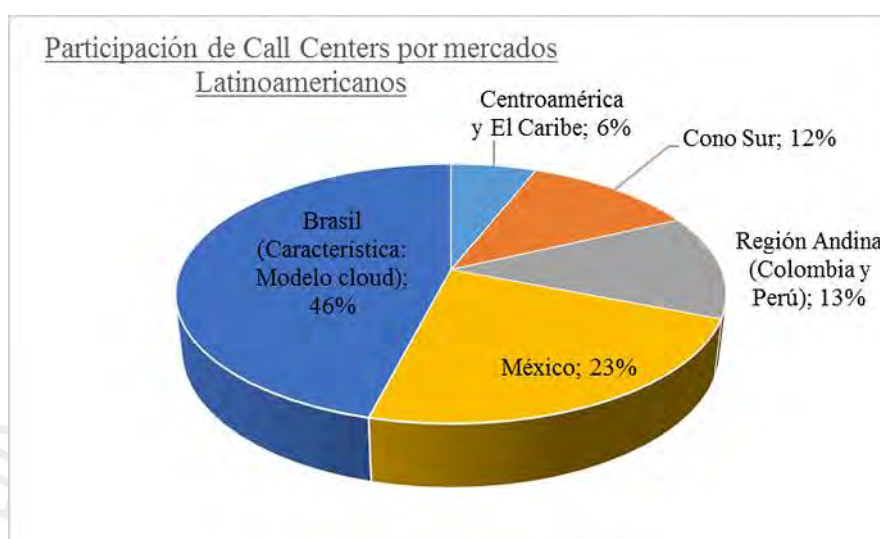


Figura 3. Participación de los Call Center por mercados Latinoamericanos. Adaptado de “Informe Especializado Call centers en Centroamérica. Servicios al Exportador” por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú (Prom Perú, 2015) (<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/590987468rad2E491.pdf>).

Con el objetivo de contextualizar el marco de este trabajo, se hará una referencia breve a los diferentes tipos de Contact Center; sin embargo, cabe recordar que el plan estratégico hace referencia al tercer tipo, los *outsourcing*. Así, las principales formas de montar y operar los Contact Center son:

- *In-House*: Contact Center propio, con nómina directa y operación interna a cargo de la misma organización.
- *In sourcing*: la organización monta y administra la infraestructura, pero es un tercero (*outsourcer*) el que suministra el personal y administra la operación.

*Outsourcing*: tercerización completa del proceso de atención de interacciones. Hace parte del amplio espectro de Tercerización de Procesos de Negocio o por su sigla en inglés, BPO (Business Process Outsourcing). En este modelo, toda la infraestructura física y tecnológica, así como la totalidad de procesos de contratación y administración de personal, operación de campañas, dirección y responsabilidad de la gestión, van a entera responsabilidad y riesgo de un tercero (*outsourcer*), que generalmente suele ser una empresa especializada en este rubro (Contact Center), de modo que la organización cliente puede focalizar su atención en su núcleo de negocio.

¿Por qué utilizar el *outsourcing*? Porque “es la mejor alternativa como un nuevo canal de distribución en vista de que mejora los volúmenes de ventas y disminuye los costos” (Ramírez, 2012, p. 98) para las compañías que lo contratan. La principal diferencia radica en que la industria del Contact Center se enfoca en la especialización de los contactos, mientras que para cualquier compañía es posible montar su propio sistema, pero esto requerirá inversiones iniciales, atravesar por la curva de aprendizaje y acarrear con los costos de recursos.

De acuerdo a estudios adelantados por el Instituto Mexicano de Teleservicios [IMT], las compañías de Contact Center deberían seguir la ruta evolutiva partiendo de labores netamente operativas y transaccionales como la tercerización de procesos de negocio o BPO (*Business Process Outsourcing*), hacia un segundo nivel mucho más maduro en el que puedan estar en posibilidad de brindar servicios del tipo KPO/ ITO (*Knowledge Process Outsourcing / Information Technology Outsourcing*) o tercerización de procesos de conocimiento y tercerización de tecnologías de la información, que requieren profundo entendimiento así como conocimientos especializados sobre ciertos temas o campos de acción para su ejecución, además de la provisión de servicios enfocados en tecnologías de

información, lo que finalmente brindaría mayor valor agregado hacia sus clientes (Instituto Mexicano de Teleservicios [IMT], 2016). Dentro de estos análisis, se puede apreciar que Colombia se encuentra dentro de la competencia del proceso de maduración y de acuerdo a la Tabla 1 se evidencia que la industria del país se encuentra en un punto medio del promedio de nueve países de referencia. Asimismo, Filipinas es el país con mayor calificación por contar con el mejor ambiente de negocios y mejores características de la industria, aunque se encuentra por debajo de Estados Unidos en talento y, además, su opción de evolución a KPO-ITO es algo tardía. Así Estados Unidos es el líder en innovación y talento.

Tabla 1

*Posición Relativa de Colombia Versus Países Competidores en BPO/KPO/ITO*

Nro.	País	Ambiente de negocios	Talento	Características de la Industria	Sub Total	Evolución de BPO a KPO-ITO	Total General
1	Filipinas	25.50	24.00	26.50	76.00	2.80	78.80
2	Estados Unidos	25.00	29.00	17.20	71.20	5.00	76.20
3	India	25.30	22.90	20.00	68.20	4.50	72.70
4	México	21.80	18.60	16.80	57.20	3.80	61.00
<b>5</b>	<b>Colombia</b>	<b>21.70</b>	<b>13.10</b>	<b>19.10</b>	<b>53.90</b>	<b>3.00</b>	<b>56.90</b>
6	Sudáfrica	20.40	18.80	11.80	51.00	2.00	53.00
7	Perú	21.80	14.20	14.10	50.10	2.50	52.60
8	España	14.10	19.10	11.40	44.60	4.30	48.90
9	Guatemala	23.50	6.00	13.60	43.10	1.80	44.90
<b>Colombia</b>							<b>Promedio</b>
<b>Posición por tema</b>		<b>6</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>

*Nota.* \* Referencia de Evolución de la Industria de BPO a KPO-ITO: (1) Rezagado, (2) Adopción tardía, (3) Seguidores, (4) Adopción temprana e (5) Innovadores. Adaptado de “Estudio sobre la Competitividad de la industria mexicana de Centros de Contacto BPO a nivel mundial”, por Instituto Mexicano de Teleservicios IMT, 2016 (<http://www.contactforum.com.mx/media/uploads/%5Bestudios%5D/2-ESTUDIO-COMPETITIVIDAD.pdf>).

Así, Colombia se ubica en la tercera posición en cuanto a las características de la industria, pero es débil en cuanto a talentos y ambiente de negocios, asimismo, su evolución actual se encuentra en un punto medio como seguidor de los cuatro primeros líderes, y por debajo se encuentran Sudáfrica y Perú (Instituto Mexicano de Teleservicios [IMT], 2016). El

país se encuentra ubicado en una zona geográfica estratégica para hacer negocios relacionados a Call Centers con países de zonas horarias similares y, esencialmente, con el bloque económico NAFTA.

Como se puede ver en esta situación general de la industria, a pesar de tener el crecimiento de los últimos años gracias al mercado local en gran parte, el sector colombiano de Contact Centers tiene aún que superar varios retos para aumentar sus ingresos y utilidades por exportación de servicios para poder convertirse en el líder y referente latinoamericano por encima de México.

Diferentes factores culturales, económicos, tecnológicos y regulatorios plantean estos importantes retos para la industria así como para su crecimiento, entre los que se encuentran: (1) la profesionalización del sector por medio de planes de carrera que aparte de mitigar la rotación, lleven al personal operativo del contact center a un mayor nivel de especialización lo cual le agrega más valor a las industrias que contratan los servicios del sector; (2) superar el estancamiento laboral como producto de la profesionalización para generar así la consiguiente mejora en remuneración e incentivos para el personal; (3) adoptar de forma masiva el bilingüismo como herramienta fundamental para impulsar definitivamente el *offshoring* y con ello acceder a mercados de habla hispana, portuguesa, francesa, entre otros; (4) hacer frente a la coyuntura cambiaria, debido al efecto que el precio internacional del petróleo ha tenido sobre el dólar, lo que podría continuar aumentando los costos para las empresas locales del sector, sobre todo en lo que respecta a adquisición, mantenimiento y renovación de infraestructura tecnológica y plataformas especializadas de software.

## **1.2 Conclusiones**

El panorama actual del sector colombiano de Contact Centers es positivo desde el punto de vista del crecimiento que se ha experimentado en empresas de origen nacional y extranjero que se han establecido en el país para prestar estos servicios de tercerización, así

como el incremento en ingresos por ventas en el mercado local e iberoamericano, y la sostenibilidad por las utilidades que se han obtenido desde 2001, año desde el que está agremiado con un ente oficial como la Asociación Colombiana de Contact Centers y BPO [ACDECC], que ha venido trabajando por el crecimiento, regulación y buen gobierno del sector.

Las características propias de la cultura colombiana a nivel de idiosincrasia, trato personal y desarrollo profesional, así como los programas, alianzas establecidos por la ACDECC y las iniciativas del Gobierno Nacional para masificar el acceso a tecnologías de información, diversificar los sectores productivos y aprovechar las habilidades del talento humano en provisión de servicios y desarrollo TICs, han contribuido de forma importante no solo al crecimiento sostenido del sector Contact Center, sino también al de otras nuevas industrias basadas en la gestión del conocimiento, lo cual genera que el país transforme progresivamente sus sectores productivos y así deja de depender totalmente de la agricultura y las tradicionales actividades extractivas.

Sin embargo, a pesar del crecimiento mencionado y el posicionamiento que ha logrado Colombia como país atractivo para trasladar la operación de servicios de atención desde otros países, se deben trazar estrategias que permitan que el sector supere las brechas de bilingüismo, maduración de procesos, profesionalización y plan de carrera, que le permitan continuar expandiéndose en el mercado local e internacional, para así llegar a convertirse en un referente mundial de la industria.

## Capítulo II: Misión, Visión, Valores y Código de Ética

### 2.1 Antecedentes

Desde el año 2001, el sector Contact Center de Colombia cuenta con un gremio que agrupa a las principales empresas de la industria y las relacionadas con éstas. Creada inicialmente con el nombre de Asociación Colombiana de Call Centers, con el paso del tiempo y ante los avances tecnológicos así como al fortalecimiento del sector, cambió su razón social a Asociación Colombiana de Contact Centers y BPO. En la actualidad, la ACDECC cuenta con más de 50 asociados entre empresas prestadoras de servicios de contact center, proveedores de tecnología, infraestructura y consultoría para la industria.

Adicionalmente ha establecido alianzas estratégicas con entidades gubernamentales y privadas en el ámbito nacional, así como agremiaciones nacionales de países como México, Brasil, Argentina y Estados Unidos (ACDECC, 2016).

Aunque cuenta con una misión, un código de ética y unos objetivos previamente definidos, para efectos de este trabajo se realiza una propuesta de visión que refleje el estado final al que se quiere llegar con este planeamiento estratégico y con ello se plantea también una nueva misión mucho más amplia que esté acorde a la realidad actual del sector así como a lo que se quiere alcanzar con la visión. Tanto los valores como el código de ética son adaptados y reformulados parcialmente con base en el documento de código de ética emitido por la ACDECC en 2011.

### 2.2 Visión

De acuerdo al conocimiento que se tiene del sector y respondiendo a la pregunta guía: “¿Qué quiere llegar a ser?”, se plantea la siguiente visión: Para el 2021, la industria colombiana de Contact Center será el referente latinoamericano en la prestación de servicios de atención tercerizada telefónica y multicanal bilingüe para los mercados de América y España.

### 2.3 Misión

La industria colombiana de Contact Centers brinda servicios profesionales de tercerización de procesos de atención a clientes en medios no presenciales a empresas nacionales e internacionales respaldada por una sólida liquidez financiera y una agremiación fuerte en constante evolución. La cual se diferencia por la calidez, profesionalismo, alta especialización de su talento humano y las ventajas de la ubicación geográfica del país; además se ve apoyada por el uso de tecnologías de última generación y caracterizada por el respeto hacia las personas y sus costumbres. Asimismo considera las leyes y la protección del medio ambiente, generando crecimiento para el sector, bienestar para sus empleados y satisfacción para sus clientes y la comunidad, lo cual la llevará a una posición de liderazgo en Latinoamérica en términos de ingresos, rentabilidad, nuevos empleos y exportación de servicios.

### 2.4 Valores

Los valores del sector colombiano de Contact Centers, agremiado y representado en su mayoría por la Asociación Colombiana de Contact Centers y BPO, se definen de acuerdo a los siguientes pilares: profesionalismo, respeto por las personas y costumbres, confidencialidad de la información y honestidad. Así, los valores que rigen sus actividades son:

- **Integridad:** todas las empresas del sector deberán prestar sus servicios y conducir su gestión administrativa respetando la dignidad humana, el profesionalismo y la responsabilidad social de la empresa, salvaguardando la confianza del público en general, las autoridades y empresas que hagan parte de la industria. De igual manera, se respetará la dignidad e intimidad de las personas, así como las entidades legalmente constituidas y los símbolos nacionales. Finalmente, las campañas de mercadeo que se emprendan deben respetar el derecho de igualdad y

cumplir con parámetros legales, sociales y morales.

- Legalidad: los miembros del sector y de la asociación se deben comprometer a cumplir y hacer cumplir todas las leyes nacionales e internacionales relacionadas con la actividad económica que ejercen.
- Honestidad: toda empresa debe actuar dentro de los máximos estándares de transparencia ante sus clientes, los clientes de sus clientes y demás áreas de interés, poniendo a disposición de los mismos la información relevante para la toma de decisiones y evitando la generación de hechos confusos.
- Confidencialidad: se debe salvaguardar la información privilegiada propia así como de los clientes con los niveles de protección y seguridad requeridos y/o establecidos por las mejores prácticas de seguridad de la información (ACDECC, 2011).

## 2.5 Código de Ética

Según D'Alessio (2012) “el código de ética afirma los valores de la organización, establece el consenso mínimo sobre lo ético, y enfatiza los principios de la organización” (p. 64). Asimismo, para la Real Academia Española (RAE, 2015), la ética es lo “recto, conforme” (párr. 2) y la moral es lo “perteneciente o relativo a las acciones de las personas, desde el punto de vista de su obrar en relación con el bien o el mal” (párr. 1). Por lo expuesto, la ética se puede interpretar como el conjunto de actividades realizadas de manera correcta desde el punto de vista de los actores y de la sociedad donde actúan.

El código de ética del sector Contact Center de Colombia, según lo señalado por la Asociación Colombiana de Contact Centers & BPO (ACDECC, 2011) se define por:

- El establecimiento de prácticas comerciales y operativas “consideradas como usos y costumbres, moral y éticamente aceptadas” (ACDECC, 2011) para los actores del sector.

- La fundamentación en la ética, la legalidad, la honestidad y la confidencialidad como principios básicos de su actuación.
- La recolección, tratamiento, resguardo y transmisión cuidadosa de información sensible de clientes empresariales e individuales, así como la protección de identidad y datos personales de todos los usuarios de sus servicios.
- La dignidad y respeto en la comunicación telefónica con el consumidor final.
- El apego a la normatividad vigente en pro del bienestar y satisfacción de sus usuarios.
- El respeto y buen trato hacia los empleados del gremio y las empresas competidoras.

## 2.6 Conclusiones

La industria colombiana de Contact Centers tiene el potencial de convertirse en el referente que plantea en su visión: sus antecedentes, el crecimiento que ha logrado a lo largo de los últimos años, y su proceder comercial guiado por los valores y código de ética definidos al interior del gremio, constituyen importantes bases para su crecimiento y penetración de mercado internacional futura. Sin embargo, para llevar a cabo esa visión que se definió, es vital para la entidad agremiadora (ACDECC), que acoja la misión que también se define aquí, y que complementa ampliamente la que tiene en este momento. A partir de ello, se deberían trazar objetivos de largo plazo y estrategias para llegar a cumplirlos que sea consistente con lo que se ha planteado en este capítulo, de modo que constituya la hoja de ruta a cumplir en los próximos años.

### **Capítulo III: Evaluación Externa**

En el presente capítulo, se analizarán los diferentes aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y competitivos del sector, a fin de poder identificar las oportunidades y amenazas a los que está expuesto, de tal manera que se identificarán las ventajas competitivas que deberán desarrollarse para establecer un plan estratégico coherente que impulse el cambio. Teniendo en cuenta esto, para desarrollar la evaluación del sector Contact Center, se utilizarán los siguientes instrumentos: (a) la teoría tridimensional de las relaciones internacionales de Frederick Hartmann, (b) el análisis de la competitividad nacional, y (c) el análisis PESTE. Posteriormente, se desarrollarán la Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) y la Matriz Perfil Competitivo (MPC).

#### **3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones**

El análisis tridimensional abarca los intereses nacionales, el potencial nacional y los principios cardinales. D'Alessio (2014, p.91, parr.1) cita a Hartmann, indicando la importancia de ajustar los intereses nacionales al de otras naciones o grupos de naciones. Al respecto la Figura 4 contiene los principales aspectos que se consideran para el análisis tridimensional.

##### **3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)**

Los intereses nacionales son los objetivos que el estado propone, así entre estos están los que no son negociables y son necesarios para el desarrollo del país y su estabilidad. Estos intereses se dividen según D'Alessio (2014, párr. 2, p.89), en cuatro niveles, de acuerdo a la clasificación realizada por Nuechterlein (1973): (a) supervivencia, críticos para el país; (b) vitales, que puede ser peligroso el no alcanzarlos; (c) mayores, que deben medirse con seriedad; y (d) periféricos, si solo tienen consecuencias marginales. De esta manera, los intereses nacionales se reflejan dentro del plan de gobierno de Colombia y el Departamento Nacional de Planeación (DNP) fue galardonando con el premio 'Gestión para Resultados en

el Desarrollo 2015 (GpRD 2015)' (DNP, 2015, parr.1). Según el diario El Tiempo (2015c, parr.8) el plan de gobierno actual posee tres pilares que son: “Colombia en paz”, “Colombia equitativa y sin pobreza extrema”, y “Colombia la más educada”, entendiendo que conforman un círculo virtuoso.

El primer pilar del plan de gobierno tiene relación con los antecedentes que tiene el país en cuanto a las muertes, atentados terroristas y pérdidas económicas causados desde los años 50 por las guerrillas y grupos paramilitares. Actualmente está previsto llegar al final del conflicto después de haber desmantelado la mayoría de grupos de extrema derecha y además por los diálogos con el grupo bélico más grande y antiguo del país: las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC), con quienes “se llevan a cabo las negociaciones de paz desde el año 2012, que consensuaron alcanzar un acuerdo final no más tarde del 23 de marzo de 2016” (BBC Mundo, 2015, párr. 3)

El segundo pilar de equidad y lucha contra la pobreza tiene relación con diferentes proyectos que prevé el gobierno como la mejora de infraestructura, el sistema de salud y otros aspectos de desarrollo para poner al alcance de la mayoría de la población del país. Dentro de estos aspectos se encuentra también la tecnología y conectividad de la población.

El tercer pilar es la educación que, además de ser parte del círculo virtuoso, según Jiménez (1969), su desarrollo tiene más finalidad que solo el progreso económico, “pues tiene como fin principal al hombre, que en el caso del propósito educativo está representado fundamentalmente en el servicio de la niñez y de la juventud, aunque de manera indirecta influye también en toda la población del país” (p. 154, parr.2). Dados los antecedentes históricos del país, la educación es un eje fundamental de plan de gobierno porque la educación “a lo largo de la vida se basa en cuatro pilares: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos, aprender a ser” (Delors, 1996, p.9, parr.3).

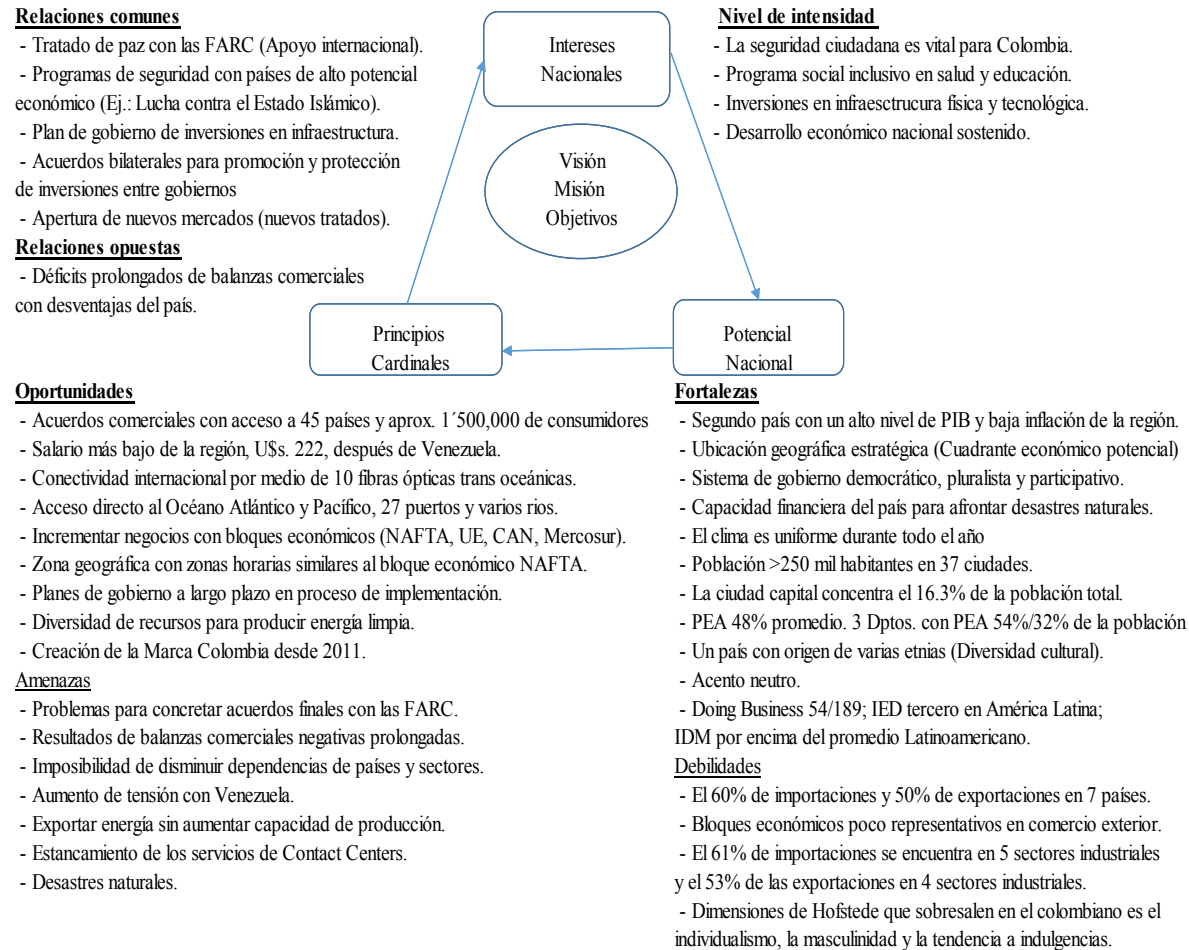


Figura 4. Análisis Tridimensional de Hartmann.

Adaptado de *El proceso estratégico. Un enfoque de Gerencia* (2da ed. 2da reimpresión), p. 91, por F. D'Alessio, 2014, Lima Perú: Pearson.

Tabla 2

*Matriz de Interés Nacional (MIN) de Colombia*

Interés nacional	Intensidad del interés			
	Supervivencia (Crítico)	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periferico (Molesto)
1 Colombia en Paz		*Estados Unidos	* Unión Europea, *Reino Unido, *China, *Francia, *Japón y *Corea del Sur	(Estado Islámico)
2 Equidad y lucha contra la pobreza (Inversiones en infraestructura, sistemas de salud, comercio (etc.))			*Estados Unidos, *Canadá, *China, *Brasil, *México, *Panamá	
3 Colombia más educada			*Brasil, *China	

*Nota.* Los Intereses comunes se marcan con el símbolo \* y los Intereses opuestos se encierran en paréntesis “()”. *Adaptado de El proceso estratégico. Un enfoque de Gerencia (2da ed.), p. 90, por F. D’Alessio, 2012, México: Pearson.*

### 3.1.2 Potencial nacional

Con el objetivo de identificar las fortalezas y debilidades del país que le permitan alcanzar sus intereses nacionales, se analizan los siete elementos que a continuación se listan:

(a) económico, (b) demográfico, (c) geográfico, (d) tecnológico, (e) histórico-psicológico-sociológico, (f) organizacional-administrativo y (f) militar.

**Económico.** Colombia se encuentra ubicada en el cuadrante más importante del planeta por su actual potencial económico y gravitante de la economía mundial, además posee convenios con el bloque económico denominado NAFTA (*North American Free Trade Agreement*, por sus siglas en inglés) compuesto por Estados Unidos, Canadá y México que, al año 2014, representaba un PIB a precios actuales de US\$20.5 billones, siendo el PIB de Colombia, en el mismo año, de US\$377.9 millones que representa el 1.84% del bloque (Banco Mundial, 2015c).

El Producto Interno Bruto (PIB) es uno de los parámetros importantes con el cual se mide el desarrollo de las naciones, pues da a conocer la aptitud de los países para generar un desarrollo sostenido, otorgando mayor confianza a los inversionistas locales y extranjeros. Según el FMI (2015), el PIB de Colombia se encuentra entre los US\$377.9 millones para el

año 2014, ubicándolo después de Brasil con US\$2,346 millones y Argentina con US\$543.1 millones. Según Levy (2012), también los “tipos de cambios estables con tasas de interés superiores a países desarrollados (Estados Unidos) e inflación estable atraen capital extranjero y generan ganancias financieras” (p. 92). En la Figura 5 se puede apreciar que, en promedio de los últimos diez años, Colombia es el segundo país de la región con el más alto del nivel de PIB y con un bajo nivel de inflación, después de Panamá. De considerarse los países competidores en la industria de Contact Centers, Colombia se ubica en el cuarto lugar después de Filipinas e India, aunque en este caso India posee la inflación promedio más elevada.

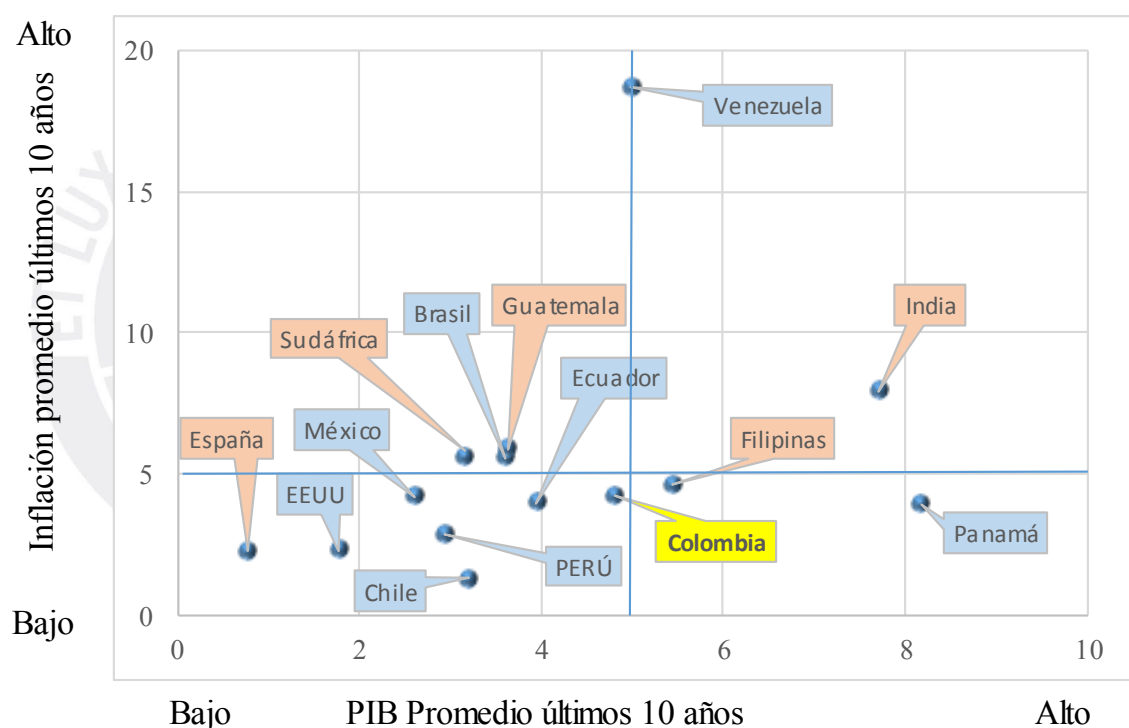


Figura 5. Inflación versus PBI promedio de Colombia, países vecinos, Norte América, España, Sud África, India y Filipinas. Adaptado de “Promedio de los últimos 10 años (2004-2014) del PBI y de la Inflación, a precios del consumidor anual, de países vecinos y referentes de Colombia” por el Banco Mundial, 2015 (<http://datos.bancomundial.org/>).

El índice de negocios *Doing Business* (Haciendo Negocios por su nombre en inglés) ubica al país en la posición 54 de 189 países en el año 2015 y los indicadores de apertura de una empresa son más favorables que el promedio en América Latina (Banco Mundial,

2016g). Por otro lado, según Procolombia (2015b), el país atrajo inversión extranjera directa (IED) por US\$3,089 millones; por detrás de México, con US\$27,798 millones; Brasil, con US\$17,760 millones; y Chile, con US\$10,038 millones. Además, la competitividad del país ha escalado posiciones en el ranking internacional, pasando del puesto 66 al puesto al 61 entre 144 y 140 economías, con el mejor índice de los últimos diez años (Departamento Nacional de Planeación DPN, 2016).

En el año 2015, la tendencia del comercio mundial fue hacia la baja, especialmente por la disminución de los precios de los commodities y el menor valor del petróleo, siendo el efecto una disminución de las exportaciones. Al igual que en muchos de los países de la región, una de las mayores debilidades en Colombia continúa siendo la dependencia en la exportación de materias primas (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, 2016). Al mes de octubre del año 2015, las exportaciones registraron un 35% de reducción acumulada al mismo periodo del año anterior, lo que implica un menor ingreso acumulado de US\$47,232 millones a US\$30,678 millones (“Caída en las exportaciones en el 2015 llegó al 35%”, 2015).

La única agrupación que registró una variación positiva dentro del grupo de Otros sectores fueron los servicios de viajes (+15.9%) seguido por una disminución mínima de los servicios empresariales, donde se encuentran los servicios de Contact Centers (-3.5%). De las exportaciones a septiembre de 2015, según la Tabla 3, las industrias extractivas representaron el 49.60%, mientras que “Otros sectores”, donde se encuentra el sub sector de Contact Centers, fue responsable del 3.2% de participación de las exportaciones.

Las actividades de mayor valor agregado a nivel nacional son los establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas, pero se ubican en el sexto lugar en participación de mano de obra ocupada al segundo trimestre del 2015 (DANE, 2015d). De estas, la ciudad de Bogotá genera aproximadamente el 25% del PIB Nacional y

las actividades mencionadas también representan el mayor valor agregado.

Tabla 3

*Exportaciones (Millones de US \$ FOB)*

Grupos de productos (OMC)	Septiembre 2014	Septiembre 2015	Participación (%)
Agropecuarios, alimentos y bebidas	630.80	625.40	21.80
Combustibles y prod. de las ind. Extractivas	3,429.90	1,421.70	49.60
Manufacturas	862.60	728.30	25.40
Otros sectores	146.00	91.60	3.20
<b>Total</b>	<b>5,069.30</b>	<b>2,867.00</b>	<b>100.00</b>

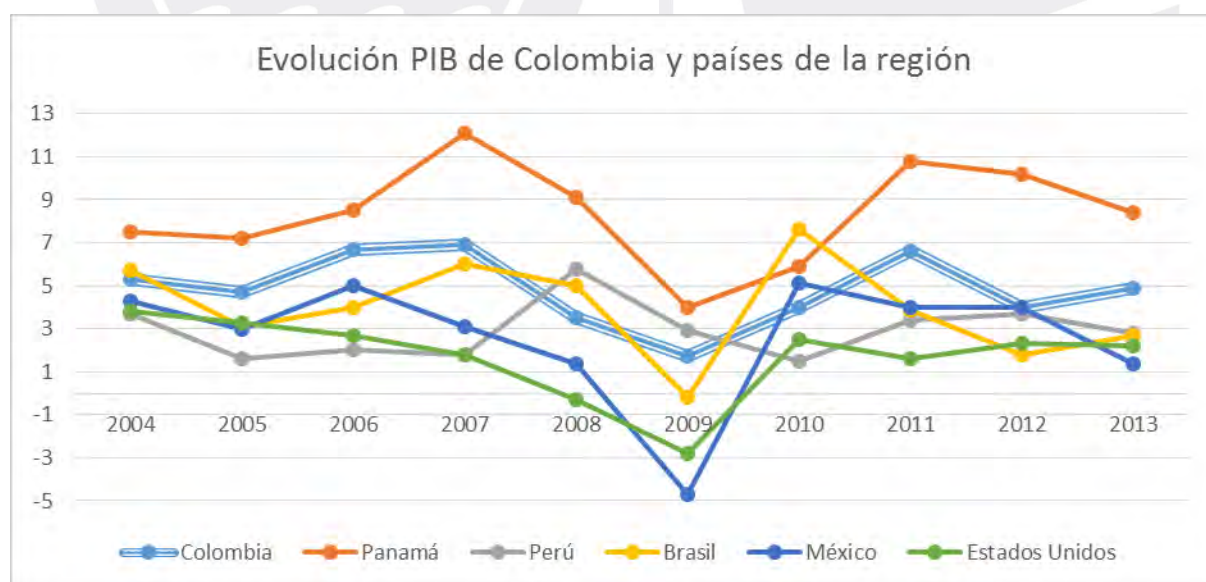
*Nota.* Adaptado de "Exportaciones", por Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE (2015e) ([http://www.DANE.gov.co/files/investigaciones/boletines/exportaciones/pres\\_exp\\_sep15.pdf](http://www.DANE.gov.co/files/investigaciones/boletines/exportaciones/pres_exp_sep15.pdf)).

Las industrias en Colombia tienen el desafío de aprovechar y potencializar los acuerdos comerciales, que se pueden apreciar en la Figura 6; con el propósito de aumentar las exportaciones, aprovechando la apreciación del dólar aunque el tipo de cambio también es, paradójicamente, uno de los mayores obstáculos.

Según el último reporte del Informe Nacional de Competitividad 2014-2015, (Consejo Privado de Competitividad, 2015), Colombia se ubica en el puesto 108 entre 144 países y en el puesto 13 en el contexto latinoamericano. Destaca un crecimiento mayor a 6% en su PIB en los años 2006, 2007 y 2011. Sin embargo, esto se vio afectado por las condiciones económicas externas, producto de la crisis de los Estados Unidos y Europa, lo cual también causó un efecto negativo en el crecimiento del PIB de los demás países de la región. A pesar del efecto externo a la economía, Colombia ha podido lograr mantener un crecimiento en su PIB superior al cuatro por ciento ubicándose en el segundo lugar después de Panamá y de los países comparativos que se puede apreciar en la Figura 7.



*Figura 6.* Tratados de comercio vigentes, firmados y en negociación de Colombia. Tomado de la presentación “Ambiente de inversión y oportunidades de negocio en Colombia”, por Procolombia, 2015, p. 27 ([http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/Presentacion\\_Colombia\\_-\\_Espa%C3%B1ol\\_Octubre\\_2015.pdf](http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/Presentacion_Colombia_-_Espa%C3%B1ol_Octubre_2015.pdf))



*Figura 7.* Evolución del PBI en los últimos 10 años de Colombia, países vecinos, Estados Unidos y México.

Adaptado de “Crecimiento del PIB (% anual),” por Banco Mundial, 2015 (<http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG>).

**Demográfico.** La población colombiana en el año 2015 era de 48'202,617 habitantes según la proyección del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2015a). Se sabe que siete de los 33 departamentos presentan una población mayor a los 2'000,000 de habitantes y representan el 50% de la población total, siendo la capital colombiana, Bogotá, la más poblada con 7'878,783 habitantes que representa el 16.3% de la población total. Asimismo, 28 departamentos representan el 99% de la población total del país y la población económicamente activa (PEA) considerada como las personas no dependientes, cuyas edades se encuentran mayores a 15 años y menores de 65 años de edad, llega a un promedio de 48% de la población total.

*El mercado laboral.* Según datos del DANE (2015c) se estima que Colombia posee una población económicamente activa de 22.6 millones de personas a noviembre de 2015 y presenta un aumento del 1.5% al mismo periodo del año anterior. La mayor tasa de desempleo normalmente se registra en el mes de enero de cada año y la menor en el mes de noviembre, aunque comparativamente con los países vecinos y de referencia- Estados Unidos, Chile y México- al cierre de los últimos 10 años, Colombia registra la tasa de desempleo más elevada, llegando en el año 2014 a ser el 10.1% de la población (The World Bank Group, 2016a).

La población se encuentra ocupada mayormente en la rama de comercio, restaurantes, hoteles, servicios comunales, sociales y personales que representan el 47.8%; mientras que la agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca sólo alcanza el 16.4%. Por otro lado, los sectores industriales representan el 11.7% y el transporte, almacenamiento y comunicaciones, el 7.6% (DANE, 2015c). Mientras que El Espectador (2015b) plantea que el salario mínimo de Colombia en el año 2015 es el segundo más bajo de entre los países vecinos, con 222 dólares al mes, después de Venezuela (32 dólares) y muy cerca de Brasil (236 dólares). Al respecto, The World Bank Group (2016b) indica que el índice de Gini para Colombia al año

2013 muestra un indicador de 53.5 siendo el índice de mayor desigualdad comparativamente con los países vecinos y los países de referencia.

Asimismo con respecto a la salud en Colombia; según las estadísticas de la Encuesta Nacional de Calidad de Vida, efectuada por el DANE (2015, 2016), el acceso al Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS) a nivel nacional ha mejorado entre 2013 y 2015, pasando de 91.3% al 94.6% de la población con acceso a salud, aun cuando la inversión por parte del Estado, de acuerdo con el Banco Mundial (2015a), para el año 2014 es del 7.2% del PIB y está por debajo de los países vecinos. Asimismo, el Banco Mundial (2015b), agrega que la tasa de incidencia de la pobreza desde el 2010 bajó 9.7 puntos ubicándose así en el 2014 en 28.5%. Además, la esperanza de vida es de 74 años ligeramente por debajo del promedio de América Latina y el Caribe. Mientras que en el indicador de desarrollo mundial Colombia obtiene un puntaje de 84.4 en el 2015 por encima del promedio de América Latina y el Caribe (países en desarrollo solamente) con 77.3.

**Geográfico.** Colombia es un país que se encuentra ubicado geográficamente en la región noroccidental de América del Sur. El país, según información del Banco de la República de Colombia (2015a):

Limita al norte con la República de Panamá y el mar Caribe, por el Oriente con las Repúblicas de Venezuela y Brasil, por el sur con las Repúblicas de Perú y Ecuador, y por el occidente con el océano Pacífico. Su territorio tiene 1'141,748 km<sup>2</sup> de superficie continental; y sumadas las aguas marinas y submarinas que representan 928,660 km<sup>2</sup>, la extensión total es de 2'070,408 km<sup>2</sup>. El país está dividido en 32 departamentos y un distrito capital (Bogotá), que conforman seis grandes regiones: Andina, Caribe, Pacífica, Orinoquía, Amazonía e Insular. Colombia se extiende desde los 4° 13' 30" de latitud sur, hasta los 12° 27' 46" de latitud norte; y desde los 66° 50' 54" al occidente del meridiano de Greenwich por el oriente, hasta los 79° 0' 23" del

mismo meridiano, por el occidente. (párr. 1-4)

Asimismo, D'Alessio (2012-2014) señaló que Colombia está ubicada en el cuadrante nororiental, el más importante del planeta en la actualidad por el enorme potencial económico y gravitante de la economía mundial, predominada por la presencia de Estados Unidos, Canadá, México, países vecinos y el canal de Panamá (ver figura 8). En este sentido:

Factores como la posición estratégica de Colombia a nivel regional, el acento neutro de sus habitantes, el bajo costo de la mano de obra, entre otros, motivan a las compañías de países como Holanda, Italia e India a interesarse por el capital humano de esta nación (“Los millennials ponen en jaque las estrategias de los 'call center’”, 2015, párr. 14).



*Figura 8. Ubicación geográfica de Colombia en el Mundo.*  
Adaptado de “Ubicación estratégica,” por Zona Franca Palmaseca (2016)  
(<http://www.zonafrancapalmaseca.com/index.php/ubicacion>).

El clima colombiano se caracteriza por dos estaciones al año: la estación seca o el verano y la estación de lluvias o el invierno, por lo cual, es bastante uniforme durante todo el año; además, el territorio se divide en seis regiones que son el Caribe, Pacífico, Andina, Orinoquia, Amazonía e Insular (ver figura 9). Según información del sitio web Universia (s.f.), la uniformidad del clima se debe a la ubicación del país en el trópico de Cáncer. La posición geográfica de Colombia podría sugerir considerar al país como muy caluroso y con alto nivel de radiación; sin embargo, el país está ubicado directamente en la zona de

convergencia intertropical donde los vientos cálidos y húmedos chocan formando un cinturón de nubes que regulan los niveles de temperatura y la radiación (Martínez, 2015a). Al respecto, Martínez (2015b) agregó que el 80% del territorio nacional se localiza en las llanuras costeras del Pacífico y del Caribe, principalmente en los valles del río Magdalena, Cauca, Cesar, Catatumbo y otros, donde la temperatura es superior a los 24 °C, cuyas regiones se observan en la Figura 10; por otro lado, el 10% del territorio se ubica entre los 1,000 a 2,000 metros de altura sobre el mar y la temperatura oscila entre los 17 °C y 24 °C y las temperaturas más bajas se desarrollan en las zonas más elevadas. Al respecto, la Figura 10 muestra un ejemplo digital de la ubicación de los valles y las cordilleras.

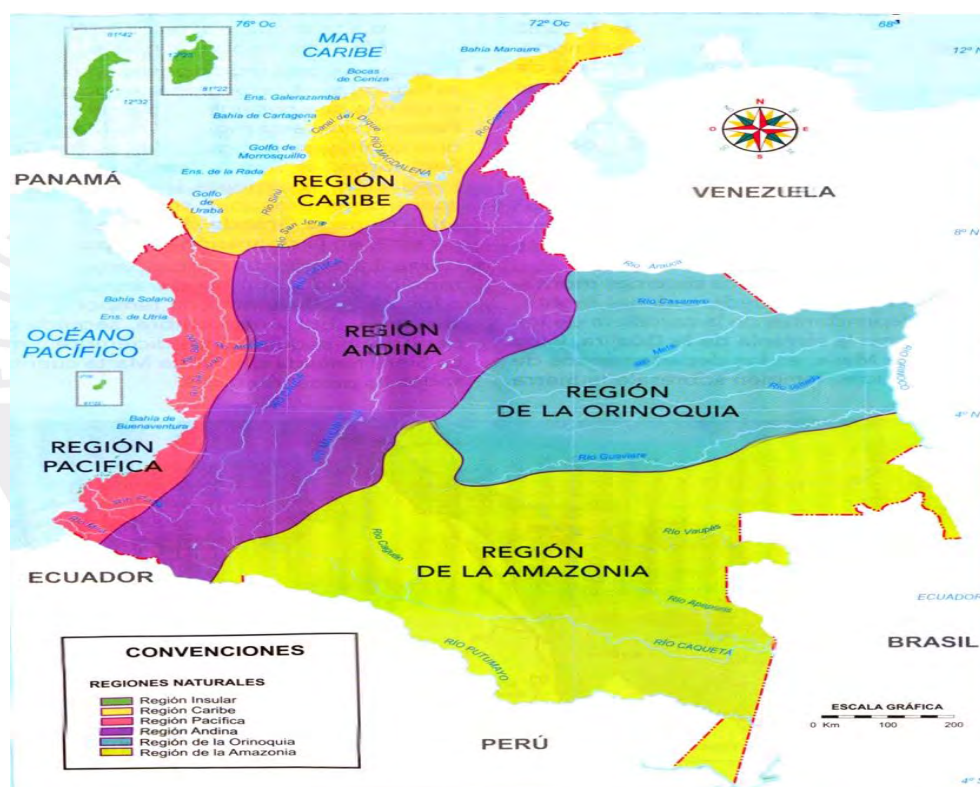


Figura 9. Regiones naturales de Colombia.

Adaptado de “Colombia: Regiones naturales,” por SocialHizo.com, 2013 (<http://www.socialhizo.com/geografia/mapas/colombia-regiones-naturales>).

¿Existen peligros de desastres naturales en Colombia? Según la Dirección Nacional de Planeación (DNP como se cita en Galvis Ramirez & Cia S.A., 2009), se “revela que en promedio ocurren 597 desastres en Colombia, superando a Perú (585), México (241) y Argentina (213)” (párr. 1) y se clasificó una lista de más de 20 riesgos capaces de producir

desastres naturales y los más importantes son: los hidrológicos, meteorológicos y geofísicos. Aunque Colombia tenga los mayores antecedentes de desastres naturales entre los países vecinos, la capacidad financiera del Estado para afrontar estos riesgos posee una calificación superior a uno y se encuentra por encima de Panamá, Perú y Ecuador. Así, los departamentos más preparados, o con menos efectos por desastres naturales, son Bogotá, Valle de Cauca y Cundinamarca que poseen el 32% de la población nacional y una PEA del 54% (DANE, 2015f).

**Tecnológico.** En Colombia, el Ministerio de Tecnologías de Información y Comunicaciones, conocido como MinTIC, fue creado en el año 2009, transformando el ya existente Ministerio de Comunicaciones y dotando a esta cartera de nuevas herramientas para potencializar el desarrollo del país en este ámbito (MinTIC, 2016a) con el objetivo de “promover el acceso y uso de las TIC a través de la masificación, el impulso a la libre competencia, el uso eficiente de la infraestructura y en especial fortalecer la protección de los derechos de los usuarios” (MinTIC, 2016a, párr. 12). Así, fiel a su misión de impulsar el “acceso, uso efectivo y apropiación masivos” de las tecnologías de información y comunicaciones para estimular el desarrollo del país y mejorar la calidad de vida de todos los colombianos (MinTIC, 2016b, párr. 3), el Ministerio ha conseguido logros importantes durante los últimos cinco años, principalmente por el impulso dado por el gobierno de Juan Manuel Santos quien asumió la Presidencia de la República en 2010. De acuerdo al Informe de Gestión 2010-2015 del Ministerio (MinTIC, 2015b) los logros más importantes son:

- El logro fundamental del que se desprenden los demás es la concepción, formulación y ejecución del Plan Vive Digital (articulación de políticas alineadas al Plan de Gobierno) para “masificar Internet como herramienta para reducir la pobreza y generar empleo” (p. 19), alrededor de cuatro componentes principales: Infraestructura, Servicios, Aplicaciones y Usuarios. Todo ello, acompañado del

establecimiento de alianzas público-privadas y la transformación organizacional del Ministerio.

- De 200 municipios conectados a Internet de alta velocidad en 2010, se pasó a 1,078 a finales de 2014 gracias al Programa Nacional de Fibra Óptica.
- De cinco cables submarinos de conectividad internacional se pasó a diez.
- La meta de conexiones a Internet de 8.8 millones se superó, llegando a 9.9 millones a finales del año 2014 llegando así al 50% de los hogares y al 60.6% de MiPymes nacionales conectados.
- Se otorgaron subsidios de acceso a internet y/o computadores a familias de estratos 1 y 2 (la base de la pirámide socioeconómica). Se instalaron 899 puntos Vive Digital (centros comunitarios de acceso a Internet) en las zonas más pobres del país. Internet también se llevó al campo a 7,621 puntos de acceso comunitario.
- Se donaron más de dos millones de tabletas y computadores a estudiantes de colegios más necesitados.
- Se impulsó la red de emprendimiento digital colombiana convirtiéndola así en la más grande de toda Latinoamérica con 76,000 emprendedores de nuevos negocios basados en TICs al finalizar el año 2014.
- En materia de telecomunicaciones móviles, se dio curso a la subasta y adjudicación de licencias 4G para el despliegue del servicio en 2014, se implementó la portabilidad numérica, se facilitó la llegada de nuevos operadores pasando de 3 a 10, y se suscribió el Pacto de Bogotá para enfrentar el hurto de teléfonos celulares. En lo que respecta a televisión, se implementó el servicio de televisión digital terrestre basado en el estándar europeo DVB-T2.

La telefonía móvil es la tecnología más utilizada en Colombia con 116.1 usuarios por

cada 100 habitantes, ubicándose cerca de los países desarrollados y por encima de los promedios del mundo, América y países en desarrollo. Mientras que los suscriptores de Internet se ubican por debajo del promedio de América así como también el uso de internet e internet móvil (Comisión de Regulación de Comunicaciones, 2015), como se puede apreciar en la Figura 10.

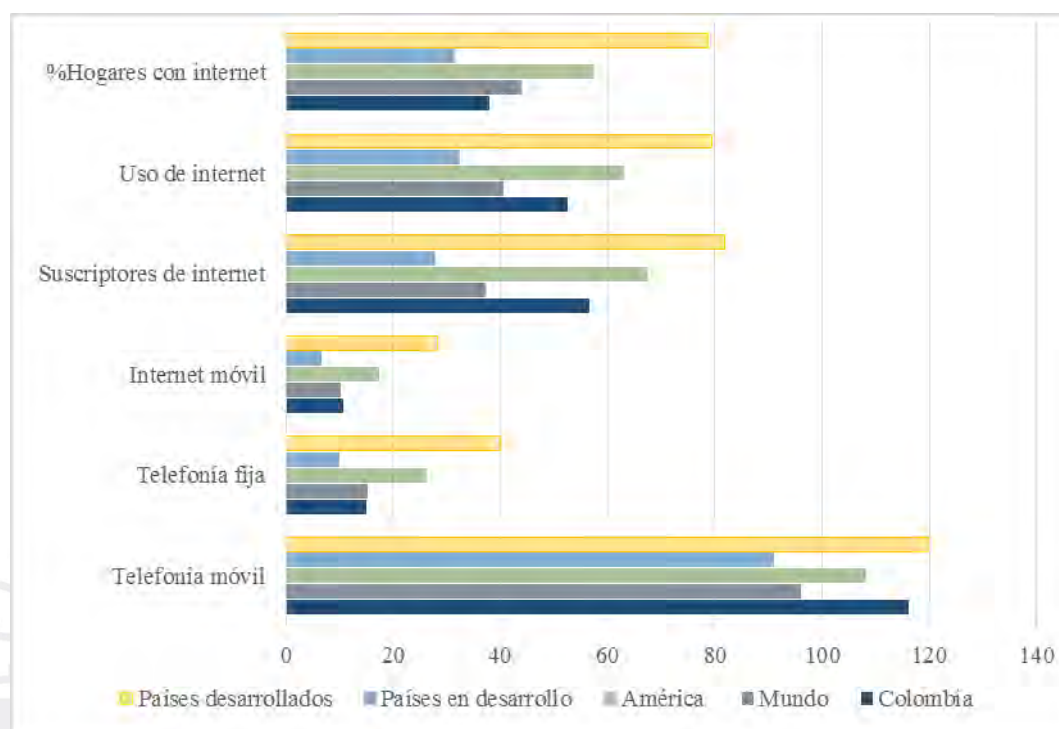


Figura 10. Internet y telefonía por cada 100 habitantes.

Adaptado de “Reporte de Industria del Sector TIC,” por la Comisión de Regulación de Comunicaciones, 2015 ([http://colombiatic.mintic.gov.co/602/articles-13464\\_archivo\\_pdf.pdf](http://colombiatic.mintic.gov.co/602/articles-13464_archivo_pdf.pdf))

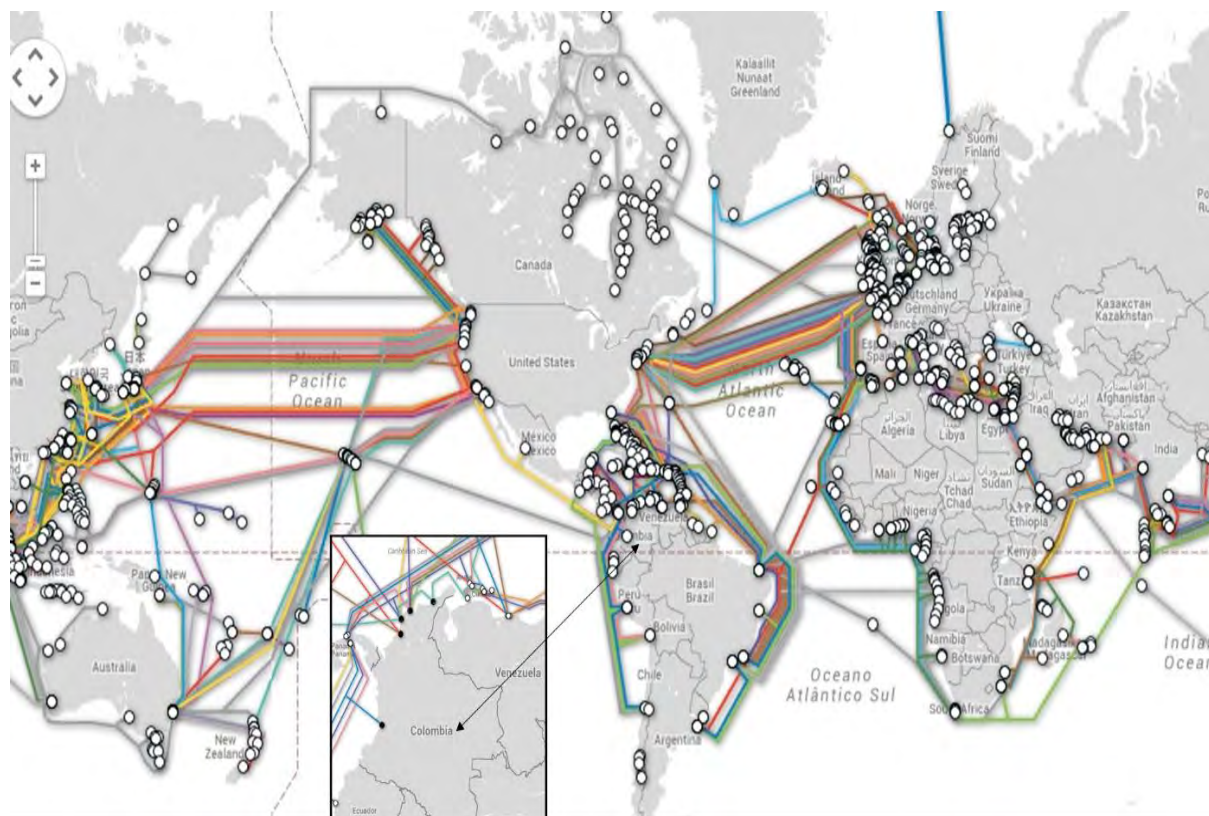
Las fuentes de información son importantes para cualquier tipo de negocios y Colombia es el mejor país latino que ofrece información gubernamental. Según el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MINTIC, 2015c) y los datos del ranking publicado por la Fundación del Conocimiento Abierto (*Open Knowledge Foundation* – OKF, por sus siglas en inglés); que analiza la disponibilidad y accesibilidad de datos gubernamentales de cada país en trece categorías:

Taiwán ocupa el primer lugar con el 78% de datos evaluados abiertos, convirtiéndose en el primer país no europeo en encabezar el índice, seguido por Reino Unido (76%), Dinamarca

(70%), Colombia (68%) y Finlandia (67%). En América Latina, Colombia se posiciona como líder en datos abiertos del gobierno en América, seguido por Uruguay (séptimo), Estados Unidos (octavo), Brasil (duodécimo) y México (decimosexto), entre otros 15 países del continente que hacen parte de este índice [de 122 países]. (MINTIC, 2015c, párr. 1)

Sin embargo, la conectividad por cable es la más eficiente y por esta razón aparece el cable submarino de fibra óptica. Al cierre del año 2015 Colombia contaba con conectividad a diez cables submarinos que se pueden apreciar en la figura 11. Ante la creciente demanda de telecomunicaciones se cuenta con la inversión de operadores, como Telefónica y Claro (América Móvil/Telmex) de lo cual destaca la instalación del cable AMX-1 instalado, por este último, que multiplicó por 50 la capacidad de conexiones internacionales del país para la prestación de servicios de datos fijos y móviles para personas y empresas (Colombia ya está conectada a 10 cables submarinos, 2015). Asimismo, el índice de conectividad global (GCI, por sus siglas en inglés) ubica a Colombia en el puesto número 33 de 50, por debajo de Argentina (36), Perú (37), Venezuela (40); y de los 16 líderes a nivel mundial, Estados Unidos que lidera con 74 puntos. (Huawei, 2015)

La logística de un país son las condiciones físicas que presenta el territorio de un gobierno para su desarrollo y crecimiento económico. En Colombia se están realizando esfuerzos para mejorar este índice y un ejemplo de esto, es el desarrollo del Plan Maestro de Transporte Intermodal (PMTI) para los próximos 20 años, que incluye Alianzas Público Privadas (APP) con una previsión de inversión de 101 proyectos abarcando carreteras, puentes, aeropuertos y vías férreas; el plan tiene un costo aproximado de US\$3,470 millones anuales que equivale al 1.3% del PIB del año 2015 (El Tiempo, 2015a). Según el Banco Mundial (2016a), el índice de desempeño logístico ubicó a Colombia en el año 2014 dentro de los niveles más bajos con un valor inferior a 2.50, por debajo de sus países vecinos, aunque sólo México y Chile superaron el índice de 3 y Estados Unidos se ubicó con el mejor índice de 4.18.



*Figura 11.* Conectividad por cables submarinos de Colombia y el mundo.

Adaptado de TeleGeography Submarine Cable Map. Por PriMetrica, Inc. (2015). Submarine Cable Map, 2015 (<http://www.submarinecablemap.com/#/>).

Bogotá posee el principal aeropuerto de cargas y tercero de pasajeros de América Latina, que es el Aeropuerto El Dorado. Asimismo, PROCOLOMBIA (2016) indica que por la ubicación estratégica del país los vuelos se encuentran “a tres horas de Miami y de Lima; a menos de cinco horas de Ciudad de México; a cinco horas de Santiago de Chile; menos de seis horas de Nueva York y de São Paulo, y a seis horas de Buenos Aires” (párr. 6).

Además, la energía eléctrica de Colombia es la sexta más costosa de América Latina (US\$0.135) después de México, El Salvador, Guatemala, Panamá y Uruguay, mientras que existen países latinos que ofrecen mejores tarifas para los sectores industriales, como Perú, Brasil, Venezuela y otros. El acceso directo al Océano Atlántico y al Pacífico que contribuye con el acceso al comercio internacional y las abundantes vertientes hidrográficas con que cuenta el país, permiten distinguir en Colombia las cinco más grandes: el mar Caribe, el océano Pacífico, el río Amazonas, el río Orinoco y la vertiente del Catatumbo; generando así

una cantidad de cuencas en cada una de ellas con alto potencial de generación de energía.

Las fuentes de energía del país en el año 2014, según la participación por tecnología, son principalmente las fuentes hidráulicas (63.9%), seguido del gas (26.3%), del carbón (4.6%) y de otras fuentes (“El 64% la produce el sector hidroeléctrico, y el 30.8%, el térmico”, 2014). Según El Espectador (2015c), la energía eléctrica se produce principalmente por medios hidráulicos y para asegurar el abastecimiento total del país se posee la producción de energía por gas y carbón que permite una confiabilidad energética del 100%.

Así, Colombia exporta energía por medio de tres interconexiones eléctricas con Ecuador, tres con Venezuela y una con Panamá (García, Gómez y Bohórquez, 2014). Adicionalmente y de acuerdo con lo planteado por la Unidad de Planeación Minero Energética (UPME, 2015) en el Plan Energético Nacional existen ideas para diversificar las fuentes de energía para incentivar a aquellas amigables con el medio ambiente dentro del proyecto al año 2050 y; según el Centro Virtual de Noticias [CVN] (2015), Colombia es una potencia para energías alternativas como la energía solar, eólica, biomasa, hidráulica, de los océanos y la geotérmica.

***Experiencia pasada (Histórico-psicológico-sociológico).*** De acuerdo con Ardila (2014), “la raza colombiana, mezcla de varias etnias, además de ser generosa, interesada en la estética y en la universalidad, es también una raza propensa a la depresión y la ciclotimia, melancólica y con inadecuada disciplina” (p. 75). Las dimensiones analizadas por Hofstede indican que el colombiano es proclive a la masculinidad, individualismo y tendencia a las indulgencias. Estas dimensiones tienen relación con la historia de Colombia como lo exponen Sacipa, Tovar, Sarmiento, Gómez y Suarez (2013), quienes afirman que los “temas relativos al conflicto armado en Colombia, la memoria colectiva, los significados de paz y el acompañamiento psicosocial” (sección de Conclusiones, párr. 2) son parte de la problemática

relativa al poder y sus interrelaciones con la historicidad y la diversidad sexual, en un modelo de país centrado en el patriarcalismo excluyente.

En Colombia “la cuestión de la identidad nacional no fue resuelta” (Rojas, 1997, p. 56). Según Calle (1997) la cultura colombiana, además de su pasado, posee influencias externas resultado de la interacción global con diversos países y bloques económicos, que afectan o pueden erosionar el sentido de pertenencia, de identidad, lo cual, de ocurrir, puede afectar al desarrollo económico. La historia colombiana sufrió en 1903 “el más profundo trauma de su historia: la separación de Panamá, instigada por los intereses de los Estados Unidos en el Canal” (“Colombia 1900-1960”, 2016, párr. 1) que marcó una lenta integración territorial de 30 años. Y apenas culminado dicho proceso, ocurrió un incidente de guerra contra Perú, en el año 1932, para recuperar la franja amazónica invadida (“Colombia 1900-1960”, 2016).

Con el objeto de controlar el ámbito cultural del país, además de proteger sus orígenes y los diferentes cambios que se generen en el mismo a pesar de los conflictos externos e internos y de la influencia de la globalización, el gobierno creó en los primeros años del siglo XXI el Ministerio de Cultura (Mincultura). Según el sitio web Colombia.co, en el documento denominado Marca Colombia se ha identificado que desde el año 2005, se lanza la imagen positiva del país en el extranjero, buscando transformar los paradigmas que existen del país tanto en el interior como en el exterior. Esta nueva campaña está muy alineada a las nuevas tendencias pues ofrece una imagen progresista de Colombia en la que la mega diversidad, la innovación, la sostenibilidad y la riqueza natural, ambiental, la gente y cultural eran más que simples atributos de la Marca País: se convirtieron en la bandera y motivo de orgullo de los colombianos. (Colombia.co, 2017)

El Ministerio de Cultura de Colombia, conocido como Mincultura (2015a) “es la entidad rectora del sector cultural colombiano y tiene por objetivo formular, coordinar,

ejecutar y vigilar la política del Estado en materia cultural” (párr. 1). Así, se ha organizado y trazado estrategias hasta el año 2018, además de definir las principales políticas culturales de protección que incluyen la política para el Conocimiento, para la Gestión, Protección y Salvaguardia del Patrimonio Cultural; Política de Archivos, Protección de la Diversidad Etnolingüística, Diversidad Cultural, Turismo Cultural, Lectura y Bibliotecas, Comunicación, Cultura Digital, Concertación, Estímulos, Emprendimientos y las Industrias Culturales, Gestión Internacional de la Cultura y otras que constituyen lineamientos para promover la equidad e inclusión, garantizando el pluralismo, la libertad, la participación democrática y el reconocimiento de la diferencia en el ejercicio de los derechos culturales (MinCultura, 2015b).

***Organizacional-Administrativo.*** De acuerdo con la Misión Permanente de Colombia ante las Naciones Unidas (2015):

Colombia es un Estado social de derecho en forma de República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general. (párr. 1)

Las ramas del poder público, la legislativa, la ejecutiva y la judicial son el modelo de gestión de gobierno de Colombia, incluyendo, además, los diferentes Ministerios como el de Justicia, Defensa, Trabajo, del Interior, de Relaciones Exteriores, Hacienda, Salud, Minas, Comercio, TIC, Educación, Cultura, Agricultura, Ambiente, Transporte y Vivienda. Adicionalmente, según la Misión Permanente de Colombia ante las Naciones Unidas (2015), dentro del Poder Ejecutivo, el presidente de la República es el Jefe de Estado y de Gobierno además de suprema autoridad administrativa. El presidente y el vicepresidente son elegidos por voto secreto por la mitad más uno de los votantes. Los diferentes ministerios como son el

del Interior, Relaciones Exteriores y otros; son electos por el Presidente. También forman parte de la rama ejecutiva las gobernaciones y alcaldías, las superintendencias, los establecimientos públicos y empresas industriales y comerciales del Estado.

El régimen de los tipos de cambio de Colombia se tipifica dentro del régimen de flotación controlada o “flotación sucia”. Este tipo de régimen, según Madura (2015), tiene relación a la intervención del gobierno para controlar los movimientos de los tipos de cambio y suavizar así el impacto de cambios bruscos. El gobierno también interviene en las tasas de interés mediante la aplicación de políticas monetarias para frenar la inflación o proteger la moneda.

En materia de educación, se ha expresado que esta es la gran fuerza social de transformación y en este sentido el gobierno colombiano ha aplicado, por primera vez, el Modelo de Indicadores de Desempeño de la Educación (MIDE). Además del reciente interés del gobierno en medir la educación, también es importante resaltar los cambios en la educación relacionada a las TIC que, según Parra (2012), han dado como resultado una serie de programas internacionales de capacitación a docentes; por ejemplo, existe el caso de las empresas multinacionales como Apple o la Corporación Intel quienes buscan disminuir las brechas digitales en los lugares donde se produjeron, mediante la educación, y así se producen, cambios que no necesariamente fueron buscados o planeados, pero generan el sentido así como las concepciones de lo educativo, la formación y el maestro y escuela.

La educación de un país debería mejorar la competitividad y, así, el GCI (*Global Competitiveness Index*, por sus siglas en inglés) ubica a Colombia en el ranking 61 de 140 países en donde se puede apreciar el incremento paulatino del indicador en los últimos tres años, ubicándose por encima de la media y avanzando hacia la mejor eficiencia educacional (World Economic Forum WEF, 2015b). Anualmente, de acuerdo con PROCOLOMBIA (2016), se reciben “más de 150 mil graduados en carreras técnicas y profesionales,

relacionadas con áreas administrativas e ingenierías” (párr. 5).

**Militar.** Debido a los antecedentes de guerrillas, Colombia es el segundo país latinoamericano que más fondos destina al presupuesto de defensa. Así en el año 2014 se llegó a invertir el 2.17% del PIB de US\$387,692 millones, después de Brasil que invierte el 1.43% de su PIB de US\$ 2,215 billones. En volumen monetario, lo destinado a defensa representa US\$8,416 millones, después de Brasil que invirtió US\$31,629 millones, seguido de México con US\$7,299 y Venezuela con US\$5,568 millones (Red de Seguridad y Defensa de América Latina [RESDAL], 2014). Estas inversiones y la experiencia acumulada por años, permitieron a Colombia consolidar encuentros con potencias mundiales y con ello acordar programas de educación en materia de seguridad.

### 3.1.3 Principios cardinales

**Influencia de terceras partes.** Del análisis del comercio internacional colombiano se desprende que, desde el año 2010 en adelante, algunos sectores de importación y exportación son más los representativos y sensiblemente similares cada año, por lo que existe una mayor dependencia de ciertos bloques económicos, países y/o sectores (DANE, 2015g) que se puede apreciar en la figura 12.

En materia de comercio exterior, el bloque económico más importante para Colombia es NAFTA, compuesto por la totalidad de los países de Norte América (Canadá, Estados Unidos y México) que representan en promedio el 44% de las importaciones globales y el 40% de las exportaciones.

Detrás de este bloque económico están los negocios con 21 diferentes países que representan en promedio el 35% de las importaciones y exportaciones. Así, la Unión Europea, con siete países, representa en promedio el 13% de las importaciones y 11% de las exportaciones totales, mientras que el Mercosur y el bloque del CAN (Comunidad Andina de Naciones) representan menos del 7% de los negocios.

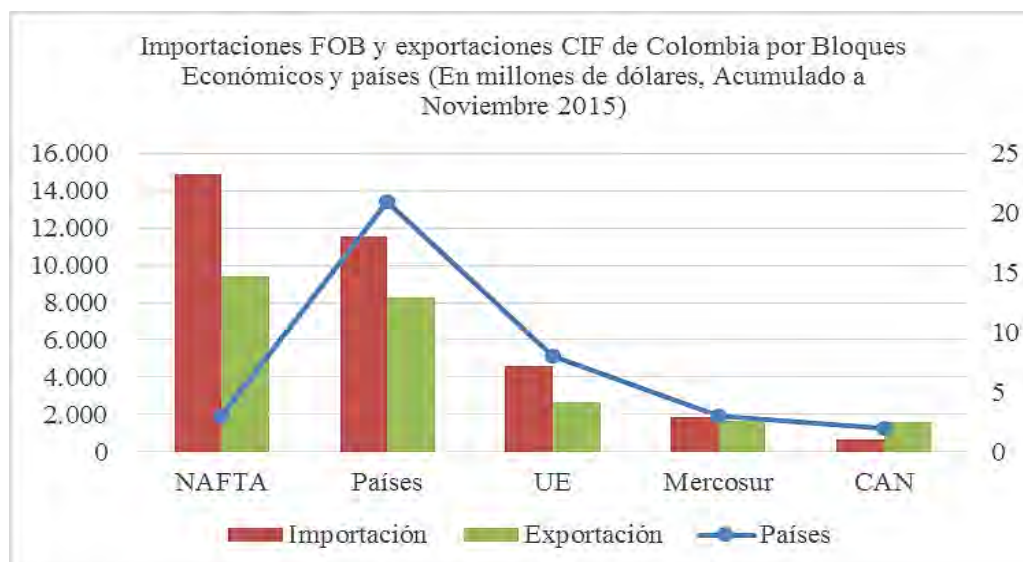
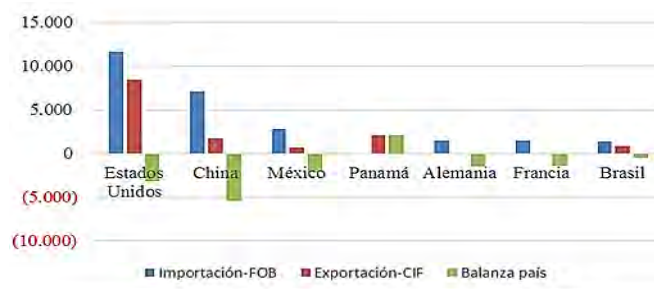


Figura 12. Importaciones FOB y exportaciones CIF de Colombia por Bloques Económicos y países.

Adaptado con los datos de “Importaciones FOB y Exportaciones CIF de Colombia, acumulado a noviembre 2015, relacionado a los bloques económicos y los países relacionados, expresado en miles de dólares y cantidades de países” por DANE, 2015h (<http://www.DANE.gov.co/index.php/esp>).

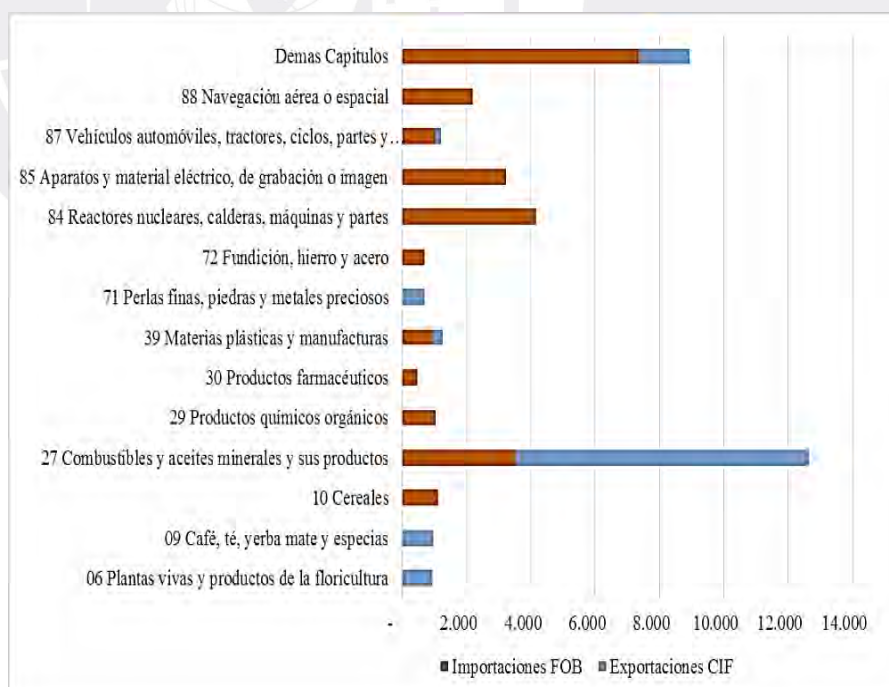
Sin considerar ningún bloque económico, según el DANE (2015h), son siete los países que representan más del 60% de las importaciones y más del 50% de las exportaciones totales de acuerdo a datos acumulados al mes de noviembre de 2015. Los países más importantes del comercio internacional por orden en volumen monetario de importaciones FOB (*Free On Board* por sus siglas en inglés) y exportaciones CIF (*Cost Insurance and Freight* por sus siglas en inglés) son Estados Unidos, China, México, Panamá, Alemania, Francia y Brasil. Con el único país que se registra una balanza comercial positiva es Panamá.

En la figura 13 se puede apreciar la balanza comercial con los siete principales países donde claramente Estados Unidos y China son los que registran el mayor volumen monetario de negocios con Colombia. Existe una alta dependencia comercial de Estados Unidos que representa el 27% de las importaciones totales y el 31% de las exportaciones totales, según datos acumulados a noviembre del 2015, seguido de China que representa el 17% de las importaciones totales y 6% de las exportaciones totales; aunque en exportaciones Panamá representa el 8% sin datos de importación registrados (DANE, 2015h).



*Figura 13.* Importación, exportación y balanza comercial de los siete principales países de comercio internacional para Colombia, datos acumulados a noviembre 2015. Expresado en millones de dólares de importaciones FOB y exportaciones CIF. Adaptado de “Importaciones, exportaciones y balanza del DANE,” por DANE (2015d). (<http://www.DANE.gov.co/index.php/esp>).

De los bloques económicos y países más importantes para el gobierno colombiano en los negocios comerciales internacionales son cinco los sectores más importantes en importación que representan el 61% del total a noviembre de 2015, y cuatro los sectores de exportación que representan el 53% del total que se puede apreciar en la figura 14. En importaciones, el sector de mayor peso es el denominado Demás Capítulos, seguido de Reactores nucleares y otros. En exportaciones, el sector de mayor peso son los Combustibles y aceites minerales y sus productos, seguido de Demás Capítulos.



*Figura 14.* Principales sectores del comercio internacional de Colombia según clasificación CIIU, datos acumulados a noviembre 2015. En millones de dólares de importación FOB y exportación CIF. Adaptado de “DANE,” por DANE, 2015h (<http://www.DANE.gov.co/index.php/esp>).

**Lazos pasado-presentes.** Históricamente Colombia se caracterizó por sus problemas políticos internos que generaron diversas formaciones de guerrillas, aunque en la actualidad la situación ha mejorado y se espera la concreción de los últimos términos frente un eventual acuerdo con las FARC. Desde 1989 en adelante, Colombia recibió apoyo económico de EEUU y la Unión Europea para avanzar con el proceso de paz. En lo que respecta a las relaciones con Venezuela se optó por romper relaciones diplomáticas en marzo de 2008 y julio de 2010, también selló la salida definitiva del CAN en 2006 (con efecto en 2011).

Los acuerdos que Colombia ha logrado, en materia de comercio internacional, representan una gran oportunidad de negocios con bloques como CAN, MERCOSUR y la Unión Europea que hasta el momento, sin embargo, no tienen la relevancia comercial esperada. El bloque más importante para Colombia es NAFTA, pero la relación con México genera una balanza comercial que es negativa. Aún con la desventaja comercial ante México, las inversiones extranjeras en este país, por parte de Colombia, representan menos del 5% de la inversión total realizada por México en Colombia en el año 2013.

Colombia también mantiene acuerdos bilaterales con países de manera directa como China, Panamá, Brasil, y otros. Por ejemplo, Brasil tiene intereses comunes con el gobierno colombiano relacionados a la Amazonía y los indígenas de las zonas fronterizas.

**Contrabalance de intereses.** La ubicación geográfica de Colombia representa una ventaja muy importante para los negocios que convergen en toda América como punto central de comunicación física y/o tecnológica. Por esta razón, el país posee el principal puerto aéreo de cargas de la región, en la ciudad de Bogotá, y es el tercer puerto de pasajeros del mundo. Además, la gran cantidad de recursos hídricos permite obtener uno de los menores costos de energía eléctrica. Y, sobre todo, el acceso directo al océano Atlántico y Pacífico contribuye al comercio internacional por la vía fluvial como medio más económico que el transporte de cargas.

Colombia es uno de los países que más protege las inversiones extranjeras que ayudan a atraer flujos externos, las cuales- a lo largo del tiempo - le han ayudado a ganar una amplia credibilidad que el gobierno nacional debe cuidar para todas las industrias que desee potenciar. Según la Agencia de Promoción de Inversión de Bogotá (Invest in Bogotá, 2014), los principales inversionistas extranjeros presentes en la ciudad son de Estados Unidos, España, México, Brasil y Francia; así como también existen inversiones en otros sectores por parte de Alemania. El gobierno colombiano actualmente está atravesando por un proceso de transformación de un modelo de gestión basado en la atención a conflictos internos a un modelo de gestión de progreso e internacionalización del país.

**Conservación de los enemigos.** Los principales competidores enemigos del sector de Call Centers en la región son Brasil y México; mientras que los referentes, por orden de importancia, son Filipinas, Estados Unidos e India. Filipinas es uno de los países más atractivos para el sector y cuenta también con un idioma neutro, situación similar a Colombia. Mientras que Estados Unidos cuenta con un amplio desarrollo tecnológico e innovación; a su vez, India posee un enorme capital humano y México, por su parte, aprovecha el *nearshoring* para ofrecer sus servicios en el mercado estadounidense.

Además, México forma parte del bloque económico NAFTA con quien Colombia mantiene acuerdos, y desde el año 1994 se suscribe al acuerdo de libre Comercio con los Estados Unidos Mexicanos (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2011). México sabía que con la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) con Estados Unidos y Canadá entraría en déficit, por lo tanto, al firmar el acuerdo decidieron perder en este bloque para ganar con Colombia.

Brasil, por otro lado, es el país más grande de Latinoamérica y pertenece al bloque económico del Mercosur así como a la balanza comercial con Colombia. Según el DANE (2015g), aún es a favor del gobierno brasileño en 1.5 veces, aunque ha mejorado desde el

2008 donde era de 3.6 veces. Por otro lado, existen acuerdos de cooperación como convenios de estudios e investigación, TICs y otros (El Heraldo, 2015) que pueden resultar en un mercado atractivo para los Call Centers así como el reciente pacto de exportación de autos con arancel cero y reglas de origen con cierta desventaja inicial para Colombia.

Aunque Colombia estaba más afectada por sus conflictos internos que por los externos, tenía sus diferencias con otros países y también realizó apoyos al exterior. Un ejemplo de esto es Venezuela, un país cuya balanza de comercio exterior resulta positiva para el gobierno colombiano, así como con los demás países vecinos, Ecuador, Perú y Panamá. Otro caso de conflicto era, según Pérez (2013), “el marco de la reciente pérdida del espacio marítimo y zona económica” (p. 2) contra Nicaragua, sin embargo, en el año 2015 este país atrae millonarias inversiones de Colombia con más de US\$2,500 millones en los últimos cinco años (El Tiempo, 2015d).

#### **3.1.4. Influencia del análisis en el sector de Contact Centers**

Los intereses nacionales de Colombia, según el plan de gobierno del presidente Santos, para el periodo 2014-2018 son “Colombia en paz”, “Colombia equitativa y sin pobreza extrema”, y “Colombia la más educada” (DPN, 2014). La industria de Contact Centers está globalizada y aunque el sector en Colombia se encuentra en vías de desarrollo podría formar parte del proceso de desarrollo de los tres pilares del plan de gobierno. Del análisis surge una gran cantidad de variables de oportunidades y pocas amenazas que indican el potencial del desarrollo del sector y cómo puede posicionarse como referente en los países de habla hispana de América, España y para los hispanoparlantes de países como Estados Unidos.

El sector de Call Center puede pasar a representar el 2.5% del PEA, de 0.40% actual con más de 540 mil empleados. Con más de 500 mil empleos colaboraría a disminuir el desempleo en 3 dígitos, generando ingresos de divisas e inversiones. También colaboraría

con la mejora del índice de Gini, los niveles de pensiones y el alcance de la salud pública que llegó al 94.6% de cobertura.

Como potencial organizacional, Colombia es un país con excelentes condiciones para invertir y desarrollar el sector de Contact Center con un crecimiento promedio 18% en los últimos 10 años. Para las IED es uno de los pocos países que más protege a los inversores extranjeros, además de poseer estabilidad macroeconómica, bajos niveles de inflación de los últimos 10 años, tipo de cambio controlado, beneficios fiscales para exportación de servicios y varias zonas francas. Aunque la energía eléctrica es una de las sextas más caras posee varias fuentes que hacen que el servicio pueda ser sumamente estable. Además, los aspectos de mejora gubernamental - que son los retrasos en infraestructuras de logística nacional- podrían tener poca incidencia para impedir un crecimiento del sector.

Asimismo, alta tecnología de comunicación hacia el mundo se encuentra disponible por medio de diez fibras ópticas transoceánicas. A nivel nacional, el alcance de internet en el año 2014 llegaba al 50% de los hogares y el 60% de las MyPymes colombianas, la telefonía móvil es superior al promedio del mundo y ofrece un mercado de servicios sumamente amplio.

De los principios cardinales surge una dependencia del grupo económico NAFTA que representa para Colombia más del 40% de las importaciones y exportaciones, siendo Estados Unidos el principal protagonista del sector de Call Centers que, en el año 2014, representaban el 35% de las exportaciones, seguido de España (31.9%) y Argentina (13.9%). Estados Unidos, con el nuevo gobierno, puede pasar a ser un aliado o todo lo contrario para el sector de Contact Center colombiano; incluso puede afectar seriamente a México en sus servicios de *nearshoring*, aunque los costos y aranceles que se puedan crear serán los reguladores del juego. Por otro lado, Brasil por una recesión económica que afectó seriamente al sector, podría ser un aliado estratégico para aprovechar el know how de los recursos capacitados y

los valores agregados.

La influencia de los Contact Centers depende de su crecimiento e impacto en los ingresos nacionales y generación de empleos. El crecimiento depende de la penetración en el mercado y éste depende, en mayor medida, de la decisión y capacidad de los recursos disponibles para ampliar los negocios con los países así como con los grupos económicos actuales, con grupos económicos poco explotados y nuevos países, y la explotación del mercado nacional.

### **3.2 Análisis Competitivo de Colombia**

Para el análisis competitivo de Colombia y la determinación de la ventaja nacional se utiliza el modelo del diamante de Porter, donde se analizarán las condiciones de la oferta, condiciones de los factores, la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas así como los sectores que estén relacionados y aquellos que son de apoyo para la industria.

#### **3.2.1 Condiciones de los factores**

Para el desarrollo de los Contact Centers se buscan los factores requeridos para lograr un retorno estable para los inversionistas, penetrar en el mercado y, por defecto, una mayor empleabilidad a nivel nacional. Según Porter (2014) los factores de producción son el trabajo, la tierra, recursos naturales, capital e infraestructura (p.237). Estos factores son los que determinan el flujo del comercio.

La oferta de mano de obra disponible en Colombia se estima en más de 2 millones de personas. Según el Consejo privado de Competitividad (2014), “los índices del Banco Mundial muestran que en el país es relativamente fácil la contratación y los horarios son suficientemente flexibles” (p. 80), constituyéndose en una gran ventaja para las empresas que deseen incorporar servicios con horarios diferenciados. No obstante, tanto el talento humano y el incentivo al bilingüismo son bajos pero altamente requeridos por empresas de servicios internacionales. En el año 2016 se reportó una dificultad mayor en 2% respecto al año 2015,

con respecto a que las empresas colombianas poseen dificultad para encontrar talentos o cubrir sus vacantes, lo que indica la falta de recursos capacitados que puede repercutir en el crecimiento del sector de Call Centers. (ManpowerGroup, 2016)

Para el crecimiento que puede experimentar el país en materia tecnológica y en los sectores de la economía que dependan de ello, como el caso de los Contact Center, es necesario contar con los recursos humanos capacitados. La ciencia, tecnología e innovación son factores claves que pueden generar la diferencia en la competitividad de las industrias. Al respecto el Consejo Privado de Competitividad (2014) indica que “la economía colombiana aún continúa dependiendo significativamente de actividades primarias y de bajo valor agregado, y el surgimiento de sectores sofisticados de alto valor agregado es limitado” (p. 90).

Según Sectorial.co (2015), el sector de Contact Centers recibe el respaldo gubernamental para incentivar la instalación de centros de contacto telefónico no solo en las grandes capitales sino en las diferentes ciudades del país por su alto potencial de vinculación laboral. Colombia implementó el Sistema Nacional de Competitividad en el año 2006 con múltiples agendas para su cumplimiento según el Consejo privado de Competitividad (2014) avanzando de manera importante en el año 2015 en los indicadores del *WEF* y *Doing Business* lo cual se explica principalmente por el salto en el pilar de Desarrollo del Mercado Financiero; sin embargo, se han agudizado algunos problemas en la mayoría de las demás dimensiones de competitividad.

Los mejores indicadores para Colombia se ubican en la segunda posición y son las Pensiones, Formalización del Mercado Laboral, Desempeño Logístico y Financiamiento Inicial de Emprendimientos; en la tercera posición se encuentra con Salud, Ciencia, Tecnología e Innovación y el peor índice es el Sistema Tributario (Consejo Privado de Competitividad, 2015).

Una de las amenazas para el sector pueden ser los atrasos del plan de inversiones del gobierno que afectan a la competitividad logística e infraestructura del país, aunque su incidencia directa en el sector puede ser baja. Otra amenaza serían los cambios que se puedan generar por los comicios de gobierno del año 2018 incrementando el retraso en las inversiones y la incertidumbre del país.

### **3.2.2 Condiciones de la demanda en Colombia**

La demanda en Colombia se ha visto afectada durante los últimos años por el incremento de la inflación. Según datos del DANE (2016b), el Índice de Precios al Consumidor (IPC) registró un incremento desde el año 2014 superando la meta del 3%, llegando al nivel de 5.5 % al cierre del año 2016, superando incluso los niveles alcanzados entre 2005 y 2007. Al respecto, el Banco de la República (2015b) ha señalado que “el incremento en los costos de las materias primas importadas y la menor dinámica en la oferta de alimentos explican gran parte de la aceleración de la inflación” (p. 9).

Sobre la demanda de servicios de tercerización, según las cifras publicadas por la firma de consultoría Frost (CCSur, 2015), en Latinoamérica los servicios de Contact Center bordearon los US\$11,000 millones, aunque en el año 2015 se haya reducido al 5% por las devaluaciones de las principales monedas de la región, luego de la caída, se prevé un crecimiento entre el 7.5% y el 8%, durante el 2016 y 2017, siendo los principales motores Brasil y Colombia. Un dato interesante de este artículo menciona que la demanda doméstica de Latinoamérica hoy representa alrededor del 13% de la demanda de servicios tercerizados de Contact Center a nivel global.

Las amenazas de otros países son oportunidades de nuevas demandas del sector colombiano. Según lo reportado por TyN Magazine de Media Group (2008), la industria en Argentina enfrenta dos grandes amenazas: a) la pérdida de competitividad del mercado argentino y b) la amenaza de las malas prácticas. Asimismo, en el caso de México, el Fisco

puso en práctica medidas fiscales relacionadas a las normas laborales que afectan a las empresas de *outsourcing* pero, como señala Fuentes (2015), las políticas adoptadas en años recientes “dejan mucho que desear para garantizar solidez a sus inversionistas” (p. 56). También Brasil está atravesando por un momento político económico negativo y el sector registra una disminución muy importante en cuanto a ingresos y recursos humanos.

El factor clave para el negocio y su demanda de crecimiento, además de los recursos humanos, es la tecnología y la interacción omnicanal, siendo esta la capacidad de comunicarse con los clientes y satisfacer sus necesidades de atención, para lo cual se utilizan diferentes canales más allá del teléfono, como chat, email, redes sociales, co-navegación, videoconferencia, soporte remoto, auto atención, entre otros (Sacristán, 2017). En este sentido, Santamaría (2015) plantea que el sector de las BPO ha tomado un creciente auge los últimos años, lo cual ha acelerado el mercado laboral y apalancado el sector económico de servicios. Las encuestas, análisis y estudios lo demuestran y es ahí donde hay un interesante análisis, por parte de la alta gerencia, de cara a priorizar cuál es la nueva competencia que avoca un mercado laboral más exigente y cada vez más escaso si no se contrarresta con estrategias encaminadas a convertir esta demanda laboral en algo auto sostenible.

Según el Informe de sostenibilidad (2012), las exportaciones de BPO&O en Colombia se han incrementado en 77% en el periodo del 2010 al 2012, lo cual se puede apreciar en la Figura 15. Esto nos confirma que la demanda de los servicios de BPO (incluido Contact Centers), tiene un crecimiento sostenido en el mundo siendo, según este mismo informe, del orden del 5% anual (PTP et al., 2015)

La evolución de la fuerza laboral a través de los años es algo que tampoco se puede desconocer, pues resulta muy influyente en el trabajo la época en que los nuevos empleados han crecido, la forma en que han sido criados y educados, las comodidades, nuevas libertades y ventajas tecnológicas con que cuentan, entre otros factores. Así, la generación millennial es

mucho menos tolerante a la espera en una llamada, a repetir sus problemas a cinco personas diferentes, o a ser tratados como un número (Dinero.com, 2015b). En respuesta a estas nuevas necesidades, se tienen que desarrollar nuevas herramientas que permitan una mejor interacción con esta nueva generación, es por ello que la industria debe crecer de la mano con la tecnología, pues de lo contrario se puede contraer su crecimiento lo cual ocasionará daños en el sector.

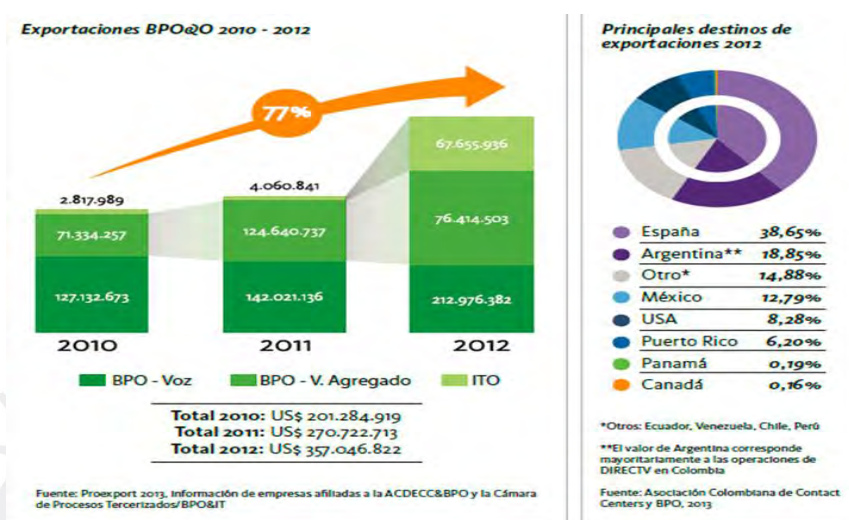


Figura 15. Exportaciones BPO&O 2010-2012, sector de tercerización de procesos de negocio (BPO&O)

Tomado de "Informe de sostenibilidad 2012," por Programa de Transformación Productiva PTP, Asociación Colombiana de Contact Centers y BPO ACDECC&BPO, y Cámara de Procesos Tercerizados BPO&IT ANDI, 2012 (<http://static.globalreporting.org/report-pdfs/2013/4aec8f3dbad9cd5ec5540742e56ef222.pdf>).

### 3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

**Estrategia.** En cuanto a las condiciones que ofrece el país para el sector, tal y como se mencionó en la sección Potencial Nacional, Colombia tiene como fortalezas: un buen ambiente macroeconómico, infraestructura de comunicaciones, ubicación geográfica estratégica, el apoyo gubernamental para la IED en el sector, exoneración del IVA (16%) para servicios al exterior y la mano de obra calificada. Estas son condiciones favorables para la constitución de empresas y para el desarrollo del sector de Contact Center que presenta un crecimiento sostenido en un promedio del 18% en los últimos 10 años.

La capacitación es parte de una estrategia de continuidad de los negocios. Según la

directora de la Asociación Colombiana de Contact Centers, Ana Karina Quessep (Dinero.com, 2014), Colombia está recorriendo la senda que India recorrió años atrás, y “elementos muy competitivos como la cercanía, mano de obra calificada, actitud de servicio, acento neutro, recurso humano cada vez más bilingüe, favorabilidad legislativa, excelente infraestructura y comunicaciones de clase mundial” (párr. 4) hacen que Colombia tenga el potencial para convertirse en un grande del sector a nivel mundial.

**Estructura.** El capital financiero y humano es esencial para el proceso de instalación de empresas de servicios de Contact Center. Financieramente las inversiones extranjeras provienen de Estados Unidos, España, Brasil, Alemania y otros países. El capital humano en el modelo propuesto será un eje fundamental y, debido a la profesionalización de la industria, cambiará la definición actual de los Contact Centers de un trabajo temporal para pasar a otra empresa por un trabajo de carrera profesional de expertos. En este sentido el bilingüismo es una materia de relevancia en las escuelas, colegios y universidades para preparar a los futuros profesionales.

**Rivalidad de las empresas.** La rivalidad entre empresas del sector ha permitido una mayor competitividad e innovación de los servicios, logrando satisfacer las necesidades de los clientes tanto a nivel local como del exterior. Del análisis financiero de los call centers, al año 2014, se puede apreciar la competencia entre 10 empresas, de 16, que representan el 90% de las ventas y el 87% de los activos. En el sector se tienen empresas multinacionales importantes que ha generado la atracción de clientes tales como IBM, HP, entre otros que han establecido sus operaciones en Colombia para todo Latinoamérica. Un ejemplo es Johnson & Johnson que escoge a Colombia como hub para Latinoamérica (Portafolio.co, 2017). Esta situación también ha motivado que las necesidades del sector sean más amplias, lo que ha generado una mayor especialización e incremento de los proveedores, permitiendo el crecimiento del Cluster del sector.

### 3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

Dentro del índice de competitividad de las diez ciudades latinoamericanas más atractivas para la inversión, en el año 2014, se ubican dos ciudades de Colombia: Bogotá se ubica en el cuarto puesto y la ciudad de Medellín en el décimo, en ambos casos con tendencias positivas que se registraron frente al último año de comparación (CEPEC – Universidad del Rosario & IdN Inteligencia de Negocios, 2014). Las principales empresas extranjeras que tienen presencia en el sector Contact Center colombiano son:

- **Tecnología:** Avaya, Aspect, Altitude, Genesys, Presence, NICE Systems, Verint, Red Box, Cisco, Alcatel-Lucent, Fortinet. Brindan soluciones de infraestructura para centros de contacto, desde los equipos de red como switches, routers y firewalls, hasta las soluciones completas de planta telefónica, grabación de llamadas, discado automático inteligente, monitoreo y evaluación de llamadas y funciones de CRM para la administración de contactos y clientes.
- **Proveedores de Contact Center:** las principales multinacionales tienen presencia con sitios de operación distribuidos a lo largo del territorio nacional. Así, compañías de capital norteamericano como Atento, tienen sede en Bogotá y ciudades intermedias pero importantes para el sector como Bucaramanga y Pereira. Otras como Sitel, Sutherland Global Services y Convergys, operan principalmente en Bogotá con más de una sede. Por su parte, las europeas están representadas por Teleperformance de capital francés; Grupo Konecra, Grupo AST y Emergia de capital español, todas ellas en diferentes ciudades. Finalmente se encuentran otras empresas de capital hindú, como Atlantic BPO en Barranquilla (filial de Hinduja Group).

Según Procolombia (2015c) las compañías instaladas en el país más importantes en el sector de ITO son Globlant, una multinacional Argentina de desarrollo de software, servicios de TI y outsourcing de mantenimiento; Capgemini, una compañía francesa de TI; Indra, una

empresa española experta en servicios de consultoría y soluciones tecnológicas que abrió su segundo laboratorio de software en el país; Stefanini, una firma brasilera de soluciones de TI que adquirió una compañía colombiana ; y Synapsis, una compañía chilena que adquirió operaciones de TI Diveo y la firma brasilera TIVIT para posicionar su presencia en siete países de Latinoamérica. La directora de la Asociación Colombiana de Contact Centers mencionó que Colombia tiene todo el potencial para convertirse en el HUB latinoamericano de la Subcontratación de Procesos de Negocios (*BPO*, por sus siglas en inglés), debido a su preparación y también por ser el segundo país más competitivo en la región. Este crecimiento y desarrollo fomenta la generación de cluster, tales como el caso de algunas empresas multinacionales que establecen su centro de operaciones en Colombia.

(Dinero.com, 2015a)

### **3.2.5 Influencia del análisis en el sector Contact Centers**

Basados en la información de los factores descritos anteriormente es posible identificar cuál es la influencia del análisis competitivo de Colombia en el sector de Contact Center del país. Las *condiciones de los factores* indican una gran cantidad de mano de obra disponible, facilidad para la contratación y horarios laborables flexibles, sin embargo, con el auge se presenta la escasez de personal con talento y el bilingüismo, lo que representa una dificultad para un crecimiento más acelerado del sector. También se deben considerar los factores políticos por los comicios del año 2018.

Las *condiciones de la demanda* están afectadas por la desaceleración de la economía mundial y las devaluaciones de las principales monedas de la región, pero se prevé un crecimiento para los próximos años, especialmente para Colombia. Los principales países competidores en el sector de Contact Centers, como México, Brasil y Argentina, están atravesando por amenazas que afectan a la industria y esto representa una oportunidad para el mercado colombiano; sin embargo, el factor de mano de obra laboral es más exigente y, a su

vez, cada vez más escaso. Por lo tanto, acelerar el proceso mediante la capacitación local, con un plan de capacitación planificado que acompañe un crecimiento controlado del sector, debe ser una acción urgente. Cabe destacar también la urgencia en la capacitación del bilingüismo para atender a los grandes mercados internacionales dado que en América la demanda actual del sector de Contact Center es de sólo 13%.

En cuanto a la *estrategia, estructura y rivalidad de las empresas*, Colombia posee uno de los mejores ambientes macroeconómicos de la región, fuentes de financiación local e internacional, apoyo fiscal para la exploración de servicios, excelente infraestructura, la disponibilidad de comunicación de clase mundial y una ubicación estratégica para todo el territorio americano. Otros aspectos favorables para el sector de Contact Centers son la inexistencia de monopolios, la existencia de mano de obra calificada, la actitud de servicio, el acento neutro y la competencia que atrajo a empresas internacionales y la generación de clusters. Sin embargo, el gran desafío para el sector recae nuevamente en la profesionalización del mismo y el desarrollo de recursos bilingües.

Los *sectores relacionados y de apoyo* lograron atraer proveedores y clientes de productos y servicios de renombre internacional, desde proveedores para infraestructura básica para montar un Contact Center hasta proveedores de consultorías especializadas. Una de las principales amenazas del sector es el proceso de maduración que se podría estancar por falta de talentos, dificultad para expandir el bilingüismo o si el clima de negocios y las inversiones internacionales se deterioran a causa de la corrupción o cambios importantes con el nuevo gobierno en los próximos comicios.

### **3.3 Análisis del Entorno PESTE**

Según D'Alessio (2012-2014), el análisis PESTE, “busca identificar y evaluar las tendencias y eventos que están más allá del control inmediato de la firma” (p.106). Esta “evaluación externa revela las amenazas y oportunidades clave, así como también la posición

de los competidores en el sector industrial” (D’Alessio, 2012-2014, p.106). El análisis indicará cuanto pueden afectar a la industria los competidores externos.

### 3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

**Estabilidad Política.** La estabilidad política ha contribuido a que Colombia sea uno de los referentes en materia económica y financiera en la región. Tabora (2014) sostiene que la estabilidad política es fuente principal de la reducción de la pobreza, además cualquier crisis política e institucional incide en el crecimiento económico de un país. Esto contribuye al desarrollo de los diversos tratados comerciales vigentes, suscritos, en negociación y a futuro, que posicionan a Colombia como una plataforma de exportación generando relaciones políticas, gubernamentales y legales con diversos países como se puede apreciar en la figura 16.

Las calificadoras de riesgo mundial, Standard and Poor’s, Moody’s y Fitch, indican que Colombia es un país seguro para invertir, además el Banco Mundial cataloga al país como quinto en el mundo y primero en Latinoamérica, dentro de los que más protege a los inversionistas (ANDI & Gobernación de Antioquia, 2014). Por otro lado, un aspecto importante para la estabilidad son los avances de acuerdos con las FARC. También se aprecia la estabilidad con el reciente conflicto por zonas marítimas con Nicaragua que fue resuelto sin mayor inconveniente y se continúa aún en una relación bilateral.



Figura 16. Tratados de Libre Comercio Colombia 2015.

Adaptado de “Tratados de libre comercio,” por Ministerio de Industria y Turismo (<http://www.mipymes.gov.co/publicaciones.php?id=3635>).

**Fuerzas Gubernamentales.** El sistema de administración del gobierno de Colombia se encuentra bajo el régimen de Control Fiscal Participativo, lo que le permite a la comunidad realizar la vigilancia de los recursos públicos, sin embargo, aún existe una débil participación ciudadana, y de control por parte del Estado, que minimice o evite la corrupción (García, 2015).

Según un estudio del Programa de Transformación Productiva, PTP (2015a), una de las iniciativas del Gobierno Nacional de Colombia es la ejecución de la Política Industrial que conduzca al desarrollo productivo del país y con la que se generen entornos más competitivos así como empresas más fuertes y productivas. Esta ley de la productividad y competitividad está orientada a mejorar los procesos de las industrias, lo cual involucra al sector público, privado, a los trabajadores y universidades para diseñar las políticas de competitividad y lograr que el mercado colombiano sea el más competitivo de la región (Consejo Privado de la Competitividad, 2015).

**Fuerzas Legales.** Las condiciones laborales en Colombia son altamente favorables para las empresas y la alta tasa de desempleo nacional confirma una alta disponibilidad de mano de obra. Según Ramírez Moreno (2015) la legislación laboral colombiana es bastante flexible desde las modificaciones que fueron impuestas con la Ley 50 de 1990 en la cual se eliminó la estabilidad laboral de los empleados, se brindó a las empresas extranjeras de diez años de protección contra los sindicatos, se eliminaron las horas extras nocturnas; además permitía a las empresas despedir hasta el 5% de su empleados en un periodo de seis meses, establecía las horas laborales de seis horas diarias o 36 horas semanales y permitía a los menores entre 12 y 14 años trabajar hasta cuatro horas diarias y 24 horas semanales.

El país dispone de herramientas para facilitar la operación en aspectos como la exportación de servicios (Plan Vallejo para la exportación de servicios), los derechos de propiedad intelectual, la Ley Estatutaria de Hábeas Data, la exención del impuesto al valor

agregado (IVA) a servicios prestados desde Colombia, la posibilidad de aplicar al régimen de Zonas Francas, la Ley de Primer Empleo y, finalmente, la posibilidad de beneficiarse del Teletrabajo (Procolombia.co, 2014). Según el sitio web Dinero.com (2013), la ley del Habeas data favorece el crecimiento de los Call Center, debido a que pone a Colombia al nivel de países europeos en protección de información personalizada. Cerca de 2,615 compañías se dedican a esta actividad en el país y ninguna tiene una participación mayor al 10%. De estas, el 80.1% se encuentra en las ciudades de Bogotá, Cali y Medellín (Sectorial.co, 2015) que atienden diversos sectores de la economía, entre los que priman el sector de telecomunicaciones y financiero.

### **3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)**

El crecimiento del PIB de las economías mundiales, proyectadas al 2018, se estima en un crecimiento inferior a un dígito. Para Colombia se estima una disminución hasta el año 2016, y luego una leve recuperación. Por otro lado India, con crecimiento dos veces superior, marca una tendencia creciente. En la figura 17 se puede apreciar que Colombia estaría por encima del promedio de crecimiento del mundo y de México, en relativa situación similar con Perú, pero por debajo de Filipinas, Panamá y la India.

La población mundial se estima en más de siete mil millones de habitantes al año 2014 con una tasa de crecimiento promedio de 1.2% en el año y un PIB per cápita de 10,722 dólares. Se establece que China posee la mayor población del mundo, seguido de la India, con un crecimiento poblacional anual a menos de la mitad de la India, pero con un PIB per cápita más de seis veces superior. La población de Colombia es 28 veces menos que la India, pero su PIB per cápita es cinco veces superior lo que indica que genera más ingresos por habitante. En la Tabla 4 se puede apreciar que Estados Unidos posee el mayor PIB per cápita en comparación con los demás países lo que demuestra el alto poder adquisitivo de este mercado que cuenta con una población cuatro veces menor que la China e India.

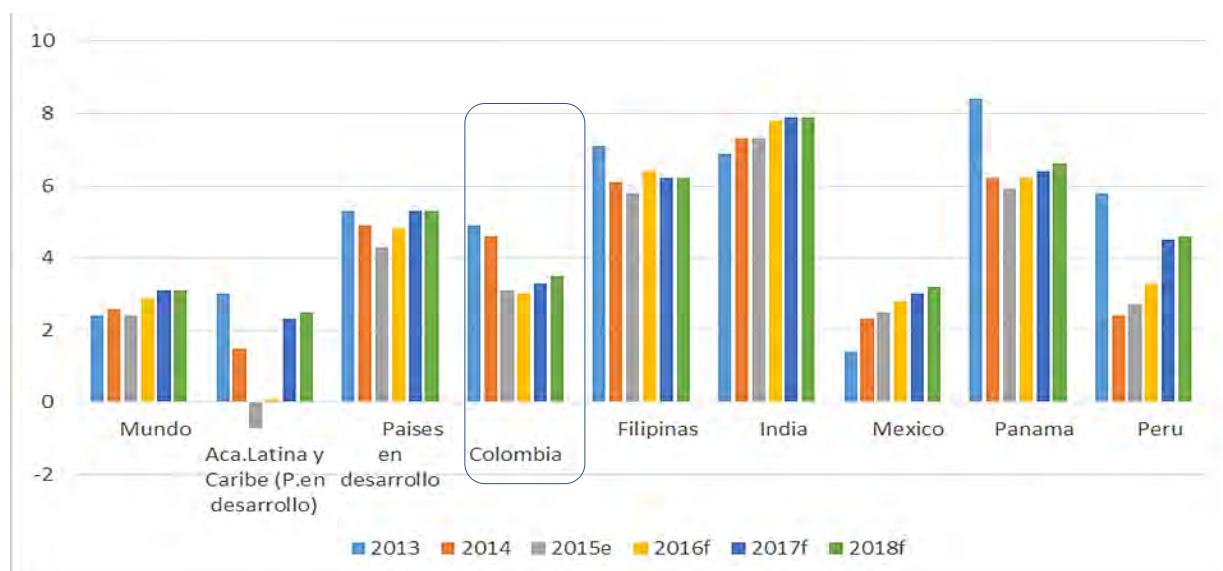


Figura 17. Crecimiento del PIB real (%).

Adaptado de "Global Economic Prospects," por Banco Mundial, 2015

<http://www.worldbank.org/en/publication/global-economic-prospects/data?variable=NYGDPMKTPKDZ&region=LAC>

Tabla 4

Datos por Zona/país de la Población Mundial, Tasas de Crecimiento Anual, PIB y PIB per Cápita

País/Región	Población 2014 en millones	Promedio últimos 8 años	% crecimiento 2014	Crecimiento poblacional estimado 2015	PIB 2014 millones dólares	PIB per cápita 2014
Mundo	7,260	1.20	1.20	87.10	77'845,107	10,722
China	1,364	0.50	0.50	6.80	10'354,831	7,592
India	1,295	1.40	1.20	15.50	2'048,517	1,582
América Latina y Caribe (*)	525	1.20	1.10	5.80	4'774,530	9,094
EEUU	318	0.90	0.70	2.20	17'419,000	54,777
Brasil	206	1.00	0.90	1.90	2'346,076	11,389
México	125	1.50	1.30	1.60	1'294,689	10,358
Filipinas	99	1.60	1.60	1.60	284,777	2,877
<b>Colombia</b>	<b>47</b>	<b>1.10</b>	<b>0.90</b>	<b>0.40</b>	<b>377,739</b>	<b>8,037</b>
Perú	30	1.30	1.30	0.40	202,596	6,753
Guatemala	16	2.20	2.00	0.30	58,827	3,677

Nota. (\*) Sólo países en desarrollo. Adaptado de "PIB (US\$ a precios actuales), por Banco Mundial, 2016 (<http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD/countries/PE-GT?display=graph>).

En los últimos cinco años las tasas de interés fluctuaron en un rango de 3% a 5.25% y son niveles atractivos para la obtención de capitales locales para las inversiones (Investing.com, 2015). Al 18 de marzo del 2016, la tasa se ubicó en 6.50% y el incremento se debe a la decisión del banco central para lograr estabilidad, atraer inversionistas extranjeros que buscan retornos de su dinero sin riesgos y aumentar la demanda de divisas del país. La evolución de las tasas de interés se puede apreciar en la figura 18. Según Investing.com (2015) la inflación fue de 6.77% para el año 2015, mientras que las tasas de interés recién en el año 2016 se ubicaron cerca del mismo nivel.

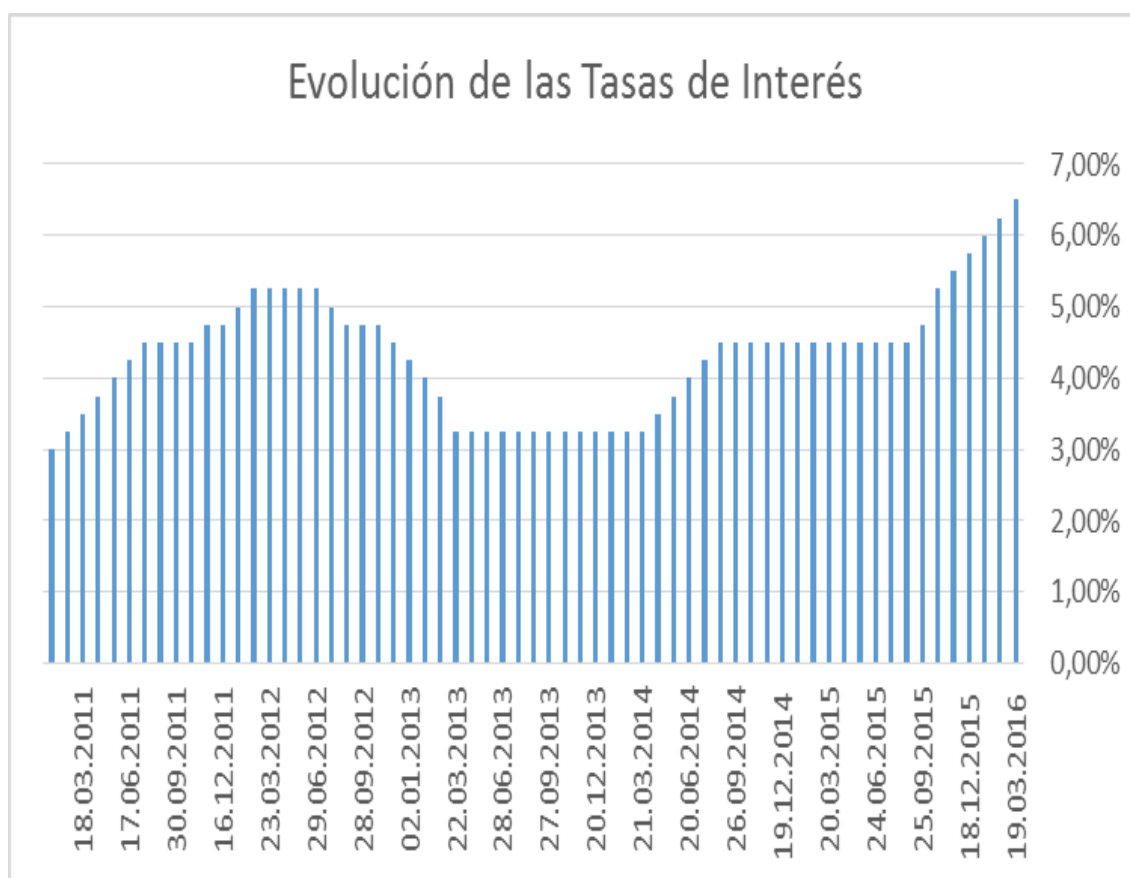


Figura 18. Histórico de la evolución de las tasas de interés en Colombia. Adaptado de Colombia – Decisión de tipos de interés, por Investing.com, 2016 (<http://es.investing.com/economic-calendar/colombian-interest-rate-decision-497>).

La inversión extranjera directa (IED) constituye para un país y sus sectores productivos, una fuente muy importante de fondos que, además de generar movimientos económicos e incrementar la capacidad de las industrias donde éstos son colocados,

compensan también los déficits fiscales. En la Figura 19 se aprecia las diferencias entre el año 2014 y el año 2010, en donde Estados Unidos y México conjuntamente, registraron una disminución de IED por US\$130,803, mientras que China, Brasil, Colombia, India y Filipinas registraron conjuntamente aumentos por US\$110,490. Por su parte, Colombia incrementó la IED en estos cinco años en US\$9,624 millones que es ligeramente superior al desarrollo de India que registró un incremento de US\$6,475 millones y Filipinas que registró un aumento de US\$5,132 millones.

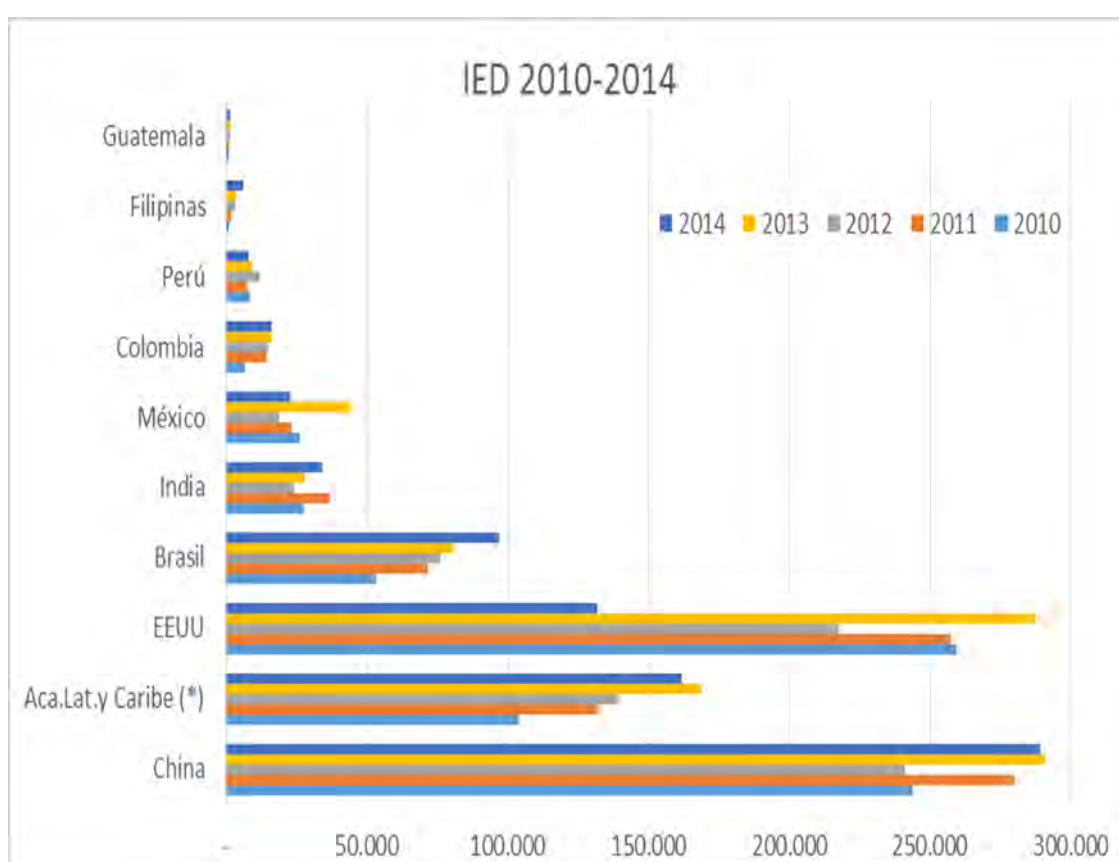


Figura 19. Inversión Extranjera Directa 2010-2014.

Adaptado de "Indicadores del desarrollo mundial 2006-2014," por Grupo del Banco Mundial, 2015

([http://databank.bancomundial.org/data/reports.aspx?Code=NY.GDP.MKTP.KD.ZG&id=af3ce82b&report\\_name=Popular\\_indicators&populartype=series&ispopular](http://databank.bancomundial.org/data/reports.aspx?Code=NY.GDP.MKTP.KD.ZG&id=af3ce82b&report_name=Popular_indicators&populartype=series&ispopular)).

El costo salarial de los Call Centers es uno de los principales costos de esta industria y es uno de los factores determinantes para atraer inversiones. En la figura 20 se puede apreciar que Colombia posee un atractivo sumamente interesante con una base salarial de

US\$226, muy de cerca con México con US\$236, Filipinas con US\$243 y Perú con US\$262 al tipo de cambio estimado en cada país entre los años 2015 y 2016. En el caso de Filipinas, actual líder en Call Center, se emplea a unos 4.5 millones de filipinos según Philstar Global (2014) y se ha logrado obtener el 70% del negocio de Call Centers de la India en el año 2014, estimado en más de US\$30 billones de ingresos de divisas, mediante la reducción de costos, una mano de obra más calificada y educada, más talentos y empleados graduados así como un acento neutro.

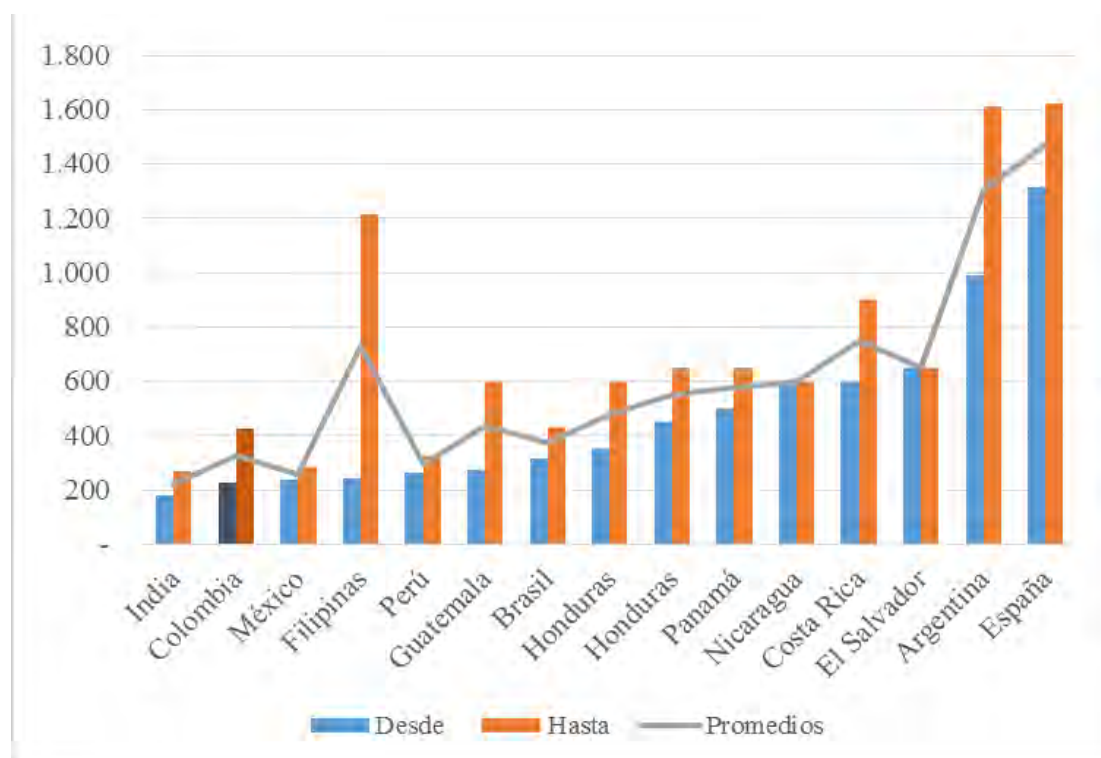


Figura 20. Salarios estimados de Call Centers en Dólares Americanos entre el año 2015-2016.

Adaptado de “Call centers son los que más plazas de trabajo ofertan anualmente en El Salvador,” por LaPagina.com, 2015; “El aumento salarial de los bancarios llega al 40% en call centers,” por iProfesional.com, 2015; “LaMarea.com,” por España se ha convertido en un lugar atractivo para los call centers,” 2015; “Call Center 8 hrs diarias “sueldo fijo \$4000 + Bonos + Comisiones + Presentaciones de Ley,” por Bumeran.com.mx 2016; “Informe Especializado Call Centers en Centroamérica, ProPeru,” 2015; “Call centers necesitan más personal bilingüe,” por Elnuevodiario.com, 2015; “Sector passa a ter piso salarial R\$ 800,” por PortalCallCenter.com, 2015; “Tabela Salarial dos profissionais de telemarketing,” NValores.com.br, 2015; “Trabajo Call Centers, TabJobs.mobi, 2016; “Aumento de la RMV golpea a industria local de Call Centers,” por elComercio.pe, 2016; “Trabajadores de Call Centers son menores de 29 años,” LaPrensa.hn, 2015; “Trabajar y Vivir en Filipinas, MeVoyalMundo.com, 2017; “Trabajar en Manila, Filipinas, hablando español,” por MeVoyalMundo.com, 2015; Call Center and Customer Service Executive Salary (India),” payScale.com, 2016.

### 3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

La población de América Latina y el Caribe va a seguir en crecimiento; además, el 66.7% del total de su población total se encuentra en edad de consumo y forma parte de la población económicamente activa entre 15 y 64 años (Banco Mundial, 2015b). Los crecimientos generan necesidades y las organizaciones deben satisfacerlas, lo que demandará empresas eficientes para captar la mayor cantidad de clientes y fidelizarlos. En la Tabla 4 de la sección 3.3.2. Fuerzas Económicas y Financieras, se puede apreciar que Colombia posee una tasa de crecimiento poblacional promedio de 1.1% en los últimos ocho años, cerca del promedio de América Latina que es de 1.2%, pero aún es bajo en relación a sus principales referentes en Call Centers que son Filipinas e India.

Por otro lado, los principales países competidores en la industria de Contact Center, Brasil y México, poseen más población que Colombia, lo que se puede apreciar en la Tabla 5. El PEA mueve la economía de una nación y las proyecciones de las economías latinoamericanas son muy alentadoras para este tipo de población. A nivel regional el PEA de Colombia supera a México y la concentración de la población urbana supera a India, Filipinas y Sudáfrica; además la tasa de desempleo es la tercera más elevada de la lista y el índice de Gini es el penúltimo en la lista.

Si bien en 12 departamentos se concentra el 90% de la población de Colombia, el PIB per cápita se distribuye en diversos departamentos que poseen una densidad poblacional inferior a las áreas más pobladas y tampoco existe relación del PIB con la superficie lo cual se puede apreciar en la Tabla 6. El PIB promedio per cápita es de US\$11,764 y los siete primeros departamentos se encuentran por encima de este promedio. Aunque la relación de la tasa de crecimiento poblacional sea baja, el PIB per cápita de Colombia es cinco veces superior a India y 2.7 veces superior a Filipinas. A nivel regional el país que supera a Colombia en la tasa de crecimiento poblacional es México; mientras que, en el caso del PIB

per cápita, Brasil y México.

Tabla 5

*Datos Demográficos por País*

Nr.	País	Poblac. Millones	Poblac. Urbana	% Pob. Urbana	% Pob. Rural	PEA 2014%	% desempl. Año 2014	Índice de Gini, Posición y el último año del dato de Gini
1	India	1,295	414	32	68	57	3.60	33.90 1 2009
3	EEUU	318	258	81	19	72	6.20	41.10 3 2013
4	Brasil	206	175	85	15	75	6.80	52.90 11 2013
5	México	125	98	78	22	65	4.90	48.10 8 2012
6	Filipinas	99	44	44	56	67	7.10	43.00 4 2012
7	Sudáfrica	54	15	27	73	57	25.10	63.40 13 2011
8	Colombia	47	36	76	24	71	10.10	53.50 12 2012
9	España	46	36	79	21	74	24.70	35.90 2 2012
11	Perú	30	23	78	22	78	4.20	44.70 5 2013
12	Chile	17	15	89	11	68	6.40	50.50 9 2013
13	Panamá	4	3	66	34	70	4.30	51.70 10 2012

*Nota.* Adaptado de Microdata, por Banco Mundial, 2016 (<http://datos.bancomundial.org/indicador>).

Tabla 6

*Departamentos de Colombia*

Nr.	Departamento	Superficie (Km2)	Población (Hab.)	Rank	Densidad (Hab./Km2)	Rank	PIB per cápita (US\$)	Rank
1	Bogotá	1,605	7'776,845	1	4,845	1	15,891	4
2	Antioquía	63,612	6'378,069	2	100		13,932	
3	Valle del Cauca	22,140	4'566,593	3	206		13,864	
4	Cundinamarca	22,605	2'639,059	4	117		12,640	
5	Atlántico	3,388	2'432,145	5	718	3	10,375	
7	Santander	30,537	2'051,065		67		24,964	3
13	Boyacá	23,189	1'274,571		55		14,838	5
17	Risaralda	4,140	946,626		229	5	9,560	
18	Meta	85,635	943,024		11		41,351	2
19	Quindío	1,845	562,087		305	4	9,270	
20	Casanare	44,640	350,221		8		44,944	1
21	San Andrés y Prov.	44	75,801		1,723	2	10,720	
Población total			47.661.368	100%				

*Nota.* Adaptado de la Enciclopedia Colombiana, por [encyclopediacolombiana.com](http://www.encyclopediacolombiana.com), 2016 (<http://www.encyclopediacolombiana.com/encyclopediacolombiana/departamentos/departamentos.php>).

### 3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

En los últimos 16 años, Colombia logró un gran avance gracias a la implementación de políticas públicas de apropiación y uso de TICs, llevando tanto a la población como a las empresas, el comercio y al gobierno a beneficiarse de las ventajas ofrecidas por estas tecnologías. En lo que respecta a la tecnología que soporta el negocio de los Contact Centers en el mundo, el estado del arte está marcado en este momento por cinco tendencias (Bird, 2014) asociadas al avance del almacenamiento y procesamiento en línea así como a las crecientes velocidades de acceso a Internet, a los avances en inteligencia artificial, big data y al intensivo uso de redes sociales que penetran cada vez más diferentes ámbitos de la vida de las personas:

- La computación en la nube se está convirtiendo en la norma. El modelo ofrece flexibilidad, facilidad de uso, escalabilidad y rapidez de implementación, redundancia y capacidades de almacenamiento, drástica reducción en costos de mantenimiento de infraestructura, personal a cargo y actualizaciones, entre otros.
- La revolución del “*social media*” llegó para quedarse. Integrar los medios sociales dentro de los servicios en la medida que los clientes vayan desechando los medios tradicionales de contacto.
- El teletrabajo es una tendencia creciente. Existe un impacto social al poder vincular al entorno laboral personas en situación de discapacidad, de pobreza, adultos mayores o madres cabeza de familia que pueden manejar su vida diaria al trabajar desde el hogar.
- Las soluciones de analítica del habla o “*speech analytics*” continúan creciendo. Pasar de sistemas de interacción telefónica (IVRs) donde se seleccionan opciones con el teclado, a soluciones basadas en big data e inteligencia artificial, en las que el usuario interactúa directamente con el IVR por medio de su voz y obtiene más

rápido las respuestas que necesita. Las tecnologías de procesamiento de voz permiten detectar las emociones de los clientes por el análisis en tiempo real del tono, pausas y los patrones de habla para determinar así los mejores cursos de acción para el tratamiento de cada llamada, ya sea de ventas, soporte, servicio, entre otras.

- La administración de calidad y rendimiento son más importantes que nunca.

Colombia es un país que padece de ausencia de este tipo de soluciones en línea en algunos de sus Contact Centers.

En Colombia, la velocidad a la que llega y se transfiere la tecnología se encuentra sujeta a lo que las empresas demanden y puedan pagar a los Contact Centers que a los clientes a los cuales proveen los servicios. Los altos costos que implica la adquisición, mantenimiento o renta de la mayoría de las altas tecnologías mencionadas hace que los Contact Centers no inviertan en ellas simplemente para diferenciarse, a menos que requirieran hacer una profunda renovación tecnológica de su infraestructura o el plan de negocios establecido con sus clientes que provea de los ingresos necesarios para amortizar estos costos.

**Inversión en I+D.** La innovación tecnológica y científica de los países tiene relación con la inversión que realizan las empresas públicas y privadas. Según El Mundo (2015) “los países latinoamericanos invierten 0.5% del PIB en innovación” mientras que otros países, como Corea del Sur invierten 4.1%, Japón y Finlandia 3.5% y Alemania 3%; en tanto en América Latina, Brasil invierte 1.2% de su PIB, México 0.5%, Chile 0.4% y Colombia 0.2%. El gobierno colombiano “planea duplicar la inversión en las actividades de ciencia, tecnología e innovación” para llegar a 1% del PIB en el año 2018 donde estos recursos ascenderían a un valor estimado de US\$8.8 billones (Dinero.com, 2015f). De acuerdo al Ranking Global de Innovación 2015 (The Global Innovation Index, 2015) en América los países que más

invierten en innovación, según el siguiente orden de importancia, son Estados Unidos, Canadá, Chile, Costa Rica, México, Panamá, Colombia, Uruguay, Brasil, Perú, Argentina y otros.

El índice de desarrollo tecnológico y comunicación (ICT por sus siglas en inglés) es un indicador del nivel de implementación de las mejores tecnologías y comunicación que tienen los países. Del ránking de 167 países, Colombia se ubica en la posición 75 en el año 2015, mientras que en el año 2010 estaba en la posición 92, lo que indica una mejoría en éste indicador. En la Figura 21 se aprecia que Estados Unidos posee la mejor posición del ranking con los países comparativos y en el año 2015 Colombia se ubica en la tercera posición de la lista después de Brasil y su posición a nivel regional está por encima de México, Panamá, Perú y Guatemala.

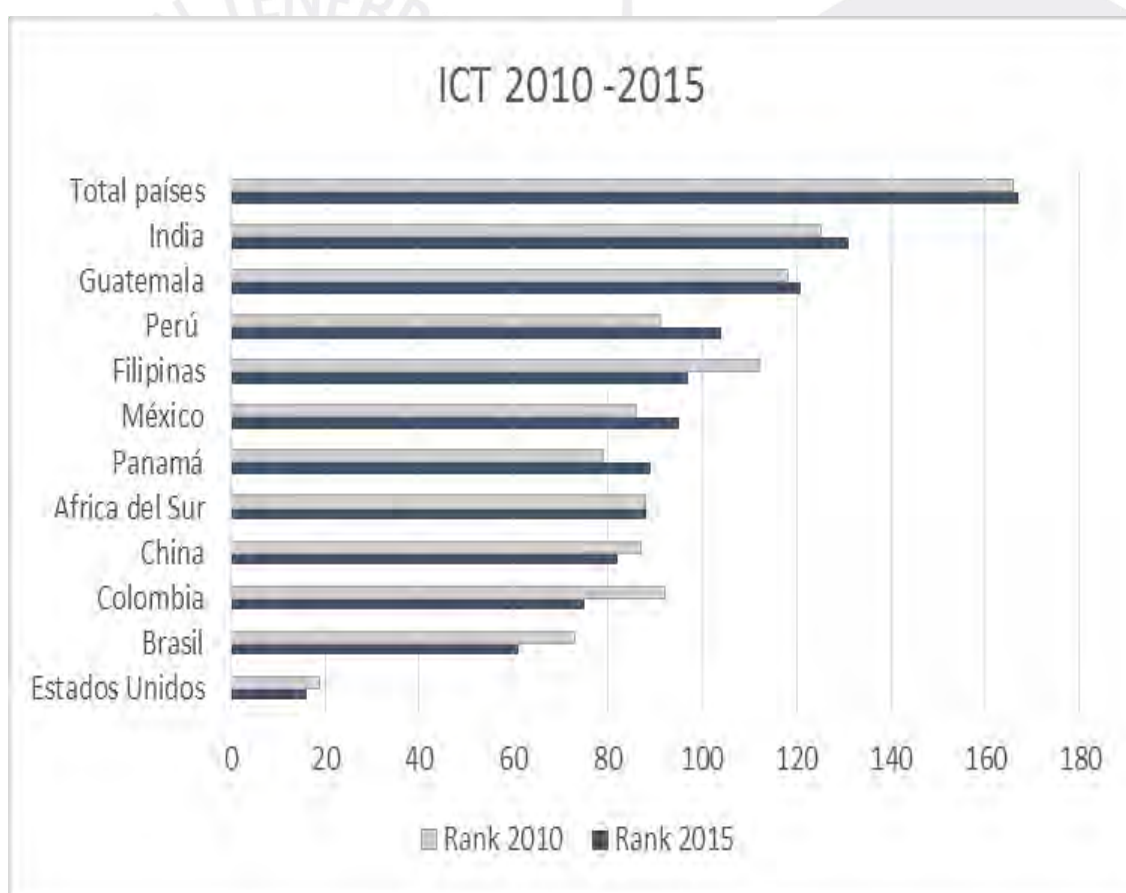


Figura 21. Índice de desarrollo de tecnología y comunicación 2015.  
Adaptado de ICT Development Index - IDI 2015 Rank, por ITU, 2015  
(<http://www.itu.int/net4/ITU-D/idi/2015/>)

*Uso de Internet y TICs. Indicadores de cobertura en Telecomunicaciones.* Según datos del Banco Mundial (2016f), para finales de 2014, en Colombia había 52.6 usuarios de Internet por cada 100 habitantes apoyado por el plan Vive Digital, descrito al inicio de este capítulo. Con el crecimiento el país podría estar a la altura de otras naciones latinoamericanas que lo superan en este índice como son Chile (72.35%), Argentina (64.7%) e incluso Venezuela (57%). Las otras naciones cuyos sectores de Contact Center están siendo evaluados, se encuentran por debajo del índice de Colombia, teniendo a México con un 44.39% y a Perú con un tímido crecimiento que lo lleva a un 40.2% de usuarios de Internet sobre el total de su población. Mención especial merecen los mercados norteamericanos, potenciales usuarios de los servicios de Contact Center por medios diferentes al teléfono, que ya alcanzan tasas de 87.12% en Canadá y de 87.36% en Estados Unidos al mismo periodo y esto se traduce en un inmenso mercado potencial para el sector.

La telefonía fija continúa con la tendencia a la baja en abonados fijos en los Estados Unidos y Canadá, mientras que para los mercados latinoamericanos se tienen leves crecimientos interanuales, ubicando a Colombia en el cuarto puesto en total de líneas fijas instaladas con 7.18 millones después de México con 21.67 millones, Argentina con 9.6 millones y Venezuela con 7.8 millones para finales de 2014 (Banco Mundial, 2016d). Al revisar el número de líneas telefónicas por cada 100 habitantes, Colombia se ubica por debajo de los demás países del continente con 14.68%, solo superando a Perú que tiene 9.86% (o 9.86 líneas fijas por cada 100 habitantes), y por debajo de Venezuela con 25.31%, Chile con 19.17% o México con 17.77% (Banco Mundial, 2016e).

La historia en telefonía móvil es diferente. Si se considera únicamente la cantidad de abonados en cada país, considerando América Latina, Colombia se ubica en tercera posición con 55.3 millones de suscripciones al cierre de 2014, después de México con 101.8 millones y Argentina con 66.3 millones de suscriptores. Supera a Perú que al mismo periodo que

contaba con 31.88 millones y Chile que tenía 23.68 millones de suscriptores. Estados Unidos, por su parte, para finales de 2014 contaba con 355.55 millones de suscriptores a celular (Banco Mundial, 2016b). Las cifras en términos de penetración por cada 100 habitantes muestran un panorama diferente de acuerdo a la densidad poblacional y colocan a Argentina en primer lugar con un 158.8% (es decir, 158.8 líneas celulares por cada 100 habitantes), Chile en segundo con 133.26 y Colombia con 113.08 al cierre de 2014, justo por encima de los Estados Unidos que, en el mismo periodo, contaba con una penetración de 110.2%, Perú de 103.61% y México de 82.22% (Banco Mundial, 2016c).

Para el mercado de Contact Centers, esto tiene claras implicaciones: (a) con la penetración de líneas celulares, la probabilidad de que un cliente llame por cualquier motivo es mucho más elevada, pues usará su línea personal en cualquier momento y lugar; (b) la atención multicanal es una prioridad con la cual todos los Contact Centers deben adecuar su infraestructura tecnológica, talento humano y procesos de forma que puedan atender cualquier interacción que se genere producto de no solo de una llamada sino de un chat, una red social o una aplicación instalada en un dispositivo móvil; (c) El manejo de más de un idioma se vuelve preponderante para una atención internacional.

### **3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)**

Según Ramírez y Antero (2013), el Gobierno colombiano ha acogido los lineamientos mundiales ambientales y ha expedido leyes, pero, como seguidor de otras naciones en la materia, existen pocas innovaciones en los procedimientos que puedan resultar beneficiosos para la economía. Con las medidas aplicadas, Colombia logra ubicarse dentro del puesto 57 de 180 países de acuerdo índice de desempeño ambiental, por debajo de Brasil pero mejor que México y Perú, lo que se puede apreciar en la figura 22. Hay grupos locales de voluntarios que apoyan las acciones de Greenpeace principalmente en las ciudades de Bogotá, Medellín, Cali, Pereira y Cartagena (Greenpeace, 2011). El Colombiano (2016c)

reporta que el Ministerio de Ambiente lanzó un aplicativo para celulares que incorpora una rutina de reciclaje para saber dónde llevar los desechos inorgánicos y generar sitios de depósito. A principios de 2016, el mismo Ministerio lanzó campañas como “Apagar paga”, para generar conciencia del uso de la energía eléctrica y el agua para evitar su desperdicio (El Tiempo, 2016a) y “Reembólsale al Planeta”, que consiste en la prohibición en supermercados de bolsas pequeñas de plástico para que los clientes lleven sus propios contenedores. (El Tiempo, 2016b)

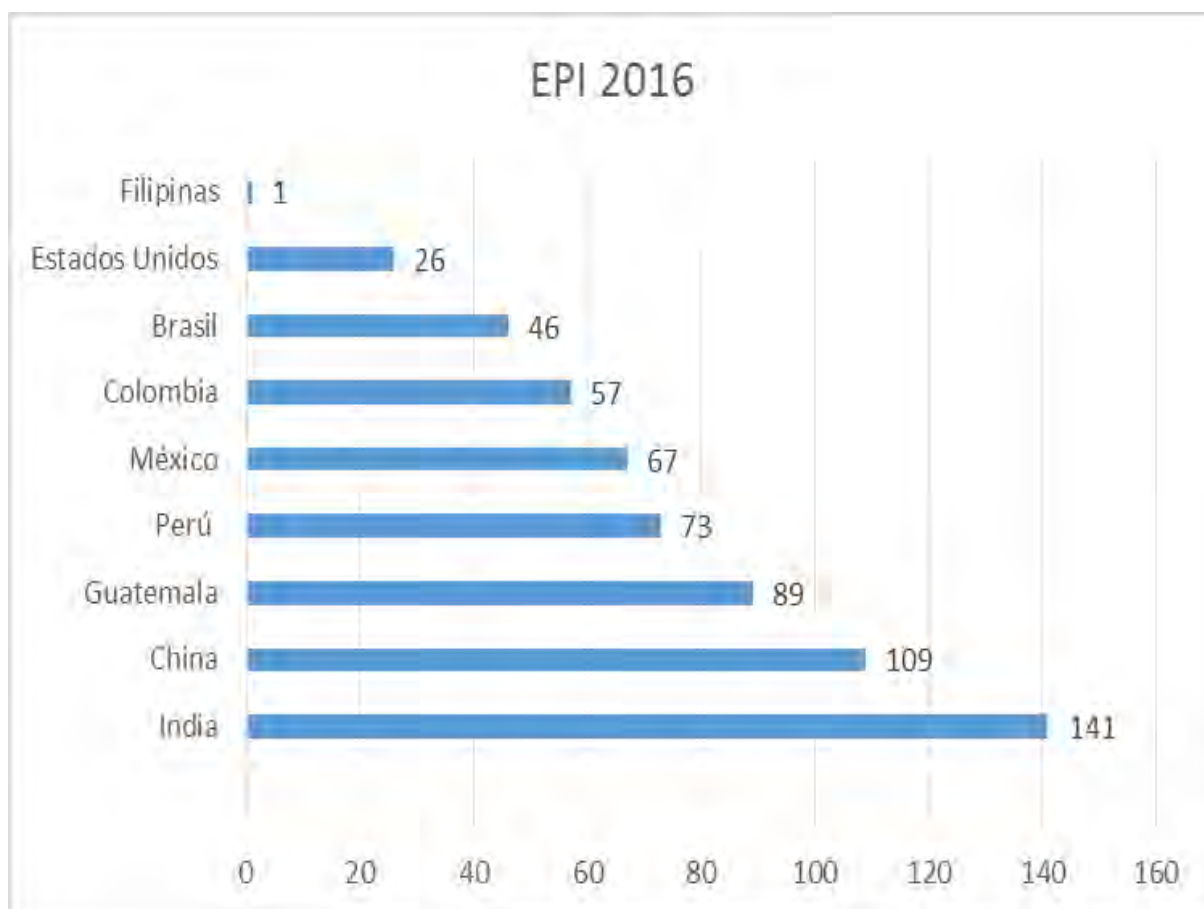


Figura 22. Índice de desempeño ambiental 2016.

EPI por sus siglas en inglés (Environmental Performance Index). Adaptado de Global Metrics for The Environment. Por Yale University. [https://issuu.com/2016yaleepi/docs/epi2016\\_final](https://issuu.com/2016yaleepi/docs/epi2016_final)

Mientras que en materia ecológica y ambiental, las industrias de los Contact Centers se clasificarían dentro de las organizaciones basadas en oficinas. Según PTP-IDC (2014, p.32) en Industrias y sectores son los clientes con mayor nivel de regulación y exigencia de reporte de emisiones en el ámbito 3 (emisiones indirectas derivadas de la cadena de valor),

una cultura de medición y gestión ambiental certificadas fortalecen la imagen de un sector de BPO, ITO y KPO verde y pueden constituirse en parte de la propuesta de valor en mercados internacionales. Ejemplo de ello puede ser que el 68% de la energía eléctrica en Colombia es generado por centrales y micro centrales hidroeléctricas que presentan un factor de emisiones GEI menor frente a otras alternativas de generación, de lo que se puede inferir que el nivel de emisiones del sector es competitivo en el ámbito internacional.

### **3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)**

De la matriz de evaluación de los factores externos resultan 11 oportunidades y cinco amenazas que se pueden apreciar en la tabla 7. Las oportunidades se estiman con un peso de 57% con un valor ponderado de 1.34, mientras que las amenazas representan el 43% de los factores con un valor ponderado de 1.13. Así, la sumatoria del valor ponderado llega a 2.47 y se encuentra en el valor promedio superior a 2.5 lo cual indica que la industria se encuentra en un punto intermedio en donde falta responder mejor a las oportunidades para contrarrestar más las amenazas. El resultado es consistente con el análisis externo del sector que se ha venido elaborando en este capítulo.

### **3.5 El Sector Contact Center y sus Competidores**

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (2014) permitirá analizar la influencia que tiene sobre el sector el poder de negociación de los proveedores y de los compradores (clientes), la amenaza de productos o servicios sustitutos y de nuevos aspirantes, y la rivalidad entre competidores existentes.

Con la información de las fuerzas competitivas se revelan los motores de la competencia de un sector. Así, comprender las fuerzas competitivas como sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual del sector al mismo tiempo que ofrece un marco para anticipar e influenciar la competencia (y la rentabilidad) a lo largo del tiempo (Porter, 2014).

Tabla 7

*Matriz de Evaluación de Factores Externos*

	<b>Factores determinantes de éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderación</b>
	<b>Oportunidades</b>			
1	Estabilidad política y económica del país.	0.08	3	0.24
2	Legislación laboral más formalizada y flexibles de la región.	0.09	3	0.27
3	Políticas de productividad público-privadas implementadas.	0.03	2	0.06
4	Existencia de la mayor cantidad de zonas francas en la región con beneficios tributarios para la instalación de Contact Centers.	0.02	2	0.04
5	Incentivos fiscales para exportación de servicios.	0.03	3	0.09
6	Segundo país con mano de obra de menor costo de la región.	0.10	3	0.30
7	Alta disponibilidad de mano de obra a nivel nacional.	0.03	2	0.06
8	13 acuerdos comerciales (incluyendo NAFTA) con acceso preferencial a 45 países y un mercado potencial de más de 1,500 millones de personas.	0.05	1	0.05
9	El nivel uso de las Tecnologías de Información y Comunicaciones, apoyado por políticas públicas robustas, supera a Brasil y México.	0.04	2	0.08
10	Tercer país en ICT de la región y tercero con la mayor densidad poblacional por líneas de celular.	0.05	2	0.10
11	Demanda de servicios de Contact Centers poco atendidas en sectores Pymes de Colombia (Menor al 10% del mercado).	0.05	1	0.05
	<b>Sub total</b>	<b>0.57</b>		<b>1.34</b>
	<b>Amenazas</b>			
1	Preferencia de empresas internacionales por otros países latinoamericanos con aparentes costos menores y/o mejores condiciones operativas.	0.03	2	0.06
2	Preferencia por los referentes del sector que poseen mayor dominio del idioma Inglés y una mayor capacidad operativa.	0.12	3	0.36
3	Ventajas del referente mexicano con Estados Unidos por su cercanía y ventajas arancelarias entre los países.	0.03	2	0.06
4	Falta de inversiones anticipadas en tecnología que permitan lograr diferenciación.	0.15	3	0.45
5	Incremento de las plataformas de autogestión eliminando la atención personalizada.	0.10	2	0.20
	<b>Sub total</b>	<b>0.43</b>		<b>1.13</b>
	<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.47</b>

*Nota.* Valor: 4=responde muy bien, 3=responde bien, 2=responde promedio, 1=responde mal. Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (2a ed. 2da reimpresión, p. 115), por F. A. D'Alessio, 2014, Lima, Perú: Pearson.

Un estrategia que comprenda que la competitividad se extiende más allá de los rivales existentes detectará mayores amenazas y estará mejor equipado para afrontarlas. Las cinco fuerzas competitivas revelan si la industria es realmente atractiva y ayudan a los inversionistas a anticipar cambios positivos o negativos en la estructura del sector antes de

que sean demasiado graves. En la Figura 23 se puede apreciar el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter del sector de Contact Centers en Colombia.

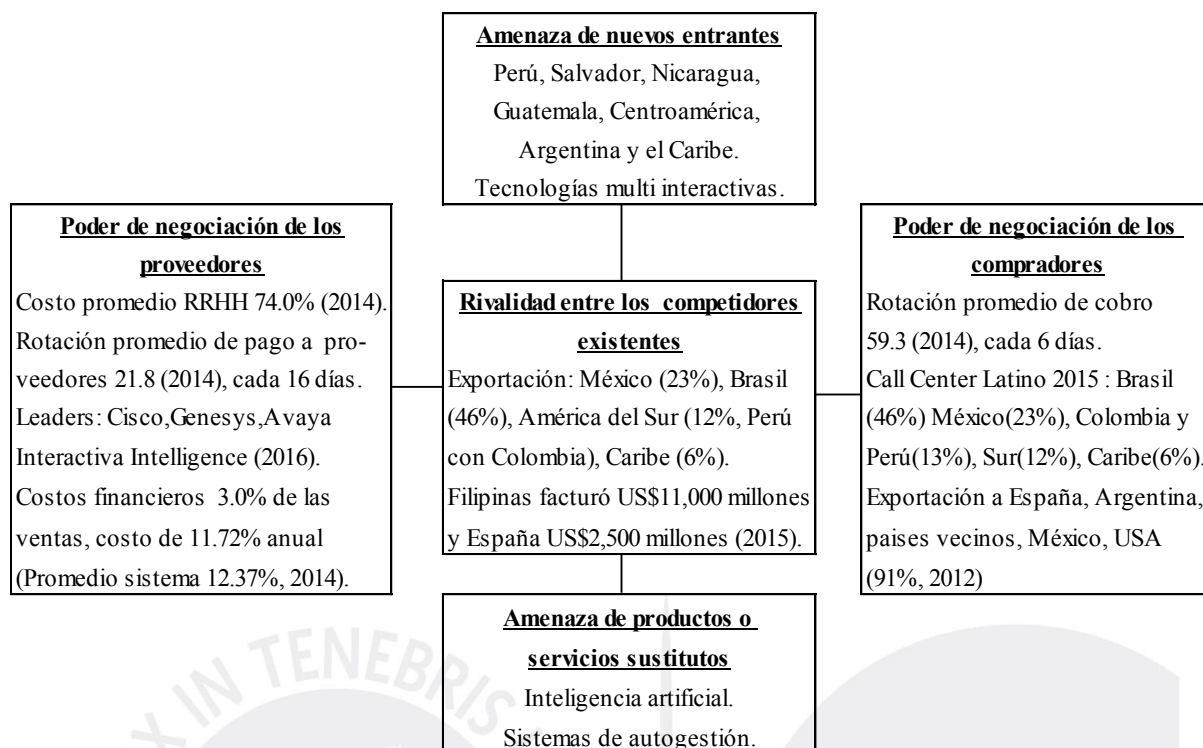


Figura 23. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.

Tomado de “Ser Competitivo”, por M. Porter, 2014. Séptima edición. Barcelona: Deusto. ISBN: 978-84-234-2695-9

### 3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores más importantes para los Contact Centers son los de infraestructura tecnológica y; según el cuadrante de Gartner, de la figura 24, los líderes son Cisco, Genesys, Avaya e Interactive Inteligente al mes de mayo del 2016. Así son cuatro líderes pero existen varias empresas en el mismo mercado lo que indica que aunque existan influencias de liderazgo, los precios y condiciones estarán limitadas por la competencia. Porter (2014), mencionó que los proveedores influyentes acaparan más valor para sí mismos al cobrar un precio elevado, limitar la calidad o los servicios o al traspasar sus costes a los participantes de la industria.

Es por esto que el sector de Contact Centers en Colombia aún debe mejorar la tecnología. Son pocas las empresas que cuentan con sistemas de control en línea y la baja

depreciación de los balances analizados al año 2014 confirma una mínima inversión o que las tecnologías utilizadas ya han sido devaluadas en su mayoría. También se mencionó que las empresas no suelen invertir para diferenciarse y las grandes inversiones sólo sobrevienen ante necesidades de cambios estructurales o por obsolescencia, situación que debe ser modificada.

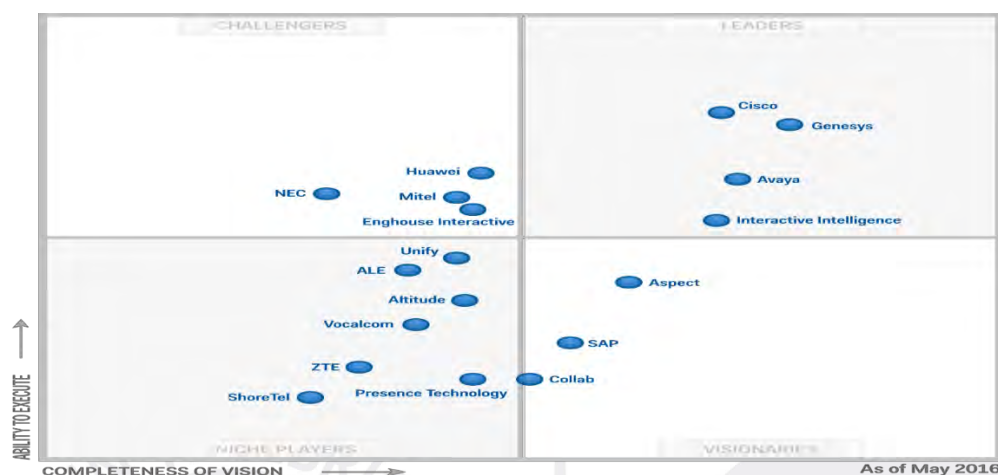


Figura 24. Cuadrante mágico de infraestructura para Contact Centers del mundo. Tomado de Cuadrante Mágico de Infraestructura para Contact Center en el Mundo. Por Gartner (2016). ID: G00278585 <https://www.gartner.com/doc/reprints?id=1-37ZTXNQ&ct=160525&st=sb>

El principal costo operativo de los Contact Centers está constituido por el recurso humano. Los principales proveedores son las escuelas, colegios y universidades es por esto que aspecto muy importante para el sector es la necesidad de recursos bilingües. Dada la alta tasa de desempleo y el apoyo fiscal para el primer empleo, las flexibilidades laborales para las empresas, esto no representaría mayores costos para el sector inicialmente; sin embargo, se debe considerar que una alta profesionalización del sector puede incrementar los costos del servicio.

Analizando la información financiera de un grupo del sector, en el año 2014, se aprecia que los proveedores financieros perciben en promedio una tasa del 11.72%, siendo la media del mercado financiero comercial de 12.37% en el mismo año. La menor tasa también se explica por la alta liquidez que presenta el sector en el mismo periodo, lo cual le da una

mayor capacidad de negociación en esta posición. La rotación de pagos a proveedores registra un periodo de pago de 16 días y para el negocio esto representa una situación favorable dado que el periodo de cobro es de seis días. Esto explica la alta liquidez y una optimización de los recursos financiados con proveedores en 2.6 veces o, en otras palabras, contar con fondos de proveedores por 10 días más.

### **3.5.2 Poder de negociación de los compradores**

Según Porter (2014), los clientes influyentes constituyen la otra cara de los proveedores influyentes. En el sector de Contact Centers el costo del servicio es un factor importante de decisión para los compradores, pero en el caso de Filipinas se puede apreciar que el profesionalismo y un idioma neutro también fueron factores que ayudaron a obtener el 70% del mercado de India. Mientras que en el mercado latino la participación del sector es liderada por Brasil (46%) y México (23%), siendo Brasil ligeramente más costoso en el salario mínimo en recursos humanos, pero ofrece la diferencia del modelo “cloud” aunque, en la actualidad, el país está atravesando por problemas políticos y económicos lo cual afecta seriamente al sector.

La rotación promedio de los clientes del sector al año 2014 era de 59,3 veces, o un periodo de cobro de cada 6 días lo que indica que se opera prácticamente con cobros al contado, con bajas necesidades de financiación para clientes y el poder de la negociación de los compradores se concentra en los costos y valores agregados. En el portal de Internet Invest in Bogotá (2014), Ramírez D. (Director Centro de Ventas IBM para América Latina) menciona que: "La clave (...) consiste en ofrecer al cliente final un valor agregado que asegure que ninguna otra latitud podría hacer el trabajo en Colombia de una mejor forma". Así, Bogotá es uno de los 12 Centros Regionales de ventas de IBM en el mundo que ofrece valores agregados como, por ejemplo, la consultoría de ventas. Con base en lo antes mencionado, se tiene que organizaciones importantes han establecido su centro de

operaciones regionales en Bogotá, tales como empresas de Estados Unidos como Cibibank, IBM y Hewlett Packard.

Son varias las empresas internacionales instaladas en Bogotá que ofrecen valores agregados, lo cual representa un desafío para los Contact Centers los cuales deben mejorar sus inversiones en tecnología y el desarrollo de valores agregados en sus servicios. También es un desafío para el sector ampliar su mercado actual de España, Argentina, los países vecinos, México y Estados Unidos que representaban el 91% de las exportaciones de servicios al año 2012, además de buscar la diversificación en otros países. El mercado local es otro segmento muy interesante con una penetración de un 10% que puede ofrecer servicios que disminuyan los costos operativos de las empresas públicas y privadas.

### **3.5.3 Amenaza de los sustitutos**

Los productos o servicios sustitutos limitan el potencial de rendimiento de una industria al colocar un techo en los precios. Porter (2014) mencionó que cuando la amenaza de sustitutos es elevada, la rentabilidad de la industria se resiente por ello. La tercerización de algunos procesos -y en este caso particular, de servicios de atención, soporte, ventas y cobranzas a los clientes, entre otros- es una búsqueda de la eficiencia y reducción de costos fijos que utilizan las organizaciones, debido al grado de especialización que ofrecen estos servicios y al beneficio que representa para las empresas que los contratan al permitirles destinar sus esfuerzos a sus procesos misionales.

Los posibles sustitutos para los servicios de atención no presencial que brindan los Contact Centers, serían bases de conocimiento y sistemas expertos, tales como asistentes virtuales y buscadores de bases de conocimiento de autogestión mediante sitios web o aplicaciones para dispositivos móviles. Esta situación también puede ser tomada desde este punto de vista como una alternativa que complemente el desempeño del sector Contact Center, el cual está muy ligado al uso de la tecnología. La desventaja principal que traerían

sistemas sustitutos radicaría en la falta de interacción humana ya que en el mundo de los Contact Centers está es dada por todos y cada uno de los asesores que están del otro lado resolviendo las inquietudes de los clientes, vendiéndoles productos y servicios, brindándoles soporte; así como las personas que actúan de backoffice asegurando todos los procesos de tercerización.

Tal como lo mencionó Porter (2014), los cambios tecnológicos o las discontinuidades competitivas en negocios que, en apariencia, no están relacionados pueden surtir un gran impacto en la rentabilidad de la industria. Naturalmente, la amenaza de sustitución también puede jugar a favor de una industria y redundar en su futura rentabilidad y potencial de crecimiento donde por ejemplo se implementen sistemas de autogestión y/o inteligencia artificial a lo cual se le agrega como backup el factor humano. Los llamados millenials son los nuevos clientes que pueden marcar la diferencia en el uso de la futura tecnología.

#### **3.5.4 Amenaza de los entrantes**

Según el portal especializado [tribunacontactcenter.com](http://tribunacontactcenter.com) (2015d) Costa Rica, posee 46,465 empleos, seguido de Guatemala con 35,000, Honduras con 25,000. Más atrás se ubican El Salvador con 17,000 empleos en el sector, Panamá con 13,000 y por último Nicaragua con 6,726.

Así, en el año 2013, Guatemala proveía 16,400 puestos de trabajo directo con 9,000 bilingües, con una tasa de crecimiento anual entre el 35% a 45% para los próximos años y desean además “ubicar al país como un destino para Call Centers y Outsourcing de procesos de negocio [conformando] la Comisión de Contact Center de Guatemala por iniciativa de empresarios del giro Contact Center, proveedores de productos y servicios para el sector” (Agexport, 2013), párr. 1). Asimismo, Argentina contaba con un liderazgo importante en el año 2008 y su impulso depende de una mejora sustancial de la situación político económica del país. También se deben considerar a los países pequeños de Centroamérica quienes

cuentan con más de 140,000 empleos en el sector.

Se debe tener en cuenta la evolución que ha tenido el sector a la par de los avances tecnológicos que permiten atender las interacciones no presenciales no solamente a través de llamadas, sino también mediante el uso de diversos medios virtuales que son potenciales sectores entrantes y estarían cobijados bajo el gran manto de los diferentes medios de atención que provee el sector de Contact Centers.

Según Porter (2014), los nuevos aspirantes a entrar en una industria aportan una nueva capacidad y un deseo de obtener una cuota de mercado que ejerce presión en los precios, costes así como en el índice de inversión necesario para competir. Para el sector las barreras de acceso a las amenazas de entrada dependerán del nivel de inversiones en una infraestructura tecnológica, recursos altamente capacitados y de acompañar la evolución de las necesidades del mercado.

### **3.5.5 Rivalidad de los competidores**

En el mercado americano, Colombia, de manera conjunta a Perú, posee el 13% del mercado de call centers al año 2015. Brasil lideraba con 46% del mercado con su modelo “cloud”, seguido por México con 23% que tiene la ventaja del nearshoring con Estados Unidos. Se entiende que los competidores regionales para el sector de Contact Center colombiano se tienen a Brasil, México y Perú como los más importantes.

Si bien Brasil posee el mejor nivel de capital humano, según el Diario Financiero (2016) “pierde 1.5 millones de empleos formales en 2015, el peor dato en 24 años”. Esta situación se ve reflejada en la disminución de los ingresos totales de los Call Centers brasileros en el año 2015 que se puede apreciar en la figura 25, acompañado también de un incremento del tipo de cambio. Es así que “la mayor economía de América Latina entró en recesión en 2015 y puede permanecer en números rojos hasta 2017” (Info Week, 2016), una situación que paradójicamente representaría una ventaja para mayores inversiones en moneda

extranjera y una posible disminución de los costes de mano de obra. Para el caso de los Call Centers del país demuestran una mayor eficiencia, pero con un efecto contrario para el empleo que también registró una drástica caída en el mismo ejercicio según la figura 26.

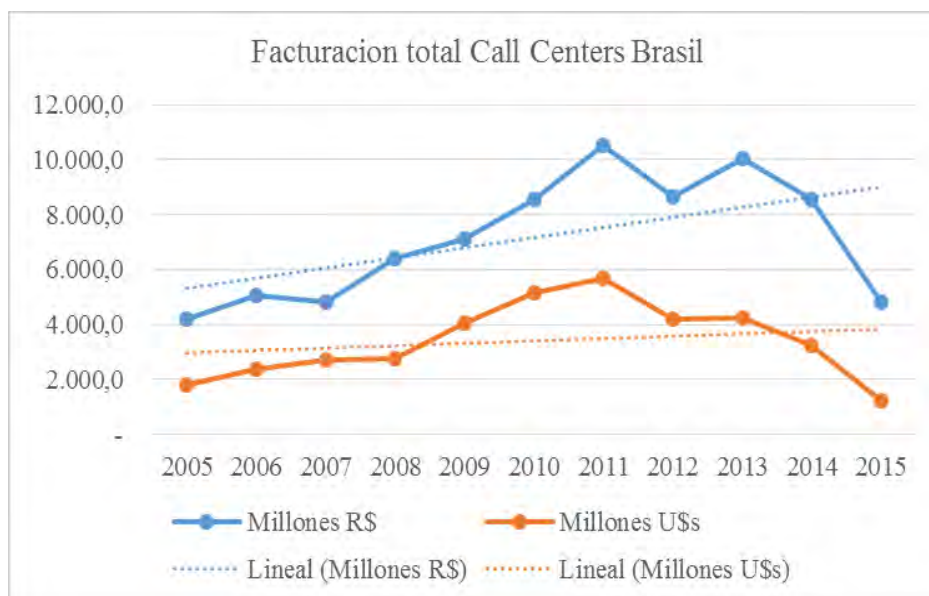


Figura 25. Facturación total de Call Centers.

Adaptado de Radiografía do Mercado – Facturamento Bruto. Por Callcenter.inf.br, 2016 (<http://ranking.callcenter.inf.br/resumo/>).

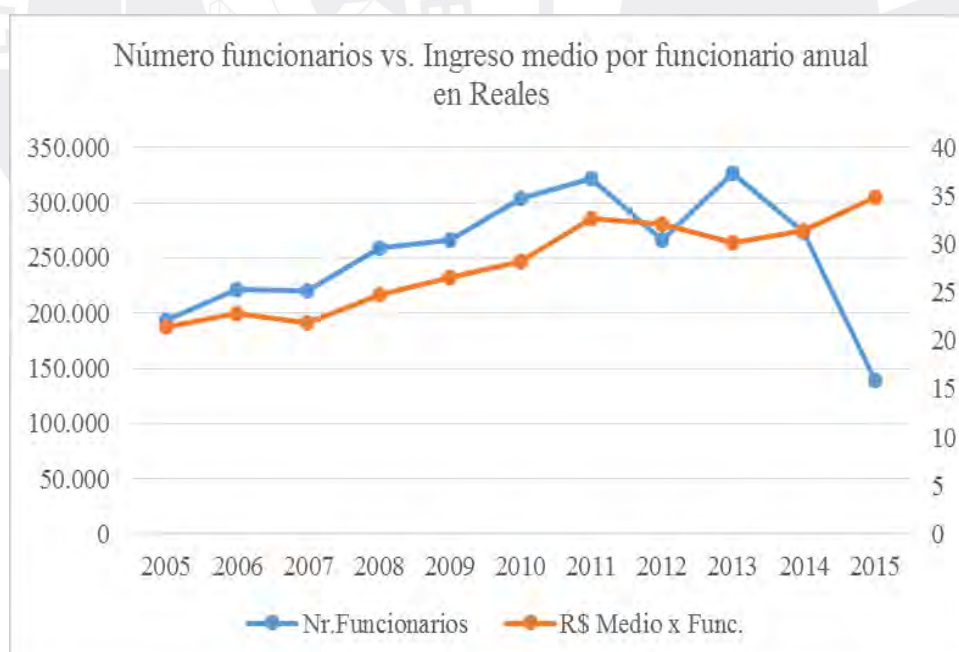


Figura 26. Cantidad de funcionarios operativos de Call Center en relación al ingreso anual promedio en reales por funcionario.

Adaptado de Radiografía do Mercado – Facturamento Medio, por Callcenter.inf.br, 2016 (<http://ranking.callcenter.inf.br/resumo/>).

Según Tribuna Contact Center (2015a), Atento es el referente en innovación en la Industria de CRM/BPO en México y posee una cuota de mercado superior a 16.5% de acuerdo al estudio anual de Frost & Sullivan. Otro portal especializado menciona que en México las estaciones de trabajo de los centros de BPO crecieron desde el año 2009 al 2015, pero en el último año el crecimiento fue cerca de cinco veces menor al 2013, cuando el crecimiento fue de más de 15 mil puestos por las reformas de la ley, inseguridad y volatilidad cambiaria (Contact Forum, 2016).

Según Porter (2014), la rivalidad entre competidores existentes adopta muchas formas conocidas, entre las cuales se incluyen los descuentos en los precios o nuevas mejoras en el producto o servicio. Esta competencia puede no solo favorecer una rentabilidad media más elevada sino también ampliar la industria ya que las necesidades de más grupos se satisfacen mejor. Para el caso de Colombia es necesaria una fuerte penetración en el mercado para ampliar la industria y mejorar los servicios con la más alta tecnología para afrontar la rivalidad de los competidores.

### **3.6 El Sector Contact Center y sus Referentes**

Según Durán (2012) los países referentes para el sector de *BPO* en el mundo son India, China y Filipinas. Los principales aspectos de liderazgo en el sector son el bajo costo laboral, mayor disponibilidad de capital humano y una importante infraestructura. En la figura 27 se puede apreciar la concentración de las 50 firmas más grandes en BPO al año 2012 donde claramente el 84% se encontraba en India, 24% en Filipinas seguido por 20% en México y 14% en Brasil, mientras que en Colombia solo un 2%. Según Mapsofindia.com (2015), el sector tiene 0.7 millones de personas trabajando en toda la India, atendiendo a multinacionales globales y bancos, el total del monto facturado asciende a US\$11,000 millones, y con una participación del 1% del PIB, lo que indica que el sector de BPO es uno de los de mayor crecimiento en el país.

De la misma manera, España es otro de los referentes del sector Contact Center para el mercado iberoamericano y según EFE (2016) el volumen de negocio de las empresas del sector de Call Centers experimentó en 2014 un crecimiento del 1.8%, ligeramente superior al del año anterior, situándose en 2,215 millones de euros impulsada por el notable dinamismo de la demanda extranjera. Los ingresos por prestación de servicios a clientes ubicados en el extranjero aumentaron un 25.6% en 2014, un crecimiento cercano al que experimentó Colombia con 24.1%. El sector presenta una tendencia de progresiva concentración, derivada de operaciones de compra y fusión de empresas, así como por la adquisición de plataformas ya operativas realizada por algunos de los principales operadores lo que también puede acontecer en el mercado colombiano y fortalecer el sector.

### 3.7 Matriz Perfil Competitivo (PC) y Matriz Perfil Referencial (PR)

Tabla 8

Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

	Factores de éxito	Colombia			Perú		México	
		Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1	Costo Laboral	0.16	4	0.64	3	0.48	4	0.64
2	Talento Humano	0.16	4	0.64	2	0.32	4	0.64
3	Sistema laboral formalizado	0.15	4	0.60	2	0.30	3	0.45
4	Tecnología de vanguardia	0.15	4	0.60	4	0.60	3	0.45
5	Calidad Infraestructura	0.10	2	0.20	1	0.10	2	0.20
6	Penetración en el mercado	0.09	1	0.09	1	0.09	3	0.27
7	Clima de negocios	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24
8	Bilingüismo	0.11	1	0.11	2	0.22	3	0.33
	Total	1.00		3.12		2.27		3.22

*Nota.* Adaptado de *El proceso estratégico. Un enfoque de Gerencia* (2da ed. 2da reimpresión), p.136, por F. D'Alessio, 2014, Lima Perú, Pearson.



Figura 27. El Comercio de servicios en los países de América Latina y el Caribe y el mundo.

Adaptado de El Comercio de Servicios en los Países de América Latina y el Caribe y el Mundo - Cepal, Naciones Unidas, por José Duran, 2012  
[http://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/presentacion\\_jose\\_duran\\_cepal2.pdf](http://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/presentacion_jose_duran_cepal2.pdf)

Tabla 9

*Matriz del Perfil Referencial (MPR)*

Factores de éxito	Peso	Colombia		Filipinas		India	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Costo Laboral	0.16	4	0.64	4	0.64	4	0.64
2 Talento Humano	0.16	4	0.64	4	0.64	3	0.48
3 Sistema laboral formalizado	0.15	4	0.60	3	0.45	2	0.30
4 Tecnología de vanguardia	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45
5 Calidad Infraestructura	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30
6 Penetración en el mercado	0.09	1	0.09	4	0.36	3	0.27
7 Clima de negocios	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.30
8 Bilingüismo	0.11	1	0.11	4	0.44	4	0.44
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>3.12</b>		<b>3.60</b>		<b>3.18</b>

*Nota.* Adaptado de *El proceso estratégico. Un enfoque de Gerencia* (2da ed. 2da reimpresión), p.151, por F. D'Alessio, 2014, Lima Perú, Pearson.

### 3.8 Conclusiones

El sector de Contact Center de Colombia se encuentra en una etapa de maduración levemente superior a la media. Su crecimiento y maduración está fuertemente ligada a dos aspectos fundamentales que tienen relación con los recursos humanos y con la tecnología. Por el lado de los recursos humanos, el sector tiene la capacidad de disminuir en gran escala los altos niveles de desempleo del país, pero requiere de recursos más capacitados y, especialmente, recursos bilingües, que son escasos. Por el lado de la tecnología, la mayoría de las empresas opta por esperar las condiciones del mercado para mejorar este aspecto, mientras que el desafío está en invertir anticipadamente y, sobre todo, innovar tanto en productos como en servicios para diferenciarse.

Por lo expuesto, en corto plazo, es inminente la necesidad de tomar decisiones muy importantes y decididas inversiones en el sector para lograr una posición más importante y preponderante en el mercado internacional. Las condiciones generales del país del entorno económico, financiero, político, fiscal, laboral y de infraestructura ofrecen actualmente condiciones muy favorables y una de las más ventajosas de la región para el desarrollo de los

Contact Centers tanto a nivel nacional como internacional. Una de las características privilegiadas que posee Colombia es el idioma neutro que conjuntamente con la introducción de estándares profesionales más elevados, así como el desarrollo de servicios exclusivos y más especializados, podrán marcar la diferenciación competitiva del sector.

Colombia cuenta con grandes oportunidades para lograr ubicarse como referente profesional latinoamericano en la prestación de servicios de atención tercerizada telefónica y multicanal de habla hispana y bilingüe. Para lograr este ambicioso objetivo será necesario un plan estratégico que esté avalado y apoyado por los principales actores del sector. Es así que, para este caso, la ACDECC&BPO sería el gran protagonista del desarrollo y éxito de la industria.



## Capítulo IV: Evaluación Interna

### 4.1 Análisis interno AMOFHIT

Según D'Alessio (2012) “las principales áreas funcionales a ser auditadas en todo negocio deben ser identificadas a través de la evaluación interna”. Para abarcar todos los aspectos internos más importantes de la empresa se identifican los siguientes sectores que definen el modelo de análisis -que se puede apreciar en la figura 28- los cuales son (A) administración y gerencia, (M) marketing y ventas & investigación de mercado, (O) operaciones & logística e infraestructura, (F) finanzas & contabilidad, (H) recursos humanos & cultura, (I) sistemas de información & comunicaciones y (T) tecnología & inversión y desarrollo. Con los insumos de cada sector se puede construir la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).

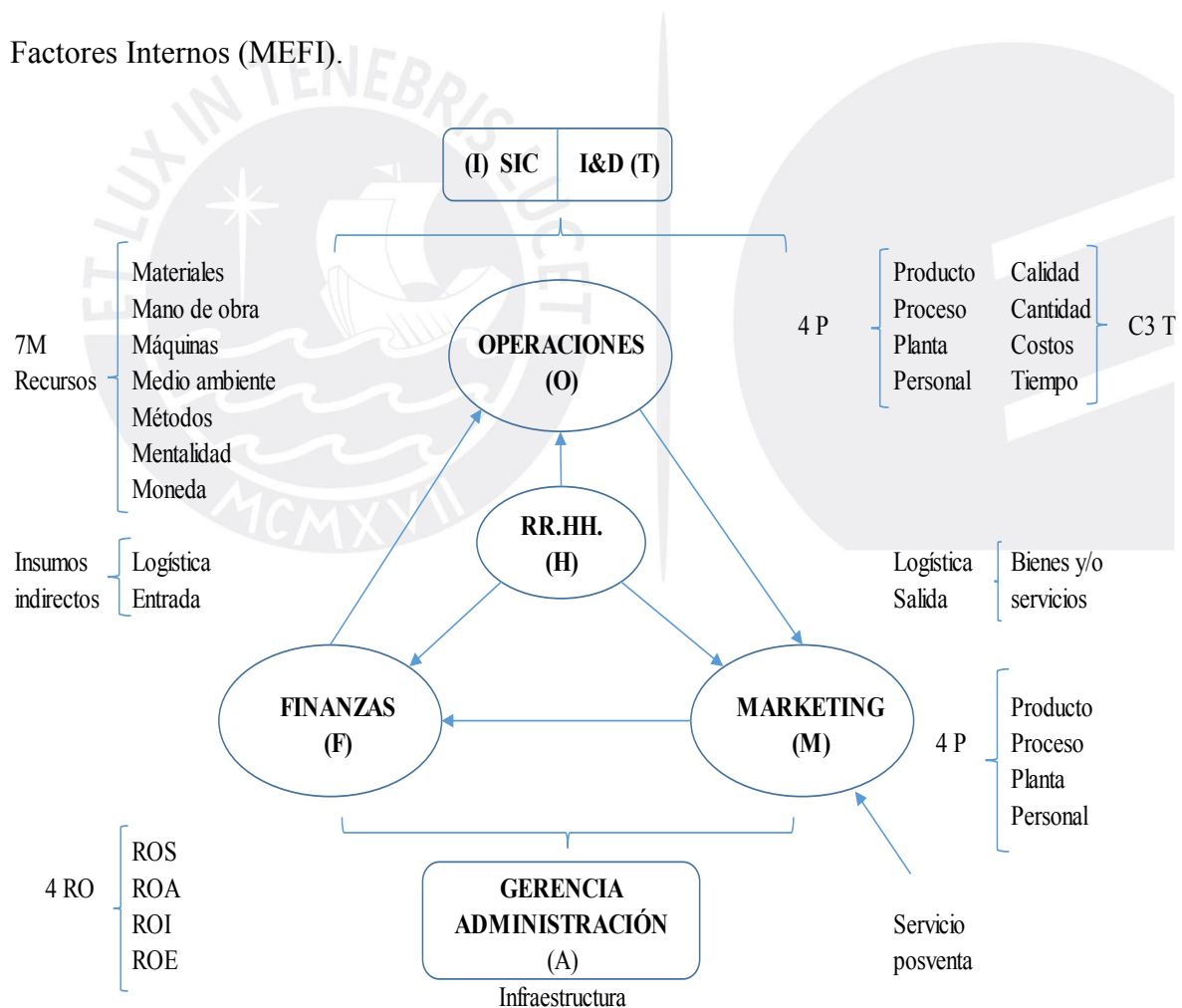


Figura 28. El ciclo operativo de una organización.  
Adaptado de *El proceso estratégico. Un enfoque de Gerencia* (2da ed. 2da Reimpresión), p. 186, por F. D'Alessio, 2014, Lima Perú: Pearson.

#### 4.1.1 Administración y gerencia (A)

Producto del fenómeno de tercerización *off-shore*, el sector de Contact Center ha tenido un desarrollo considerable en los últimos años, gracias a que muchas empresas internacionales, a efecto de la globalización y la reducción de costos, hayan trasladado sus operaciones a Colombia.

La Asociación Colombiana de Contact Centers y BPO [ACDECC&BPO], la Cámara de Procesos Tercerizados / BPO&IT de la ANDI y recientemente la Asociación Colombiana de la Industria de la Cobranza (Colcob), representan a las empresas más grandes del sector en el país. Estas organizaciones han ayudado a definir los marcos de actuación y políticas de relacionamiento de las empresas del sector con los diferentes grupos de interés.

Adicionalmente, a través de la participación en escenarios internacionales, las organizaciones han logrado que el sector sea reconocido como un fuerte proveedor de servicios de *offshoring* en América Latina, lo cual atrae clientes internacionales y promueve el acceso a nuevos mercados.

Estas organizaciones también han incluido en sus líneas de trabajo la regulación y el fortalecimiento del talento humano, temas en los cuales ha sido clave el liderazgo en la creación de alianzas público-privadas como el Programa de Transformación Productiva [PTP], Asociación Colombiana de Contact Centers y BPO [ACDECC&BPO] y la Cámara de Procesos Tercerizados/ BPO&IT de la ANDI (2012).

Por otro lado, en el mismo informe, se menciona que los accionistas y socios de esta industria se han preocupado principalmente en el desarrollo de las buenas prácticas de gobierno corporativo, así como generar relaciones transparentes con los demás grupos de interés, por implementar políticas comerciales para el crecimiento de las empresas y por asegurar condiciones para la sana competencia.

Los asuntos de sostenibilidad, que el sector ha definido como prioritarios, responden a

las expectativas, necesidades e intereses de los grupos de interés, a los impactos significativos en las dimensiones social, ambiental y económica y al enfoque estratégico de las empresas del sector, que buscan crecer y fortalecerse como competidores en el contexto internacional. (PTP et al. 2012).

Adicionalmente, son cada vez más las empresas del sector que se adhieren al Pacto Global. Al hacerlo, ellas se comprometen de manera transversal a alinear sus operaciones, sistemas de gestión y políticas con los principios de respeto a los Derechos Humanos, con los altos estándares laborales, con el cuidado del medio ambiente y con los mecanismos de anticorrupción. De la línea base de sostenibilidad 2012, se sabe que solo el 50% de las empresas del sector informó ser signataria del Pacto Global. (PTP et al. 2012)

#### **4.1.2 Marketing y ventas (M)**

Según Tribunacontactcenter.com (2015b), los datos de la consultora Frost & Sullivan para la industria de Contact Center y BPO en Colombia revelan que en 2014 el sector tuvo ventas de más de 980 mil dólares. En lo que respecta a la demanda de servicios de tercerización, el sector que figura en primer lugar en el país es el de telecomunicaciones, que alcanza un 52.76% de la oferta, seguido por banca y servicios financieros, que llegan al 15%, y medios de comunicación, que aparece tercero con un 7.52%. Por otra parte, en lo que respecta a las exportaciones de esta industria, éstas ascendieron a los US\$180.81 millones (\$524,349 millones de pesos colombianos) en 2014, con Estados Unidos como destino más relevante (35.22%), seguido de España (31.39%) y Argentina (13.09%) (Tribunacontactcenter.com, 2015b).

El sector Contact Center y BPO se ha orientado a dar servicios a sectores ya fortalecidos como los antes mencionados, por lo que se tiene pendiente la incursión a nuevos y la profundización en otros que pueden tener la misma necesidad y conveniencia de tercerizar ciertos procesos. Es muy importante mencionar también a las pequeñas y medianas

empresas que bien sea por desconocimiento, falta de posibilidades de acceso por costos o porque el gremio no se ha enfocado en darles la importancia que merecen, aún no disponen de este servicio pero que representan más del 90% de las compañías colombianas (Sectorial.co, 2015).

No cabe duda sobre la importancia de las Pymes en nuestro país. Las micro, pequeñas y medianas empresas son fundamentales para el sistema productivo colombiano, como lo demuestra el hecho de que, según el Registro Único Empresarial y Social (Rues), en el país 94.7% de las empresas registradas son microempresas y 4.9% pequeñas y medianas (Dinero.com, 2016d)

Teniendo en cuenta que el foco de este trabajo es el sector BPO, es importante de todos modos hacer mención a los tres grandes sectores que mueve el rubro de tercerización de procesos en Colombia: (a) ITO (Servicios de Tecnología de la Información), (b) BPO (Procesos Empresariales) y (c) KPO (Procesos del Conocimiento); los cuales han representado para el año 2012 exportaciones totales de US\$743.36 millones (2'155,771 millones de pesos colombianos), distribuidos de la siguiente manera: BPO US\$470.51 millones (\$ 1'364,482 millones de pesos colombianos); ITO US\$180.67 millones (\$523,956 millones de pesos colombianos) y KPO de US\$92.18 millones (\$ 267,333 millones de pesos colombianos) Programa de Transformación Productiva, IDC, (PTP-IDC, 2013).

En la Figura 29 se tiene que los sectores de mayor presencia y demanda al sector son servicios, TIC y comercio, mientras que los servicios de mayor dinámica que se pueden apreciar en la figura 30 son analíticas, finanzas y Contact Center en BPO; cloud, IaaS, PaaS y SaaS en ITO; diseño gráfico, ingenierías e investigación y desarrollo en KPO. El número de empresas hace referencia al identificado en la muestra, no al número de empresas del mercado.

Las empresas que prestan servicios BPO están altamente concentradas en los servicios

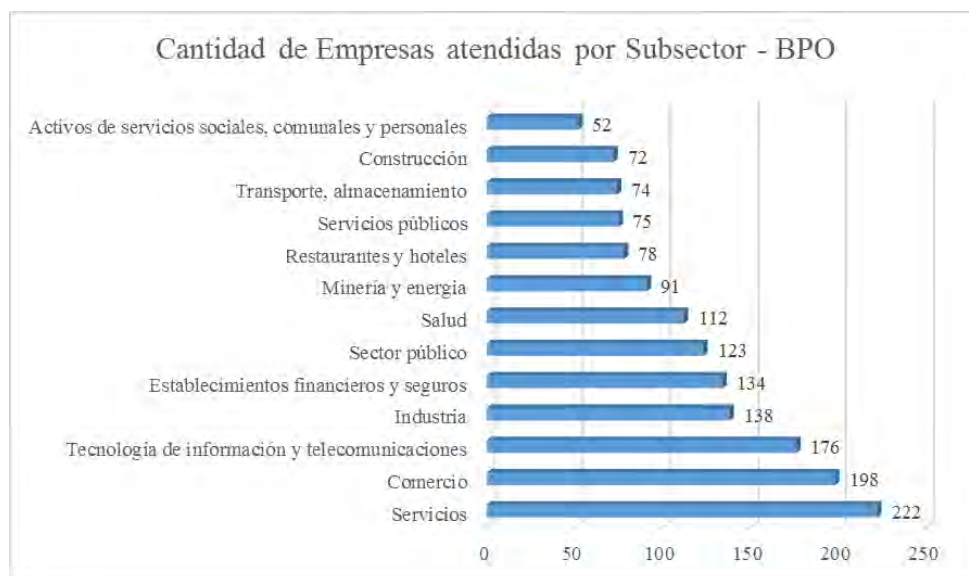


Figura 29. Cantidad de empresas atendidas por el subsector – BPO.

Adaptado de “Empresas por subsector de tercerización y sector económico cliente”, por PTP & IDC (2013), Estudio de Caracterización BPO, KPO e ITO; PTP-IDC, 2013 ([https://www.ptp.com.co/documentos/1%20Resumen%20ejecutivo%20final\\_Publicado.pdf](https://www.ptp.com.co/documentos/1%20Resumen%20ejecutivo%20final_Publicado.pdf)).

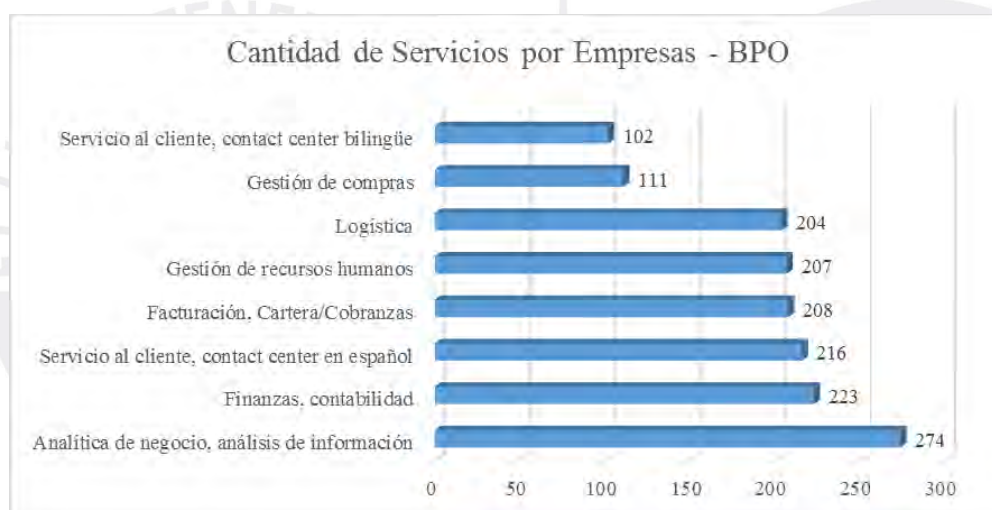
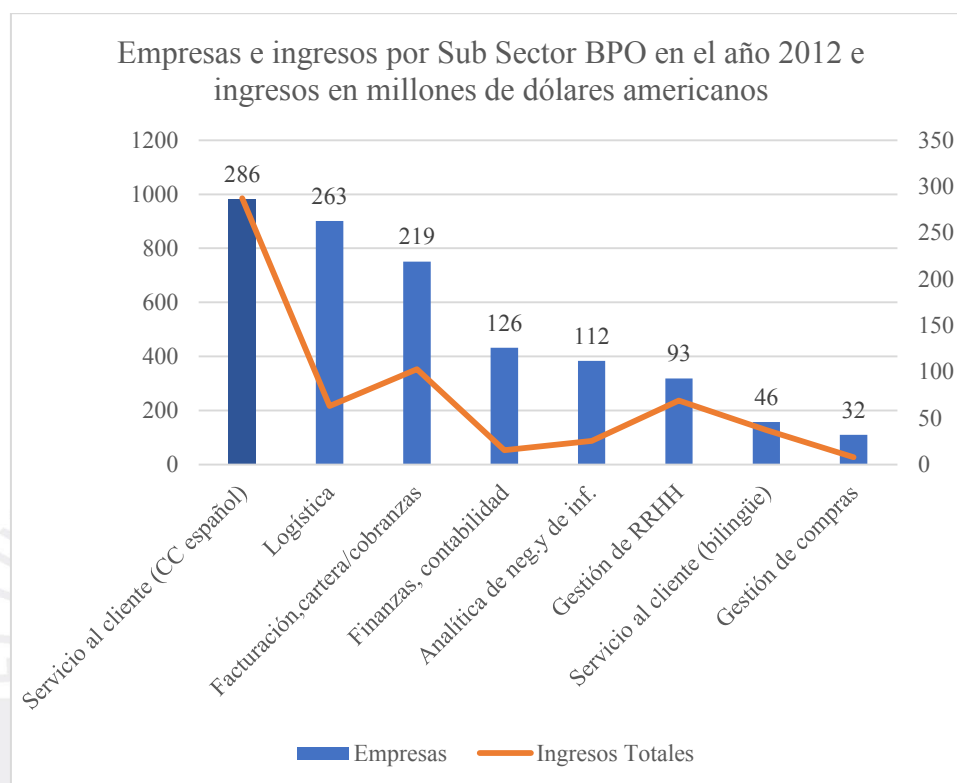


Figura 30. Cantidad de Servicios por Empresas – BPO.

Adaptado de “Empresas por subsector de tercerización y sector económico cliente”, por PTP & IDC (2013), Estudio de Caracterización BPO, KPO e ITO; PTP-IDC, 2013 ([https://www.ptp.com.co/documentos/1%20Resumen%20ejecutivo%20final\\_Publicado.pdf](https://www.ptp.com.co/documentos/1%20Resumen%20ejecutivo%20final_Publicado.pdf)).

de Contact Center en español, seguidas por logística y cobranzas, mientras que los principales ingresos se generan por el servicio de Contact Center en español, seguido de cobranzas y la gestión de recursos humanos que con menor cantidad de empresas genera similar ingreso que la logística lo cual se puede apreciar en la Figura 31. Pese a ser el mayor generador de operaciones en el mundo, el servicio de Contact Center bilingüe apenas representa un 6% del total de las operaciones BPO en Colombia. De otra parte, tal como se

ilustra en la Tabla 10, la gestión de recursos humanos a nivel global es el mayor generador de ingresos de tercerización, con un 43%, pero en el país apenas representa el 11% de la facturación del sector, lo que delata una oportunidad de desarrollo y crecimiento sectorial, lo mismo que un rezago en el desarrollo de este tipo de servicios en el país.



*Figura 31. Empresas e ingresos del subsector BPO en 2012, en millones de dólares.*  
Adaptado de “Empresas e ingresos del subsector BPO en 2012,” por PTP & IDC, 2013, Estudio de Caracterización BPO, KPO e ITO; PTP-IDC, 2013 ([https://www.ptp.com.co/documentos/1%20Resumen%20ejecutivo%20final\\_Publicado.pdf](https://www.ptp.com.co/documentos/1%20Resumen%20ejecutivo%20final_Publicado.pdf)).

Como parte del estudio de Caracterización y formulación estratégica regional del sector BPO, KPO e ITO en Colombia (Programa de Transformación Productiva, IDC, (PTP-IDC, 2013), para entender el nivel de evolución de la actividad desarrollada por las empresas del sector, se definió y presentó la escala de propuesta de valor sectorial desagregada en 12 niveles a partir de la revisión de las propuestas de empresas líderes a nivel global analizadas en los tres sectores de tercerización mencionados. Así, los 12 niveles de la propuesta de valor definidos por dicho estudio son los que se muestran en la Figura 32.

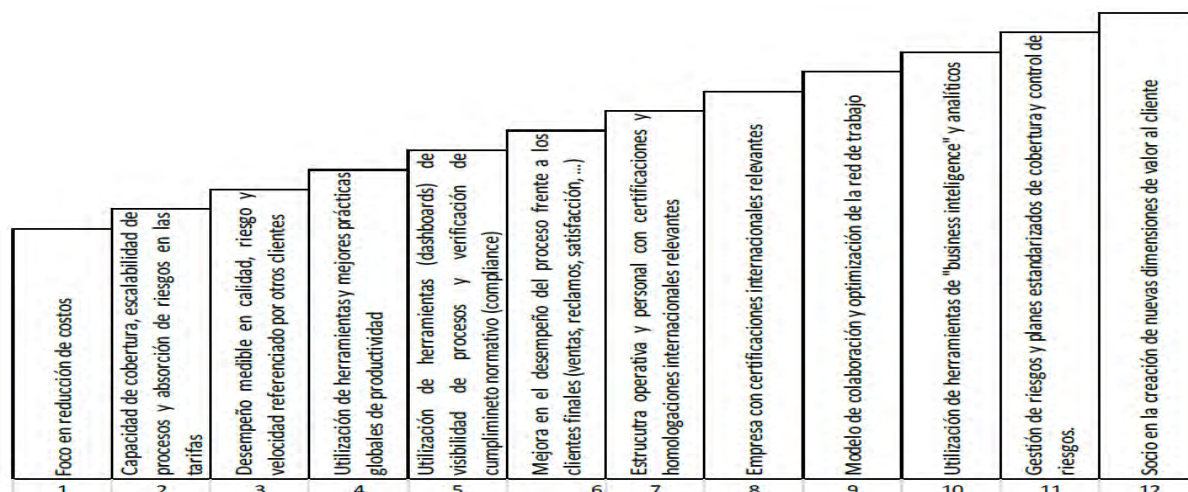
Tabla 10

*Comparación del Sector BPO a Nivel Global y Colombia (Millones de Dólares Americanos)*

Sector BPO	Global		Colombia		% global
	2012	% Participación	2012	% Participación	
Customer Care	57,893	36%	1,745	59%	3.00%
Finance and accounting	30,418	19%	775	26%	2.50%
HR & HR processing	67,680	43%	371	13%	0.50%
Procurement	2,948	2%	42	1%	1.40%
<b>Total</b>	<b>158,939</b>	<b>100%</b>	<b>2,933</b>		

*Nota.* Adaptado de “Comparación del sector BPO con el sector a nivel global”, por PTP & IDC (2013), Estudio de Caracterización BPO, KPO e ITO; PTP-IDC, 2013

[https://www.ptp.com.co/documentos/1%20Resumen%20ejecutivo%20final\\_Publicado.pdf](https://www.ptp.com.co/documentos/1%20Resumen%20ejecutivo%20final_Publicado.pdf)



*Figura 32.* Escala de la propuesta de valor sectorial.

Tomado de “Estudio de Caracterización BPO, KPO e ITO; PTP-IDC, 2013” por PTP & IDC, 2013

[http://www.andi.com.co/camarabpo/Documents/Estudios%20y%20Estadisticas/Caracterizaci%C3%B3n%20y%20Estrategia%20Regional\\_2013.pdf](http://www.andi.com.co/camarabpo/Documents/Estudios%20y%20Estadisticas/Caracterizaci%C3%B3n%20y%20Estrategia%20Regional_2013.pdf)

La propuesta de valor promedio para las empresas colombianas es actualmente, mayoritariamente básica. En los cuatro primeros escalones de la propuesta de valor, cerca de 42.7% de las empresas en promedio, ofertan servicios de manera regular e intensiva. En los cuatro siguientes niveles, solo un promedio de 33.7% de las empresas ofertan dichas propuestas de valor y en los últimos cuatro niveles de propuesta de valor, solo un promedio de 23.6% empresas ofertan propuestas de alto valor.

Según el Informe de Sostenibilidad 2012 del Sector de Tercerización de Procesos de Negocio (PTP et al. (2012)), la cadena de valor para el sector tiene un nivel de integración muy bajo. Los proveedores con los que se tiene una relación más cercana son los de servicios de tecnología, los de recursos humanos y capacitación. De los proveedores de arrendamiento de infraestructura física, muebles y enseres depende la calidad de los puestos de trabajo para los empleados. Los demás, en su mayoría, proveen insumos y servicios de apoyo.

Por otro lado, la satisfacción y fidelización de los clientes es el objetivo primordial de las entidades del sector. En aras de garantizar la calidad en la prestación de los servicios, se implementan estándares internacionales para hacer más eficiente la operación, evitar errores y mejorar el servicio a los usuarios finales. Dado que los servicios que prestan las empresas llegan a un público objetivo determinado por el cliente, se monitorea la satisfacción del usuario final con la prestación del servicio. Esto les permite a las empresas controlar la calidad y monitorear la gestión de sus trabajadores (PTP et al., 2012). Aunque el proceso de competitividad nacional posee agendas retrasadas el sector de BPO muestra un claro crecimiento en cuanto a su generación de ingresos y empleos que se puede apreciar en la Figura 33.

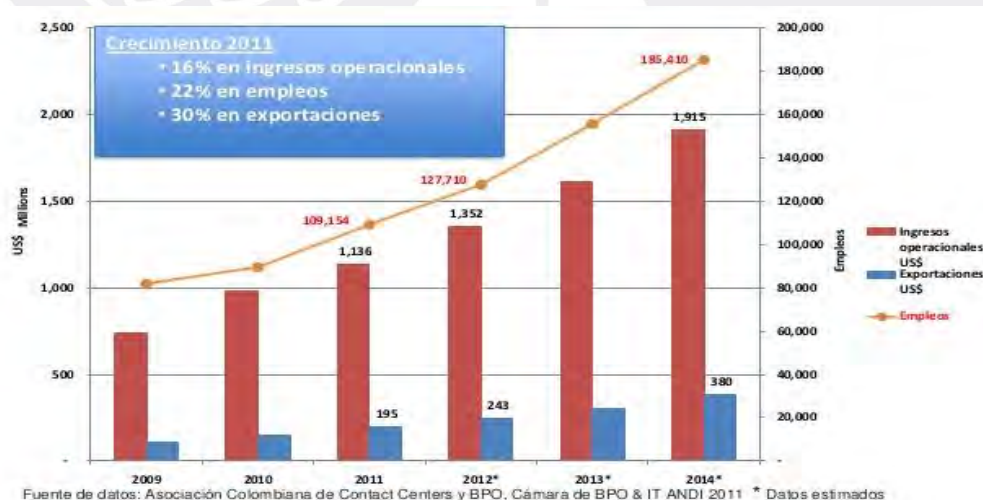


Figura 33. Tercerización de proceso de negocios BPO. Tomado de BPO en Colombia, por LinkedIn Corporation, 2016 [http://es.slideshare.net/pasante/31-tercerizacin-de-procesos-de-negocios-bpo?next\\_slideshow=1](http://es.slideshare.net/pasante/31-tercerizacin-de-procesos-de-negocios-bpo?next_slideshow=1)

### **4.1.3 Operaciones y logística – Infraestructura (O)**

Según ContactCenter.es (2014), respecto a la infraestructura en el sector Contact Center Colombiano, organizaciones como la Zona Franca Bogotá (ZFB) promueven, desarrollan y operan zonas francas en Colombia y en el exterior, las cuales prestan soluciones integrales y servicios a diferentes sectores empresariales aprovechando las oportunidades del comercio nacional, internacional y los tratados de libre comercio que se presentan en la actualidad para Colombia. Proyectos de infraestructura como el mencionado, concentran actualmente más de 16 empresas BPO, cuatro compañías de KPO, 10 de ITO y cuatro data centers.

Proyectos de este tipo brindan a los inversionistas los incentivos del régimen como un 15% de impuesto a la renta, en vez del 25% que tendría que pagar en el Territorio Aduanero Nacional; 0% de IVA y aranceles en bienes extranjeros, 0% de IVA en bienes nacionales, 0% de impuesto a la equidad CREE -fuera de Zona Franca es del 9%- e importaciones de implementos que no requieren nacionalización. Esto, sumado a los complejos empresariales que vienen creándose en las ciudades principales y al repunte de la construcción de edificios para empresas en las principales ciudades del país, brinda la infraestructura física necesaria para albergar las operaciones de Contact Center que estén en fase de inicio o expansión.

Con estas lecciones en mente, en los últimos meses los directivos del Grupo ZFB decidieron hacer una realineación estratégica de sus negocios y aprovechar el conocimiento acumulado por más de dos décadas al frente de la Zona Franca de Bogotá, para consolidar un poderoso grupo que se encarga de operar cerca de 36 zonas francas en todo el país, donde operan unas 550 empresas que generan 116,000 empleos. (Dinero.com, 2016e)

### **4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)**

“El área de finanzas es la responsable de obtener los recursos económicos necesarios en el momento oportuno, así como los otros recursos en cantidad, calidad, y en costos

requeridos” (D’Alessio, 2014). Cualquier negocio necesita de recursos financieros para operar y es importante determinar el flujo de fondos necesarios para arribar a las necesidades de financiación y soporte del negocio para operar sin interrupciones o falta de mercaderías. Es importante aclarar que en Colombia las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) se aplicaron a partir de enero del año 2015 por lo que la información los balances analizados, de años anteriores, posee algunas diferencias en sus exposiciones contables que fueron ajustados para una información uniforme (Actualícese, 2014).

El sector de Contact Center es una industria sumamente líquida y el ratio promedio al cierre del año 2014 es 2.1 lo que indica que las compañías, en promedio, pueden hacer frente a sus obligaciones de corto plazo en una razón de más de dos veces. En la Figura 34 se puede apreciar la liquidez de diez principales Contact Centers del país y el promedio de la industria.

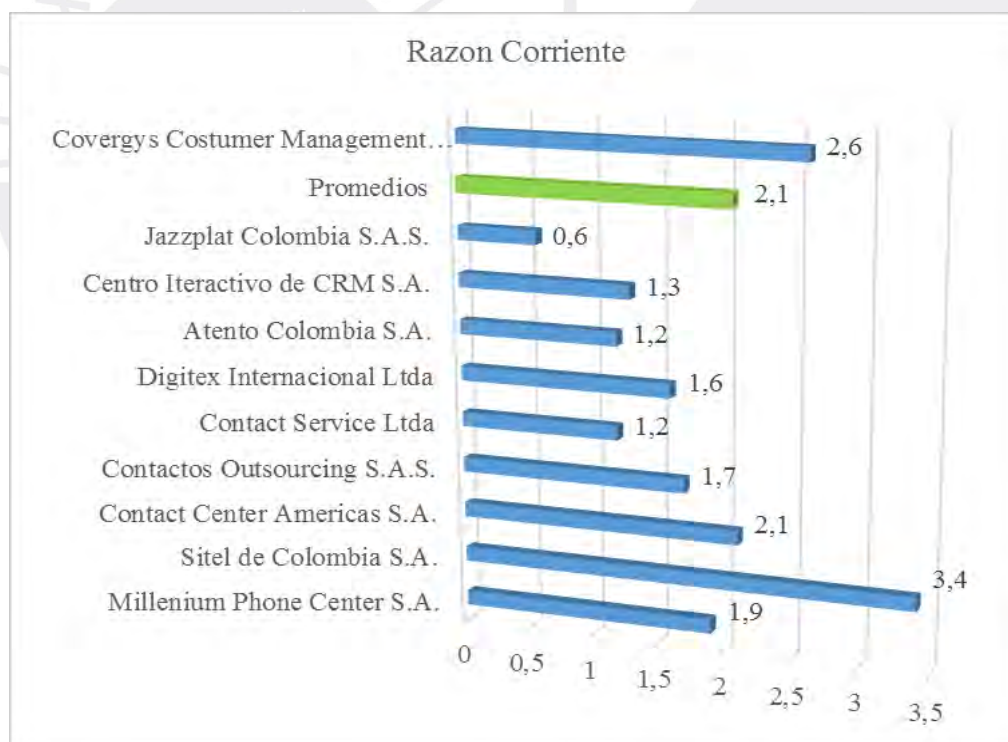


Figura 34. Ratio de Liquidez en las diez principales empresas y el promedio de la industria a diciembre 2014.

Adaptado de “Indicadores Financieros de Rentabilidad, Liquidez y Endeudamiento,” por Sectorial.co, 2015, Informe Sector Contact Center y BPO Junio 2015, p. 11. Copyright 2015 por Sectorial

Las empresas para subsistir deben generar resultados y uno de los principales indicadores que demuestra la capacidad del negocio para generar ingresos es el EBITDA (*Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization* por sus siglas en inglés). En la Figura 35 se puede apreciar que la industria, en promedio, genera un ingreso antes de intereses, tasas, depreciación y amortización de US\$4.1 millones y la compañía Multienlace S.A. es la que mayor nivel de ingresos genera, aunque con un resultado inferior a Contact Center Americas S.A. posiblemente a causa de mayores intereses que se refleja en el resultado operativo. La industria puede generar buenos ingresos, pero es necesario mantener el control de los gastos operativos, niveles de endeudamiento y las inversiones en bienes activos.

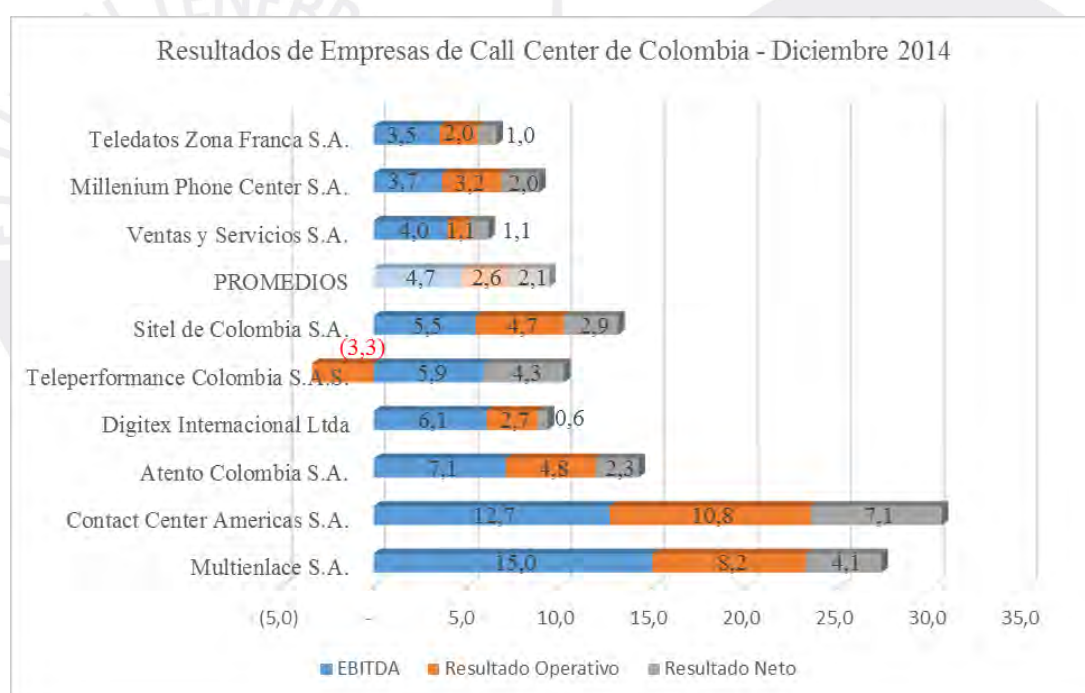


Figura 35. Estados de Resultados a diciembre del 2014 (en millones de dólares). Adaptado de “Indicadores Financieros de Rentabilidad, Liquidez y Endeudamiento,” por Sectorial.co, 2015, Informe Sector Contact Center y BPO Junio 2015, p. 11. Copyright 2015 por Sectorial

Según Guerreiro (2015, p.650) las 4RO son medidas básicas que ayudan a la empresa a definir de manera básica la gestión empresarial, particularmente cuando el conjunto de datos incluye empresas que no están presentes en el mercado de valores. Estas consisten en

la rentabilidad sobre ventas (ROS), la rentabilidad de los activos (ROA), el retorno sobre la inversión (ROI) y la rentabilidad de la empresa sobre sus fondos propios (ROE). El resultado del ratio del ROA y ROE muestran, además del resultado sobre activos y de capital, una relación de apalancamiento o endeudamiento. Según Pymesy autónomos (2014) un ROE superior a un ROA representa un apalancamiento positivo porque el coste medio de la deuda es inferior a la rentabilidad económica. Por otro lado, cuando un ROA es superior al ROE el apalancamiento es negativo porque el costo medio de la deuda es superior a la rentabilidad económica y también ambos indicadores pueden ser nulos cuando coinciden en su valor. La Figura 36 muestra que la industria posee en promedio un apalancamiento positivo, aunque con un indicador cerca del nivel nulo y se puede apreciar que hay casos con un alto nivel de ROE en relación al ROA como la compañía Jazzplat Colombia SAS, y algunos apalancamientos negativos.

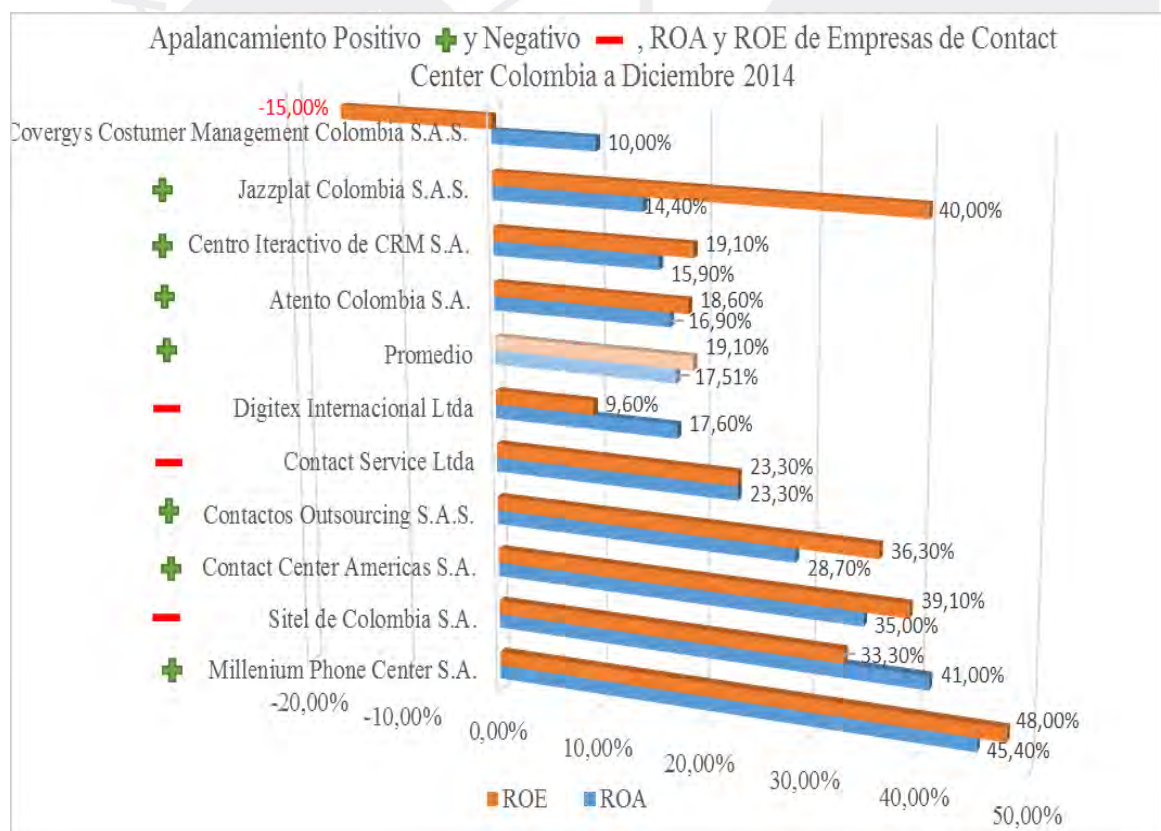


Figura 36. Indicadores financieros de rentabilidad.

Adaptado de "Indicadores Financieros de Rentabilidad, Liquidez y Endeudamiento," por Sectorial.co, 2015, Informe Sector Contact Center y BPO Junio 2015, p. 11. Copyright 2015 por Sectorial

El ROS del promedio de la industria es de 3.02% y el ROI de 24.07%. Según el Banco de la República de Colombia (banco central del país), la tasa de interés interbancaria al 12 de mayo de 2016 era de 7% y un depósito a plazo fijo se pagaba a 8.87% (Banco de la República, 2016). Así, según lo expuesto, la industria de Contact Center genera rendimientos en aproximadamente tres veces en relación a las tasas de interés actuales por lo que es una mejor inversión que dejar a plazo fijo.

La estructura de los costos de la industria de Contact Centers tiene su mayor incidencia promedio con los recursos humanos (75.7%), los gastos administrativos (17.3%) y los gastos financieros (3.1%) que se puede apreciar en la Tabla 11. En el modelo de la industria, gran parte de los recursos humanos tienen relación directa con la producción por lo que se consideran costos de ventas, mientras que los gastos administrativos albergan los gastos fijos. Los gastos financieros forman una parte importante del negocio y, dependiendo del apalancamiento, los resultados pueden ser mayores o menores para las compañías.

Tabla 11

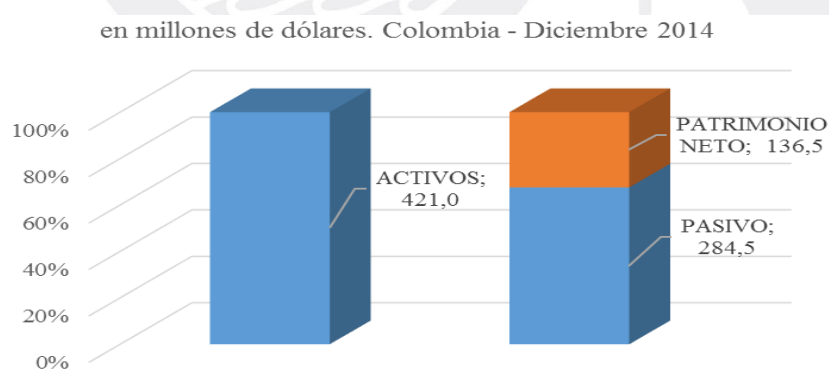
*Estado de Resultados Promedio de la Industria de Call Centers de Colombia a Diciembre 2014*

Rubro	US\$ millones	Porcentaje
Ventas	1,087.70	100.00
Cto. Vta.(RRHH)	(823.20)	-75.70
Result Bruto	264.50	24.30
Gastos Administr.	(188.90)	-17.40
EBITDA	75.60	7.00
Gastos Financieros	(33.30)	-3.10
Result. Operativo	42.30	3.90
Depreciación	(1.50)	-0.10
Result A.I.	43.80	4.00
Impuestos	(10.90)	-1.00
Resultado Neto	32.80	3.00

*Nota.* Adaptado de "Indicadores Financieros de Rentabilidad, Liquidez y Endeudamiento," por Sectorial, 2015, Informe Sector Contact Center y BPO Junio 2015, p. 11. Copyright 2015 por Sectorial

Con los estados de resultados se deduce que la estructura patrimonial total de la industria del Contact Center de Colombia, a diciembre 2014, que se puede apreciar en la figura 37, indica que los activos ascienden a US\$421 millones, los pasivos a US\$284.5 millones y el patrimonio neto a US\$136.5 millones. Esto indica que el pasivo representa el 68% del activo y el patrimonio neto el 32% del activo, lo cual indica que por cada dólar invertido por la empresa 0.68 centavos de dólar corresponde a deudas y 0.32 centavos de dólar al capital propio.

Para evaluar el crecimiento económico de la industria se utilizó la fórmula de Dupont. Esta fórmula “combina los principales indicadores financieros para determinar la eficiencia con que la empresa está utilizando sus activos, el capital de trabajo y el apalancamiento financiero” (Restrepo, Beltrán, Ramírez, Flores & Maya, 2015). El resultado del crecimiento para el año es de 24.1. Al variar los valores de la fórmula de Dupont es posible analizar los riesgos y los diversos impactos en la industria. Una disminución de utilidad sobre ventas de 0.01 implicaría una disminución del crecimiento en 8.2% y una reducción de 1.00 en ventas sobre activos o apalancamiento lo cual generaría una disminución similar; por lo tanto, la utilidad y las ventas son los principales factores que influyen en los resultados de la industria.



*Figura 37. Estructura patrimonial de la industria de Contact Center en Colombia.*  
Adaptado de “Indicadores Financieros de Rentabilidad, Liquidez y Endeudamiento,” por Sectorial.co, 2015, Informe Sector Contact Center y BPO Junio 2015, p. 11. Copyright 2015 por Sectorial

$$\text{Dupont} = (\text{Utilidad Neta/Ventas}) \times (\text{Ventas/Activo Total}) \times (\text{Activo Total/Patrimonio})$$

$$\text{Dupont} = 0.03 \times 2.58 \times 3.09 = 24.10\%$$

El punto de equilibrio de la industria, en las condiciones analizadas sobre los balances de las compañías al cierre de diciembre 2014, es de 71.4%. Este resultado indica que las ventas y costos variables pueden disminuir hasta este nivel para lograr un resultado nulo de acuerdo a los datos del ejercicio. Según López Guzmán (2015), un control adecuado del punto de equilibrio sirve de alerta para pronosticar la supervivencia de la empresa y tomar las decisiones adecuadas en el momento preciso. Es importante recalcar que la mayor parte de los costos variables son los recursos humanos utilizados para los procesos tercerizados involucrados de manera directa en la atención de llamadas y los demás costos, como las gerencias y jefaturas, se consideran costos administrativos.

$$\text{Punto de equilibrio} = \text{Costos Fijos} / \text{Ventas Totales} - \text{Costos Variables}$$

$$\text{Punto de Equilibrio} = 188.9 / 1.087.7 - 823.2 = 71.4\%$$

El costo de los fondos que requiere una industria es un factor importante a considerar. El costo de capital “es la tasa de rendimiento que debe ganarse, de tal modo que el valor de la empresa y el precio de mercado de sus acciones no disminuyan” (Beltrán, 1998). En la tabla 12 se puede apreciar que el costo promedio del capital para la industria es de 15.72% y que es una tasa inferior al rendimiento para los accionistas, por tanto, la financiación externa del ejercicio es de menor costo para la industria y conveniente para los inversionistas. El negocio es rentable y tiene buenas perspectivas de crecimiento, pues en promedio un Contact Center recibe 1,000 pesos por cada llamada, siendo el costo de mano de obra solo el 25% aproximadamente (Sectorial.co, 2015).

Tabla 12

*Cálculo del Costo Promedio Ponderado de Capital de la Industria de los Call Centers*

Cuentas	Valores	Peso	Tasa	CCPP
Pasivo total	284.50	67.59%	11.72%	7.92%
Patrimonio	136.50	32.41%	24.07%	7.80%
Total	421.00	100.00%		15.72%

*Nota.* Adaptado de “Indicadores Financieros de Rentabilidad, Liquidez y Endeudamiento,” por Sectorial.co, 2015, Informe Sector Contact Center y BPO Junio 2015, p. 11. Copyright 2015 por Sectorial

#### 4.1.5 Recursos humanos (H)

Los recursos humanos son los factores claves para cualquier negocio. Según D'Alessio (2014) constituyen “el activo más valioso de toda la organización, moviliza a los recursos tangibles e intangibles, haciendo funcionar el ciclo operativo, y estableciendo las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos”. Desde que se tienen registros por parte de la Asociación Colombiana de Contact Centers y BPO, el sector ha venido experimentando crecimientos anuales importantes, tal es el caso que para el año 2014 el sector de Contact Center generó 180,000 empleos, 41,000 empleos más que el 2013. (Dinero.com, 2015a). En cuanto a la distribución de esta fuerza laboral, la misma se puede apreciar en la Figura 38.



#### Participación laboral del sector contact center por ciudades

Ciudad	Participación
Bogotá	49,9%
Medellín	20,5%
Cali	8,1%
Manizales	8,1%
Barranquilla	4,2%
Pereira	3,4%
Bucaramanga	1,9%
Otras	3,9%

Figura 38. Distribución de la fuerza laboral del sector Contact Center en Colombia. Tomado de “Mapas del Mundo, Mapa político de Colombia,” por mapsofworld.com. 2016 (<http://espanol.mapsofworld.com/continentes/sur-america/colombia/colombia-mapa.html>).

Es claro que una de las más grandes debilidades del país para la expansión internacional de los servicios BPO es la escasez de personal bilingüe, que está haciendo que el ritmo de crecimiento sea menor por no tener la capacidad para aprovechar oportunidades con compañías de países que se comunican en otros idiomas (Sectorial.co, 2015).

Para mitigar esto, programas educativos locales como *Talk to the World*, apoyado por la Alcaldía de Bogotá, Invest in Bogotá, SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje) y el censo de personas que hablan Inglés en Colombia, *I SPEAK*, han logrado aumentar la oferta laboral bilingüe que permita tener un crecimiento modesto en operaciones de *offshoring* hacia Estados Unidos. Sin embargo, a pesar de contar con diferentes programas orientados a incrementar una población bilingüe en Colombia, no se han obtenido los frutos esperados. Según La República (2015), de los resultados arrojados de las pruebas Saber 11 y Saber Pro (las pruebas que aplica el Estado de forma obligatoria a todos los estudiantes de último nivel de secundaria y de carreras universitarias profesionales, respectivamente), el estándar aún es bajo en inglés, pues el 90% de los bachilleres y 60% de los profesionales universitarios tiene un nivel básico, y el porcentaje de nivel intermedio es de solo 2% y 6.5% respectivamente.

Según Sectorial.co (2015) adicionalmente a los esfuerzos adelantados hacia el bilingüismo, el crecimiento del sector ha ocasionado que la educación técnica, tecnológica y profesional se enfoque en la generación o modificación de programas que respondan a la demanda de personal capacitado para laborar en esta industria. Instituciones como el SENA han diseñado programas de nivel técnico para la formación de los interesados en adquirir las competencias y conocimientos que responden a las demandas de la industria del Contact Center y BPO.

De lo que se podría beneficiar la industria con esta formación técnica es de la reducción de costos y tiempo en entrenamiento en los temas básicos de Contact Center, con lo que se logra vincular más tele operadores con una curva de aprendizaje menor, pero en el largo plazo las cosas podrían ser diferentes. Aunque las anteriores son iniciativas que tienen acogida en los bachilleres que no pueden acceder en primera instancia a la universidad por sus costos y ven en el Contact Center la posibilidad de iniciar su camino laboral, están por verse los resultados en el largo plazo de la efectividad de estas iniciativas a nivel educativo,

en vista de los altos niveles de rotación en el sector que podrían impedir que las competencias ganadas por esta formación técnica cuenten con continuidad en el tiempo en cada empresa que hace parte de la industria.

Según el Observatorio Laboral del Ministerio de Educación Nacional (2014), en Colombia entre los años 2001 y el 2014, se otorgaron 3'010,882 títulos de educación superior. El 46.3% lo hacen en niveles de pregrado universitario, 17.7% especialización, 3.3% en maestría, 0.1% en doctorados; en un 28.3% tecnológica y 4.2% técnica profesional. La industria de Contact Center es la que proporciona, en un gran porcentaje, empleo a estos nuevos egresados de todas las carreras de forma temporal hasta que logren acceder a empleos relacionados a su profesión. Adicionalmente, se menciona que las cifras respecto al otorgamiento de títulos en Instituciones de Educación Superior [IES] viene en crecimiento, como por ejemplo en el año 2014 las áreas de Economía, Administración, Contaduría y afines ha otorgado 132,670 títulos, seguido de las áreas de Ingeniería, Arquitectura, Urbanismo y afines quienes han otorgado 83,824 títulos; a su vez, las áreas de ciencias sociales y humanas han otorgado 54,849 títulos, ciencias de la educación ha otorgado 35,590 títulos y, finalmente, las ciencias de la salud han otorgado 26,171 títulos.

Los resultados suministrados por la Línea Base en Sostenibilidad 2012, muestran que el 44% de las empresas tiene alianzas con universidades o gobiernos locales para promover la formación del futuro recurso humano para el sector (PTP et al.,2012).

En lo que respecta a seguridad social y riesgos laborales, según el Informe de Sostenibilidad 2012 del Sector de Tercerización de Procesos de Negocio (PTP et al.2012), los principales riesgos para la salud y la seguridad de los empleados del sector son el estrés laboral, los riesgos ergonómicos y el riesgo auditivo y vocal. El control de estos riesgos tiene un impacto directo en las tasas de ausentismo y rotación del personal, que afectan la productividad de las empresas, razón por la cual los grandes jugadores del sector en el país

cuentan con estrategias integrales de prevención y control para la protección de la salud física y mental de sus trabajadores, desde el mejoramiento de condiciones del área de trabajo (iluminación, ventilación, puestos de trabajo) hasta la puesta en marcha de programas de capacitación en seguridad y prevención de riesgos, todo esto con el acompañamiento de las compañías Administradoras de Riesgos Laborales.

Adicional a lo anterior, el gran reto particular para este sector - en términos de capital humano- es disminuir la rotación de personal, la cual se encuentra en un 87% anual, pues por la alta dependencia del conocimiento y mano de obra para sus procesos, afecta la competitividad y los costos de las compañías debido a las grandes inversiones que se realizan en selección, reclutamiento, capacitación y contratación de los empleados. Entre las variables que llevan a la rotación del personal en el sector se tiene la búsqueda de mejores salarios y/o mejores cargos cuya probabilidad tiende a ser inversamente proporcional al tamaño de la operación, falta de motivación, afectación a nivel personal y familiar por los turnos de trabajo, así como la búsqueda de roles acordes a las profesiones que van alcanzando o que ya tienen quienes laboran en los centros de contacto (PTP et al., 2012).

Para hacer frente a lo anterior, las empresas de Contact Center han desarrollado diferentes estrategias que buscan incentivar la permanencia de sus empleados, mejorando sus programas de bienestar (balance vida personal-trabajo, formación y desarrollo personal); ofreciendo incentivos dependiendo de la operación para aumentar los ingresos; haciendo concursos y festejando fechas especiales a veces incluso con el auspicio de sus empresas cliente; y, esto dependiendo de la empresa y la región, ofreciendo facilidades adicionales para los empleados de acuerdo a su rendimiento, como guardería, parqueadero, salas de esparcimiento, bonos de mercado, invitaciones a eventos, entre otras. Las acciones sectoriales que apuntan a un mayor conocimiento de la población y sus posibilidades de profesionalización también aportan a la reducción de la rotación. (PTP et al., 2012).

Frente a la rotación que resulta de una percepción de baja remuneración, el Gobierno y el PTP están diseñando estrategias para que los servicios de bajo valor agregado se trasladen a las regiones donde el costo de vida es más bajo. Así, en las ciudades capitales se concentrarían los servicios con mayor valor agregado por los que se puede recibir una mayor remuneración (PTP et al., 2012).

La remuneración en el sector responde a la complejidad de los servicios. Las empresas usualmente utilizan esquemas de remuneración variable de acuerdo al desempeño y logro de objetivos. De la Línea Base de Sostenibilidad 2012, la distribución por rangos de salario promedio por empresas es el siguiente: (a) más de 12.35 veces el sueldo mínimo legal vigente (SMLV) para hombres el 2% y mujeres el 1%, (b) de 6.18 a 8.82 veces el SMLV para hombres y mujeres el 1% respectivamente, (c) de 3.53 a 6.18 veces el SMLV para hombres 2% y para mujeres 3%, (d) de 1.76 a 3.53 veces el SMLV para hombres el 12% y para mujeres el 7%, y (e) de 1 a 1.76 veces el SMLV para hombres el 29% y mujeres el 42%. La mayoría de empresas paga como menor salario el SMLV (PTP et al., 2012).

#### **4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)**

Los sistemas de información, junto con el capital humano y la infraestructura eléctrica y de redes, constituyen el núcleo fundamental del Contact Center. Se entiende entonces que es indispensable que las empresas del sector cuenten con sistemas de información amplios que permitan no solo maximizar la productividad de las operaciones de atención telefónica tercerizada, sino también llevar el control oportuno de todos los indicadores operativos y financieros internos y de cara a cada empresa contratante que faciliten el proceso de toma de decisiones. Teniendo en cuenta lo anterior, toda empresa que se dedique a la prestación de servicios tercerizados de Contact Center cuenta con un conjunto mínimo de sistemas de gestión e información internos entre los que se cuentan: (a) Planta telefónica (PBX) para recepción y envío de llamadas; (b) Sistema de gestión de clientes, en la forma de un CRM

adquirido y adaptado a las necesidades propias de las campañas o un desarrollo propio que se integra con la planta telefónica y graba un registro personalizado de cada interacción entrante o saliente con detalles como la fecha y hora de contacto, los detalles del asesor telefónico/virtual, datos relevantes del cliente y el resultado de la interacción; (c) Sistema de reportes de operación, telefonía y gestión de clientes en línea e históricos, con extracción de archivos para trabajo en hojas de cálculo y publicación de información en línea para seguimiento de indicadores en tiempo real; (d) Sistema de tarificación de llamadas; (e) Sistema de nómina y administración de asesores del centro de contacto con extracción de datos de la planta telefónica para tomar datos exactos de las horas de conexión de los asesores; (f) Sistema de información contable y financiera.

Tomando como guía los puntos sugeridos por D'Alessio (2014, p.206) en el formato de "Comprobación de la Auditoría de los Sistemas de Información y Comunicaciones", se encuentra que efectivamente en todo Contact Center, todo el personal operativo y administrativo está familiarizado con las herramientas informáticas dispuestas para cada campaña y operación. Dentro de los procesos de formación inicial y contratación de personal para cada campaña, se dicta una capacitación tanto en los sistemas de información de la empresa cliente como del propio Contact Center, dado que de su correcto y permanente uso depende no solo la productividad que se requiere alcanzar sino también el adecuado registro de temas de clientes y el seguimiento a indicadores para la toma de decisiones. Por otro lado, en lo que respecta a la administración productiva de los sistemas de información, los Contact Centers cuentan con Gerencias de Tecnología o de Sistemas que suelen dividirse en dos áreas funcionales especializadas: Desarrollo e Infraestructura.

En general, los sistemas de información para Contact Center son bastante amigables y permiten a los asesores realizar con facilidad y rapidez sus tareas. Las interfaces gráficas de usuario integran en una sola pantalla el manejo de los controles telefónicos y de datos del

cliente para maximizar la calidad de la información ingresada, minimizar el tiempo empleado en el registro de datos y con ello tener mejores tasas de ocupación y productividad.

Adicional a ello, para reforzar la seguridad de los datos ingresados en las plataformas y bases de datos, la mayoría de Contact Centers se han ido certificando en normas y estándares internacionales como ISO-27001 y PCI-DSS.

Siendo el tema de la seguridad de la información una preocupación cada vez creciente y a la vez un requisito indispensable para la tercerización de servicios, además teniendo en cuenta que las organizaciones del sector tienen acceso a información confidencial y personal de sus clientes y usuarios, garantizar la protección de la misma es indispensable en la relación con los clientes. Para dar un respaldo jurídico al manejo seguro de datos de clientes, el gobierno nacional y diferentes estamentos privados trabajaron de forma conjunta desde comienzos de la presente década en un conjunto de normas que darían como resultado en 2012 la promulgación de la Ley 1581 de Protección de Datos Personales. (Secretaría del Senado de la República de Colombia, 2012). Siendo de carácter general para todas las empresas y el tratamiento que desde su puesta en marcha le deben dar a los datos de sus clientes, para el sector de Contact Center representó un gran impulso de cara a la obtención de negocios internacionales, pues dota de la seguridad regulatoria que las empresas internacionales requieren para dar tratamiento correcto a los datos de sus usuarios.

#### **4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)**

La infraestructura capaz de soportar operaciones de talla mundial, entre ella los diez cables submarinos que garantizan la conectividad nacional los cuales aumentaron la competitividad del país mencionados en el capítulo 3, permite un crecimiento de las comunicaciones hacia otros países a mediano plazo. Sin embargo, la infraestructura sola no es suficiente para asegurar el éxito de un negocio como el de Contact Center que por su naturaleza hace uso intenso de tecnología y por ende debe estar evolucionando

constantemente por medio de la adopción de los últimos estándares y/o la innovación en productos y procesos.

Según el Informe del Sector de Contact Center y BPO junio 2015 (Sectorial.co, 2015), se tiene que en un futuro, lo que estarán enfrentando los contact center radicará en cómo manejar la experiencia del cliente en los diferentes medios de comunicación, las redes sociales, las aplicaciones móviles, etcétera. Existen nuevas tendencias tecnológicas, por lo que estas compañías deben estar preparadas para integrar ese tipo de aplicaciones de una manera uniforme y constante en una misma experiencia de servicio de atención al cliente. El sector deberá avanzar en la implementación de soluciones de virtualización y herramientas en la nube para ser más competitivo a nivel global, pues como ya se ha visto en la sección anterior, el servicio que ofrecen los centros de contacto BPO está fuertemente soportado en diversas herramientas de software y hardware.

Tal vez una de las tendencias más marcadas de los últimos años y que llegó para quedarse definitivamente, gracias a la mayor (y cada vez más económica y confiable) capacidad de conexión a altas velocidades a Internet, son los servicios de almacenamiento y procesamiento en la nube. El tener servicios en la nube se refiere a poder acceder a información, aplicaciones o plataformas sin necesidad de contar con una infraestructura propia, contando en vez de ello con un espacio virtual donde se puede trabajar desde cualquier lugar y dispositivo conectado a la red. Por esta razón, para los centros de contacto es muy funcional utilizar plataformas en la nube pues se accede a los recursos TI de manera remota por medio de internet; con esto se ahorran recursos importantes además de que se trabaja de forma segura (Tribunacontactcenter.com, 2015c).

Debido a que la adopción de servicios *Cloud* es la mayor de las tendencias actuales en Contact Center, el sector nacional requiere también la inversión de recursos en temas de innovación, investigación y desarrollo que se conviertan en fuente de ventaja competitiva

para desarrollar nuevos productos y procesos antes que los sectores equivalentes de los países competidores. Sin embargo, más allá de la fundación de nuevas empresas nacionales que se dedican a adaptar plataformas de software basadas en código abierto y ofrecer soluciones alojadas en la nube al estilo de Software como Servicio o SaaS (*Software as a Service*), son pocos los esfuerzos del sector que se puedan destacar como verdaderas innovaciones.

En lo que respecta a las capacidades tecnológicas del personal y de adopción de nuevas tecnologías y las competencias tecnológicas frente a las demás industrias, este sector es comparativamente uno de los que mejor uso hace de las tecnologías de información y comunicaciones frente a otros sectores productivos, por lo que también es de los que más cuenta con personal altamente especializado para ello, siendo así un escenario perfecto de aplicación de conocimientos para los egresados de carreras de ingeniería de sistemas, electrónica y telecomunicaciones, entre otros. Sin embargo, aunque cada Contact Center cuenta con su área de tecnología y en, algunos casos, de procesos o mejoramiento continuo, no se evidencian esfuerzos conjuntos de la industria por diseñar o desarrollar nuevas investigaciones y desarrollos.

Ahora bien, con respecto al desarrollo de nuevos procesos y mejores prácticas, destaca el aporte hecho por la compañía colombiana de consultoría en BPO y Contact Center, Teleacción ([www.teleaccion.com](http://www.teleaccion.com)) para dotar, no solo a los Contact Centers colombianos sino también a los latinoamericanos, de conocimientos y modelos estandarizados de gestión. Por lo demás, la industria se apega a estándares internacionales de operación de Contact Centers como la norma COPC-2000 PSIC y el *eSourcing Capability Model-eSCM*.

#### **4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)**

Según D'Alessio (2012, p.188) “los puntajes ponderados totales por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son internamente débiles, mientras que los puntajes significativamente por encima de 2.5 indican una posición fuerte”. En la tabla 13 se puede

apreciar que la suma de los pesos ponderados arroja un resultado de 2.48, lo cual indica que el sector aún no tiene desarrolladas las capacidades internas necesarias para hacer frente a la competencia en el escenario latinoamericano de Contact Centers. “En Colombia el servicio Contact Center bilingüe apenas representa un 6% de total de sus operaciones BPO” (Programa de Transformación Productiva, IDC, PTP-IDC, 2013, p. 14).

Tabla 13

*Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)*

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Fortalezas</b>			
1 Capital humano disponible para cubrir la creciente demanda del sector en procesos especializados de Contact Center.	0.11	4	0.44
2 Indicadores financieros promedio positivos y favorables para la sostenibilidad del sector.	0.10	3	0.30
3 Grandes Contact Centers de atención multicanal basados en la infraestructura física y tecnológica robusta.	0.15	4	0.60
4 Promoción y ventas impulsadas por el propio sector y por el gobierno a nivel nacional e internacional.	0.13	3	0.39
5 Existencia de alianzas público-privadas para la formación de personal y la creación de empleos en el sector.	0.09	3	0.27
<b>Subtotal</b>	<b>0.58</b>		<b>2.00</b>
<b>Debilidades</b>			
1 Bajo porcentaje de bilingüismo (Llega sólo al 6% del total de operaciones).	0.12	1	0.12
2 Baja penetración en el mercado local de Pymes	0.07	1	0.07
3 Alta rotación del personal.	0.06	2	0.12
4 Los Contact Centers pequeños están por fuera del ente gremial sin acceso a sus beneficios comerciales.	0.07	1	0.07
5 Baja inversión en I+D para el desarrollo de valores agregados del sector.	0.10	1	0.10
<b>Subtotal</b>	<b>0.42</b>		<b>0.48</b>
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.48</b>

Valor: 4.Fortaleza mayor; 3.Fortaleza menor; 2. Debilidad menor y 1. Debilidad Mayor.

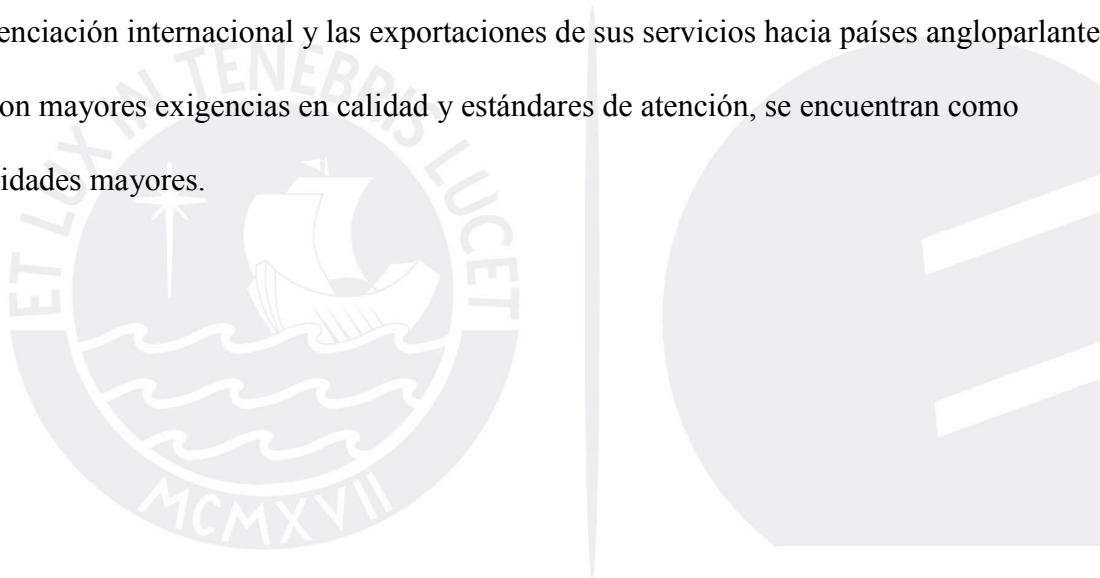
*Nota.* Adaptado de *El proceso estratégico. Un enfoque de Gerencia* (2da ed. 2da reimpresión), p. 189, por F. D'Alessio, 2014, Lima Perú: Pearson.

### 4.3 Conclusiones

A nivel interno, el sector colombiano de Contact Centers tiene fortalezas que parten de lo fuerte de su ente agremiador, la ACDECC, y las relaciones que éste tiene a nivel local con entidades gubernamentales y regulatorias, así como con empresas y agremiaciones

internacionales que se benefician de la exportación de servicios de tercerización. De igual manera, los indicadores financieros positivos, la robusta infraestructura de tecnologías de información y de comunicaciones para albergar grandes operaciones de atención multicanal, así como la destacable capacidad y disponibilidad del talento humano y las condiciones de contratación, se constituyen en sus factores críticos de éxito.

No obstante, las características internas de la industria de Contact Center en Colombia, muestran que el sector es débil al no tener desarrolladas aún las capacidades críticas necesarias para generar un crecimiento más acelerado en los mercados locales e internacionales y así convertirse en potencia a nivel latinoamericano. De esta manera, los factores claves de éxito que ayudarían a mejorar e incrementar las ventas internas así como la diferenciación internacional y las exportaciones de sus servicios hacia países angloparlantes y/o con mayores exigencias en calidad y estándares de atención, se encuentran como debilidades mayores.



## **Capítulo V: Intereses del Sector Contact Center y Objetivos de Largo Plazo**

### **5.1 Intereses del sector Contact Center**

Para que la industria de Contact Center de Colombia se convierta en el referente de Latinoamérica, el sector debe alcanzar necesariamente los siguientes intereses vitales:

- Disponibilidad constante de planta de trabajo para soportar el crecimiento del sector.
- Acelerar la profesionalización y formación en segundo idioma para todo el personal del sector.
- Expansión y renovación permanente de infraestructura tecnológica, eléctrica y de telecomunicaciones.
- Atraer mayor flujo de inversiones nacionales y extranjeras, impulsando el desarrollo de zonas francas y parques de tecnología con énfasis en BPO.
- Incrementar las exportaciones de servicios de Contact Center hacia América Latina, Estados Unidos y España.

### **5.2 Potencial del Sector Colombiano de Contact Centers**

Del análisis interno y externo del sector, se obtiene la fortaleza distintiva (*core competency*) de la industria del Contact Centers de Colombia: las características culturales y la capacidad de trabajo del trabajador colombiano que permiten brindar un servicio altamente profesional con la atención más amable y cálida a nivel internacional.

### **5.3 Principios Cardinales del Sector Colombiano de Contact Centers.**

Según D'Alessio (2012, p.223) “los principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para la organización en su entorno”, de acuerdo a lo que menciona Hartmann (1957/1983), con respecto a la política exterior de una organización, “los principios cardinales hacen posible conocer las oportunidades y amenazas para una organización en su

entorno”. La correcta interpretación de los principios cardinales, nos permitirá identificar los objetivos de largo plazo (OLP), todo esto alineado con la visión y misión de la organización.

***Influencia de terceras partes.*** Las disposiciones gubernamentales en términos de leyes que apoyen la generación de empleo, las tecnologías de información y comunicaciones, el comercio exterior, los beneficios fiscales y los programas de transformación productiva hacen que las condiciones actuales sean muy favorables para el desarrollo del sector; sin embargo, es necesario monitorear los cambios que puedan incidir directamente en su futuro. Los proveedores de tecnología son en su mayoría internacionales y tienen una fuerte influencia en el sector pues son vitales para el sector y pueden tener intereses de participación en la industria. Además, vale recordar que la Asociación juega un papel preponderante y puede marcar la diferencia en relación a las reglas y negociaciones, tanto con el Estado como con los proveedores, que las que pudieran lograr las compañías de manera independiente.

La industria floreciente puede atraer también a los propios a participar o incluso a comprar compañías como parte de su interés en obtener más beneficios. La competencia necesariamente estará realizando sus esfuerzos para evitar perder mercados o colocar barreras. Finalmente, la industria puede tener muchos interesados y el gremio es una de las piedras angulares para delimitar pautas a cualquier nuevo interesado en el sector, además del modelo de negocios de nivel profesional que se desee instalar.

***Lazos pasados-presentes.*** Colombia es un país de origen multiétnico y marca la diferencia con los demás países latinos porque posee un acento neutro, ideal para el desarrollo de servicios de Contact Centers a clientes internacionales. De un gobierno centrado en los problemas internos que actualmente se vuelca al mercado internacional con una gran cantidad de tratados comerciales, pero aún con pocos beneficios para el país a la fecha. Estos tratados pueden ser un soporte para obtener más ventajas con los referentes de tecnología. Existen varios convenios internacionales de ayuda mutua, como lo es el caso de China, donde este

lazo ofrece un gran mercado para expandir la industria.

***Contrabalance de intereses.*** Los competidores de Colombia en los Contact Center son directamente México y Brasil a nivel latinoamericano. Si bien el país tiene una alta dependencia comercial de Estados Unidos y también posee un alto porcentaje de las ventas del sector, aunque en menor proporción a la balanza comercial; México tiene la ventaja del *nearshoring* y posibles IED del mismo país, mientras que Brasil está atravesando por graves inconvenientes político-económicos y la recuperación del sector dependerá de la mejora de esta situación.

Por otro lado, Filipinas posee las mejores prácticas del negocio de la industria al erosionar el 70% del mercado de India con mano de obra más barata y competitiva, además de la versatilidad del uso de un segundo idioma. Si bien existe un gran mercado angloparlante, el manejo de un segundo idioma para el mercado internacional es un factor preponderante. Dentro de los idiomas el principal sería el inglés, pero también es posible explorar el mandarín como posible opción de inserción futura en estos mercados.

***Conservación de los enemigos.*** En este caso, los enemigos (competidores) a tener en cuenta son los ya mencionados Brasil y México. No es conveniente para el sector de Contact Center de Colombia alejarse de estos competidores, ya que con su trayectoria, experiencia y mejores prácticas constituyen un referente para el gremio nacional y por ende un fuerte modelo para mejorar sus servicios y aprender de los errores ya cometidos destinado, no solo a mantener sino, a continuar captando cuota de estos mercados.

#### **5.4 Matriz de Intereses del Sector (MIO)**

Toda organización tiene un interés en el desarrollo de su negocio. Según D'Alessio (2012, p.223) los “intereses organizacionales son fines que la organización intenta alcanzar para tener éxito en la industria y en los mercados donde compite”. Según el análisis realizado, se identificaron los intereses del sector colombiano de Contact Centers y con ellos

se elaboró la MIO, la cual se presenta en la tabla 14.

Tabla 14

*Matriz de Intereses de la Organización (MIO)*

Interés Organizacional	Intensidad del interés		
	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
Aumento de la participación del mercado.	Industria	Estado, comunidad y proveedores.	Clientes
Aumento de ofertas de valor agregado.	Industria	Proveedores y clientes	Estado y Comunidad
Aumento de profesionales con dominio de un segundo idioma.	Industria y proveedores	Estado, comunidad y clientes	
Desarrollo integral de la cadena de valor en la industria.	Industria, Proveedores, Clientes, Estado		

*Nota.* Adaptado de *El proceso estratégico. Un enfoque de Gerencial* (2da ed. 2da reimpresión), p. 224, por F. D'Alessio, 2014f, Lima Perú: Pearson.

\*Intereses comunes. \*\*Intereses opuestos.

A continuación, se definen las razones de la caracterización de las entidades según su intensidad de interés:

- El Estado: Es importante para el Estado disminuir la alta tasa de desempleo y velar por lo que es importante para el bienestar de la comunidad. El aumento de profesionales y personal bilingüe es también de importancia para acompañar al crecimiento de la internacionalización del país.
- Comunidad: Contar con más fuentes de empleo mejora la calidad de vida de la comunidad. Para el desarrollo de estas fuentes es necesaria la capacitación profesional y, al existir empleabilidad para personal bilingüe, se atraerá un mayor interés del mercado para su desarrollo, especialmente si el trabajo ofrece una carrera.

- Proveedores: Para los proveedores participar de la cadena de valor integrada ofrece un mercado de vital importancia para su desarrollo. Cuando crece la industria en el mercado les conviene por que traería más inversiones y más aún si se buscan contantemente valores agregados.
- Clientes: Para el cliente, que la industria cuente con una cadena de valor debidamente integrada, puede resultar de vital importancia. Mientras que las ofertas de valor agregado y empleados que manejen un segundo idioma pueden resultar importantes dado que el mercado ofrece opciones y el aumento de participación del sector en el mercado es irrelevante.
- Competidores: Para los competidores resultará peligroso que el sector aumente su participación del mercado, ofrezca valor agregado y cuente con una cadena de valor integrada. El aumento de profesionales bilingües puede ser solamente un escenario serio.
- Sustitutos: Para los sustitutos la oferta de valor agregado y la cadena de valor serían también peligrosos, mientras que el aumento de mercado y profesionales bilingües sería algo serio.

### 5.5 Objetivos de Largo Plazo

Según D'Alessio (2012) los objetivos de largo plazo (OLP) “representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas específicas escogidas, las cuales conducen hacia la visión establecida”. Para poder establecer los objetivos de largo plazo, debemos entender la visión y la misión de la organización, esto nos lleva a los siguientes objetivos:

OLP 1: En el año 2021, el ROE será de 25%. En 2014 era de 19.10%.

OLP 2: Para el año 2021, el sector colombiano de Contact Centers aumentará su

participación de mercado internacional a USD \$45000 millones; respecto a los USD \$15561 millones del año 2015.

OLP 3: Para el año 2021, el sector colombiano de Contact Centers generará 243 mil puestos de trabajo, frente a los 90 mil del año 2015.

## 5.6 Conclusiones

Las condiciones actuales de la industria de los Call Centers son favorables para lograr un crecimiento y participación importante en el mercado nacional e internacional. La industria comparte dos intereses vitales -participación de mercado, ofertas de valor agregado- por lo que es necesario establecer estrategias comunes para su desarrollo. Una vez logrado este objetivo, los niveles de facturación pueden crecer de manera importante considerando las amplias posibilidades de incrementar la participación nacional e internacional de la industria, pero esto debe estar acompañado de una constante especialización de los recursos y un programa que acompañe el ritmo de crecimiento demandado por la industria. Los tres objetivos de largo plazo están alineados al logro de la visión de la industria y tienen estrecha relación con sus intereses en el mercado y la cadena de valor para clientes, socios, comunidad y Estado.

## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

### 6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (FODA)

Para la Matriz FODA se tuvieron en cuenta los diferentes factores internos y externos analizados previamente en las matrices EFI y EFE. Al cruzar los diferentes elementos de la matriz (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), se obtuvieron 16 estrategias distribuidas que se pueden apreciar en la Tabla 15. A continuación, se procede a detallar cada una de las estrategias según su cuadrante respectivo:

#### **FO: Explote**

FO1: Incentivar el empleo en el sector de Contact Centers demostrando las principales ventajas a las empresas inversoras (F1, F2, F3, F4, F5, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O9, O10).

FO2: Incentivar la inversión en el sector promocionando los resultados favorables y su sostenibilidad (F2, F4, O1, O3, O6, O8, O9, O11).

FO3: Crear nuevas plazas de empleo en Contact Center a nivel nacional aprovechando la amplia cobertura de conectividad y el proyecto de Teletrabajo del Gobierno (F1, F3, F4, F5, O2, O3, O5, O6, O11).

FO4: Generar alianza-pública privada permanente para la formación de profesionales y especialistas en el sector (F1, F4, F5, O2, O3).

#### **DO: Busque**

DO1: Incrementar la base de personal bilingüe estableciendo acuerdos internacionales y aprovechando la conectividad e infraestructura tecnológica (D1, O7, O9).

DO2: Reorientar parte de la IED hacia el incremento de conocimientos y tecnología relacionados a la industria, teniendo como soporte a la infraestructura tecnológica, para mejorar la propuesta de valor a niveles superiores a los básicos (D5, O1, O3).

DO3: Poner en marcha un sistema de incentivos laborales para el sector para disminuir la alta rotación de personal del sector (D3, O2).

Tabla 15

## Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

		F1	Capital humano disponible para cubrir la creciente demanda del sector en procesos especializados de Contact Center.	D1	Bajo porcentaje de bilingüismo (Llega sólo al 6% del total de operaciones).
		F2	Indicadores financieros promedio positivos y favorables para la sostenibilidad del sector.	D2	Baja penetración en el mercado local de Pymes.
		F3	Grandes Contact Centers de atención multicanal basados en la infraestructura física y tecnológica robusta.	D3	Alta rotación del personal
		F4	Promoción y ventas impulsadas por el propio sector y por el gobierno a nivel nacional e internacional.	D4	Los Contact Centers pequeños están por fuera del ente gremial sin acceso a sus beneficios comerciales.
		F5	Existencia de alianzas público-privadas para la formación de personal y la creación de empleos en el sector.	D5	Baja inversión en I+D para el desarrollo de valores agregados del sector.
<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>FO : Explote</b>		<b>DO: Busque</b>	
O1	Estabilidad política y económica del país.	FO1	Incentivar el empleo en el sector de Contact Centers demostrando las principales ventajas a las empresas inversionistas (F1, F2, F3, F4, F5, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O9, O10).	DO1	Incrementar la base de personal bilingüe estableciendo acuerdos internacionales y aprovechando la conectividad e infraestructura tecnológica (D1, O7, O9)
O2	Legislación laboral más formalizada y flexibles de la región.	FO2	Incentivar la reinversión en el sector promocionando los resultados favorables y su sostenibilidad (F2, F4, O1, O3, O6, O8, O9, O11).	DO2	Reorientar parte de la IED hacia el incremento de conocimientos y tecnología relacionados a la industria, teniendo como soporte a la infraestructura tecnológica, para mejorar la propuesta de valor a niveles superiores a los básicos (D5, O1, O3).
O3	Políticas de productividad público-privadas implementadas.	FO3	Crear nuevas plazas de empleo en Contact Center a nivel nacional aprovechando la amplia cobertura de conectividad y el proyecto de Teletrabajo del Gobierno (F1, F3, F4, F5, O2, O3, O5, O6, O11).	DO3	Poner en marcha un sistema de incentivos laborales para el sector para disminuir la alta rotación de personal del sector.(D3, O2)
O4	Existencia de la mayor cantidad de zonas francas en la región con beneficios tributarios para la instalación de Contact Centers.	FO4	Generar alianza-pública privada permanente para la formación de profesionales y especialistas en el sector (F1, F4, F5, O2, O3).	DO4	Implementar sistemas de integración de procesos y valores agregados para clientes por medio del talento humano, las IED y tecnología disponible (D5, O9, O10)
O5	Incentivos fiscales para exportación de servicios.			DO5	Desarrollar portafolio de servicios para el sector PYMES colombiano, que enmarca el 99% de las empresas del país, ofreciendo soluciones escalables y de valor a nuevos sectores productivos. (D2, D5, O1, O7, O9, O10, O11)
O6	Segundo país con mano de obra de menor costo de la región.				
O7	Alta disponibilidad de mano de obra a nivel nacional.				
O8	13 acuerdos comerciales (incluyendo NAFTA) con acceso preferencial a 45 paísespaíses y un mercado potencial de más de 1,500 millones de personas.				
O9	El nivel uso de las Tecnologías de Información y Comunicaciones, apoyado por políticas públicas robustas, supera a Brasil y México.				
O10	Tercer país en ICT de la región y tercero con la mayor densidad poblacional por líneas de celular.				
O11	Demanda de servicios de Contact Centers poco atendidas en sectores Pymes de Colombia (Menor al 10% del mercado).				
<b>AMENAZAS</b>		<b>FA: Confronte</b>		<b>DA: Evite</b>	
A1	Preferencia de empresas internacionales por otros países latinoamericanos con aparentes costos menores y/o mejores condiciones operativas.	FA1	Promocionar las fortalezas de la industria de Contact Center Colombiana para atraer a las inversiones locales e internacionales. (F1, F2, F3, F4, F5, A1, A2, A3, A4).	DA1	Emprender programas de formación especializada en Contact Center con entidades gubernamentales y empresas miembros del sector para disminuir dependencia económica de sectores tradicionales (D2, D5, A1).
A2	Preferencia por los referentes del sector que poseen mayor dominio del idioma Inglés y una mayor capacidad operativa.	FA2	Lograr acuerdos comerciales entre el sector, el Gobierno Nacional, la empresa privada y la sociedad para incrementar la velocidad de transición hacia el mayor consumo interno y exportación de servicios de tercerización. (F1, F3, F4, F5, A2, A3, A4)	DA2	Poner en marcha un plan de carrera con prestaciones sociales diferenciadas para incentivar la vinculación y permanencia en el sector Contact Center. (D4, A4, A5)
A3	Ventajas del referente mexicano con Estados Unidos por su cercanía y ventajas arancelarias entre los países.	FA3	Desarrollar portafolio de servicios para el mercado latino en Estados Unidos que consume los mismos servicios en los que es experto el sector colombiano de Contact Centers. (F1, F3, F5, A2, A3)	DA3	Implementar un plan de formación e incentivos laborales al interior de las empresas del sector para apropiar el aprendizaje y aplicación de un segundo idioma (D1, D4, A2, A4)
A4	Falta de inversiones anticipadas en tecnología que permitan lograr diferenciación.			DA4	Implementar en el sector colombiano de Contact Centers las mejores prácticas y certificaciones internacionales en integración de procesos y generación de valor hacia clientes, empleados y accionistas (D5, A1, A3, A4, A5)
A5	Incremento de las plataformas de autogestión eliminando la atención personalizada.				

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico. Un enfoque de Gerencia* (2da ed. 2da reimpresión), p. 281, por F. D'Alessio, 2014, Lima .Pearson.

DO4: Implementar sistemas de integración de procesos y valores agregados para clientes por medio del talento humano, las IED y tecnología disponible (D5, O9, O10).

DO5: Desarrollar portafolio de servicios para el sector PYMES colombiano, que enmarca el 99% de las empresas del país, ofreciendo soluciones escalables y de valor a nuevos sectores productivos (D2, D5, O1, O7, O9, O10, O11).

#### **FA: Confronte**

FA1: Promocionar las fortalezas de la industria de Contact Center Colombiana para atraer a las inversiones locales e internacionales. (F1, F2, F3, F4, F5, A1, A2, A3, A4).

FA2: Lograr acuerdos comerciales entre el sector, el Gobierno Nacional, la empresa privada y la sociedad para incrementar la velocidad de transición hacia el mayor consumo interno y exportación de servicios de tercerización. (F1, F3, F4, F5, A2, A3, A4).

FA3: Desarrollar portafolio de servicios para el mercado latino en Estados Unidos que consume los mismos servicios en los que es experto el sector colombiano de Contact Centers. (F1, F3, F5, A2, A3).

#### **DA: Evite**

DA1: Empezar programas de formación especializada en Contact Center con entidades gubernamentales y empresas miembros del sector para disminuir dependencia económica de sectores tradicionales (D2, D5, A1).

DA2: Poner en marcha un plan de carrera con prestaciones sociales diferenciadas para incentivar la vinculación y permanencia en el sector Contact Center. (D4, A4, A5)

DA3: Implementar un plan de formación e incentivos laborales al interior de las empresas del sector para apropiarse del aprendizaje y aplicación de un segundo idioma (D1, D4, A2, A4).

DA4: Implementar en el sector colombiano de Contact Centers las mejores prácticas de los referentes internacionales en integración de procesos y generación de valor (D5, A1,

A3, A4, A5)

## 6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

La matriz PEYEA está compuesta por dos ejes que combinan las fortalezas de la industria la estabilidad del entorno por un lado contra las fortalezas financieras y ventaja competitiva por otro, con la finalidad de poder determinar la apropiada postura estratégica de una organización o de sus unidades de negocio. (D'Alessio, 2014, p.300). Para realizar la Matriz PEYEA (ver Tabla 16).

Tabla 16

### Matriz PEYEA

<b>Análisis de la Matriz PEYEA</b>			
<b>Estabilidad del Entorno (EE)</b>		<b>Fortaleza Financiera (FF)</b>	
1	Cambios tecnológicos	1	1 ROE
2	Estabilidad económica (PBI+Inflación)	2	2 ROI
3	Costo Laboral	3	3 Apalancamiento
4	Rivalidad o presión competitiva	4	4 Liquidez
5	Inversión del gobierno en infraestructura	5	5 Uso de economías de escala y de experiencia
6	Inversiones del gobierno en TIC	6	6 Facilidad de salida del mercado
7	Estabilidad energética	1	
8	Capacidad humana	2	
9	Competitividad país	3	
	Promedio =	2.67	-6
	Resultado =	-3.33	
			Promedio = 4.67
<b>Fortaleza de la Industria (FI)</b>		<b>Ventaja Competitiva (VC)</b>	
1	Ambiente de negocios	4	1 Participación del mercado
2	Características de la industria	3	2 Certificación de normas y/o estándares
3	Talento humano	3	3 Gobierno corporativo y transparencia
4	Potencial de utilidades	5	4 Indicadores financieros favorables
5	Estabilidad Financiera	5	5 Experiencia en sectores establecidos (Bca.y otros)
6	Calidez en la atención	6	6 Integración vertical
7	Potencial de crecimiento	6	
	Promedio =	4.57	
			Promedio = 4.00
			-6
			Resultado = -2.00
	Suma FI + VC	X =	<b>2.57</b>
	Suma EE + FF	Y =	<b>1.33</b>

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico. Un enfoque de Gerencia* (2da ed. 2da reimpresión), p. 303, por F. D'Alessio, 2014, Lima Perú: Pearson.

Se tuvo en cuenta la valoración de los factores determinantes relacionados a la estabilidad del entorno con un valor promedio de -3.33, fortaleza financiera con un valor promedio de 4.67, fortaleza de la industria con un valor promedio de 4.57 y la ventaja competitiva de la empresa con un valor promedio de -2.00. De acuerdo a la suma algebraica de los ejes x e y, resulta que la postura estratégica apropiada para industria es la postura agresiva, lo cual se puede apreciar en la Figura 39. Según D'Alessio (2014) la postura agresiva es una posición en la que el sector contact center colombiano, debe expandir el mercado, realizar integración vertical y liderazgo en costos.

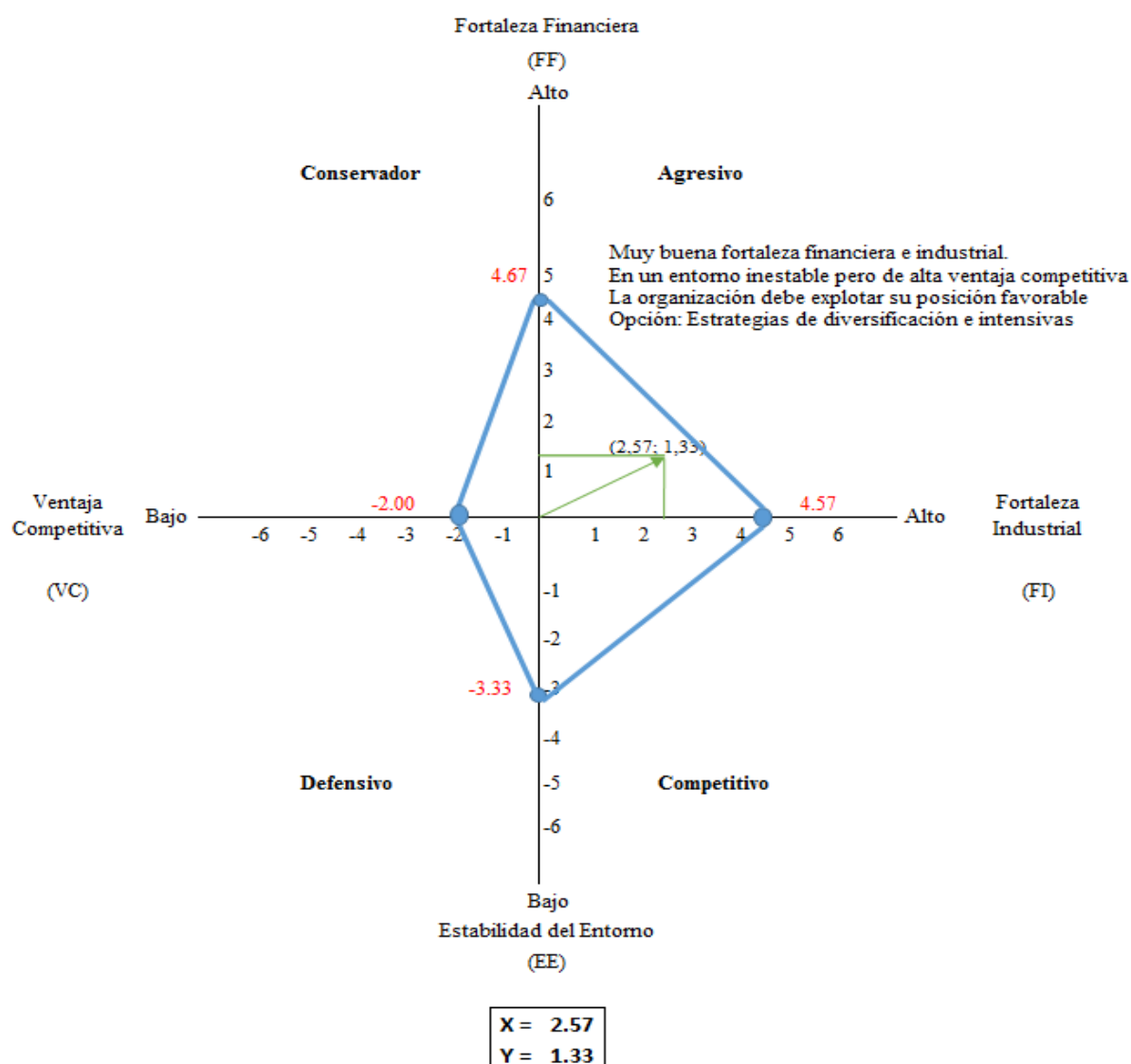


Figura 39. Polígono PEYEA.

Adaptado de *El proceso estratégico. Un enfoque de Gerencia* (2da ed. 2da reimpresión), p. 306, por F. D'Alessio, 2014, Lima Perú: Pearson.

### 6.3 Matriz Boston Consulting Group (BCG)

Según D' Alessio, 2014, la matriz BCG tiene como base la relación estrecha entre la participación del mercado relativa a la industria y la generación de efectivo versus la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo. La industria de los Contact Centers de Colombia ocupa el tercer lugar, conjuntamente con Perú, en el ranking de ventas en Latinoamérica, mientras que los brasileños ocupan el primer lugar y los mejicanos el segundo lugar. En el mercado mundial los Contact Centers colombianos sólo llegan a una participación de las ventas del 2.42% al año 2015. La tasa de crecimiento en las ventas se incrementó en el año 2014 en 16%. Al ubicar estos puntos en la matriz BCG el resultado que se obtiene es la del cuadrante I relacionado al signo de interrogación que se puede apreciar en la Figura 40. *La industria posee una baja participación relativa del mercado, aunque compiten en una industria de alto crecimiento* y el sector debe decidir fortalecer sus estrategias intensivas (D' Alessio 2014, p.325). Como resultado se aprecia que es necesario una penetración en el mercado para pasar al cuadrante de la estrella.

### 6.4 Matriz Interna Externa (IE)

Según la evaluación de las ponderaciones de las matrices EFE y EFI, ver figura 41, el sector Contact Center Colombiano se ubica en la región dos, dentro del cuadrante V, por lo que debe emprender estrategias que le permitan penetrar el mercado y el desarrollo de nuevos servicios. Adicionalmente, el sector debe desarrollarse selectivamente para mejorar.

### 6.5 Matriz Gran Estrategia (GE)

Al evaluar la posición competitiva de los Contact Centers de Colombia, las estrategias a emprender serían de desarrollo de mercados, penetración de mercados, desarrollo de servicios e integración horizontal. De la matriz resulta que el sector experimenta un rápido crecimiento en el mercado con una posición competitiva fuerte. En la Figura 42 se puede apreciar que la posición del negocio se ubica en el cuadrante I. Según D' Alessio (2014) “las

organizaciones del cuadrante I pueden asumir riesgos agresivamente cuando sea necesario (tomar ventaja de las oportunidades en varias áreas)” (p.346). Dicho cuadrante implica el desarrollo de mercados, penetración de mercados, desarrollo de servicios, integración vertical u horizontal y diversificación concéntrica.

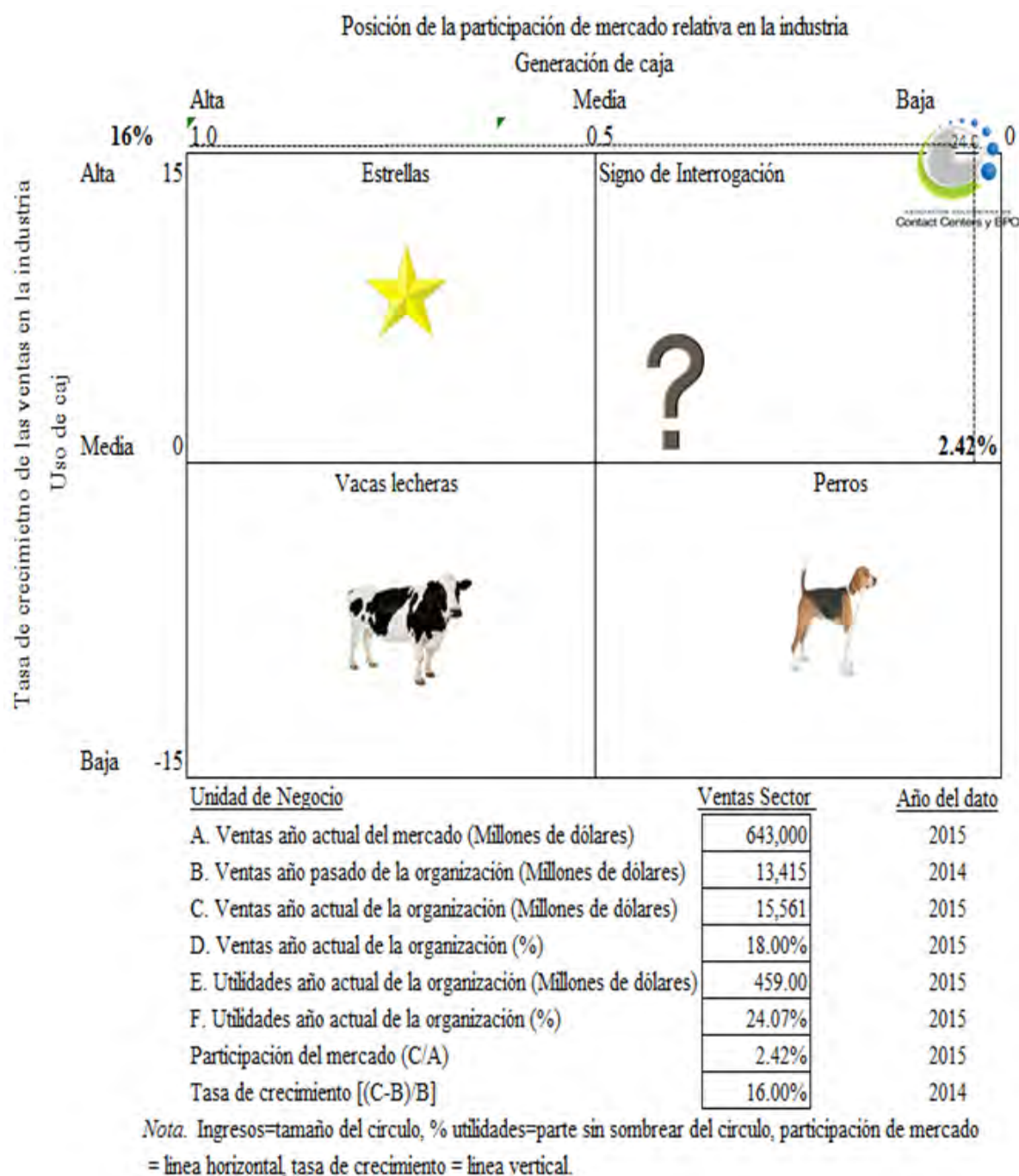
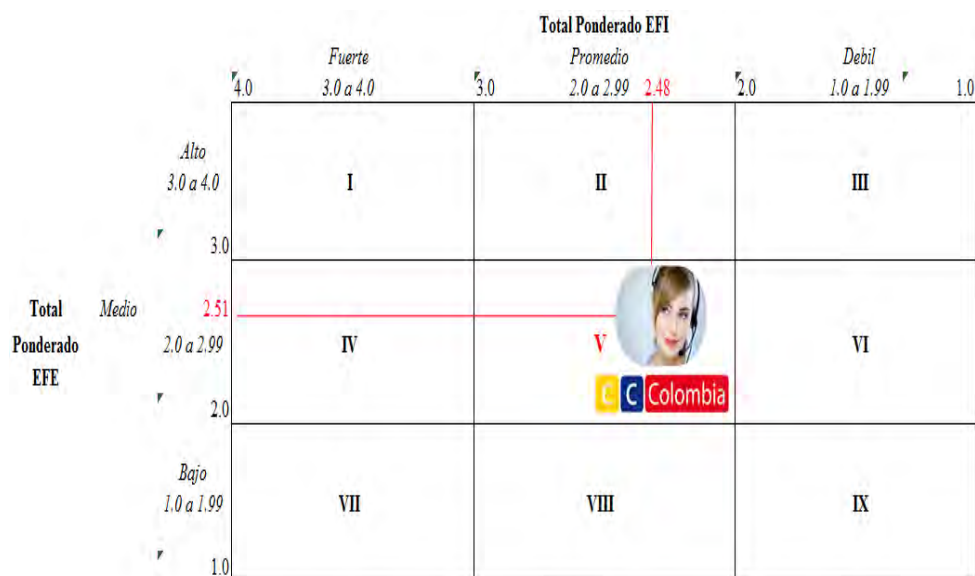


Figura 40. Matriz BCG. La posición relativa en el mercado.  
Adaptado de *El proceso estratégico. Un enfoque de Gerencia* (2da ed. 2da reimpresión), p. 325, por F. D'Alessio, 2014, Lima Perú: Pearson.



Región	Celdas	Prescripción	Estrategia
1	I, II y IV	Crear y construir	Intensivas, Integración
2	III, V y VII	Retener y mantener	Penetración en el mercado, Desarrollo de productos
3	VI, VIII y IX	Cosechar o desintervenir	Defensivas

Figura 41. Matriz Interna-Externa. Adaptado de *El proceso estratégico. Un enfoque de Gerencia* (2da ed. 2da reimpresión), p. 337, por F. D’Alessio, 2014, Lima Perú: Pearson.

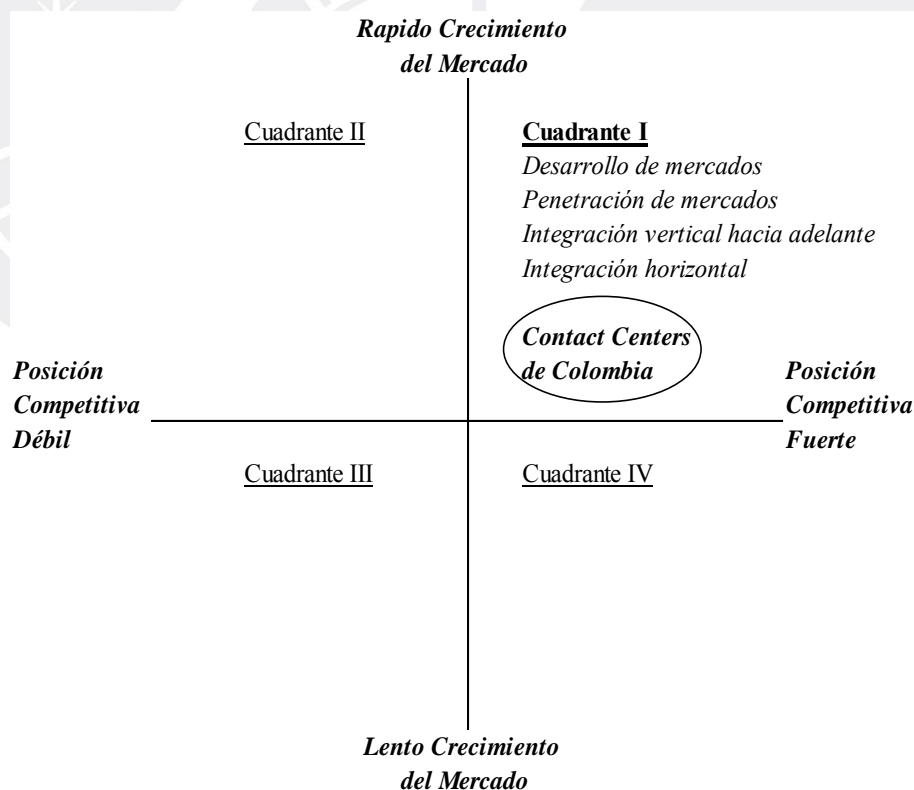


Figura 42. Matriz de la Gran Estrategia. Adaptado de *El proceso estratégico. Un enfoque de Gerencia* (2da ed. 2da reimpresión), p. 345, por F. D’Alessio, 2014, Lima Perú: Pearson.

## **6.6 Matriz de Decisión**

Al evaluar las estrategias y su aplicabilidad según las cinco matrices anteriores (FODA, PEYEA, BCG, IE Y GE), se aplicó el criterio de seleccionar las que aparecieron más de tres veces a lo largo de las diferentes matrices. Con ello, se obtuvieron nueve estrategias retenidas, tal como se aprecia en la Tabla 17.

## **6.7 Matriz Cuantitativa Planeamiento Estratégico (CPE)**

Para la Matriz CPE se tuvieron en cuenta solamente las estrategias retenidas que resultaron como producto de la evaluación en la Matriz de Decisión Estratégica. A partir del análisis de los Puntajes de Atractividad (PA) de cada estrategia retenida en el ejercicio anterior frente a cada una de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas y su ponderación con los pesos determinados anteriormente en las matrices EFE y EFI, se obtuvo finalmente seis estrategias retenidas y tres estrategias de contingencia que se pueden apreciar en la Tabla 18. Cabe resaltar que como criterio de selección, se mantuvieron las estrategias cuyo puntaje fuera superior a 5.0. Aquellas estrategias con puntaje menor o igual a 5.0 se dejaron de contingencia.

## **6.8 Matriz Rumelt**

Al evaluar las estrategias retenidas en la Matriz de Rumelt según los cuatro criterios de Consistencia, Consonancia, Ventaja y Factibilidad, las ocho cumplieron satisfactoriamente los mismos y por lo tanto, al no “afectar, durante la implementación, el desempeño de una o varias áreas clave de la organización” (D’Alessio, 2014) pueden continuar siendo parte del plan a implementar. Así las cosas, todas las estrategias son consistentes en sus políticas y objetivos; responden al entorno externo y sus cambios; ayudan a crear o mantener ventajas competitivas; están enmarcadas en costos razonables y no van a generar problemas adicionales. La Tabla 19 expone el análisis de los criterios de consonancia relacionados a las seis principales estrategias seleccionadas.

Tabla 17

*Matriz de Decisión Estratégica*

	Estrategias	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
1	E1. Incentivar el empleo en el sector de Contact Centers demostrando las principales ventajas a las empresas inversionistas (F1, F2, F3, F4, F5, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O9, O10).	X	X	X	X	X	5
2	E2. Incentivar la reinversión en el sector promocionando los resultados favorables y su sostenibilidad (F2, F4, O1, O3, O6, O8, O9, O11).	X					1
3	E3. Crear nuevas plazas de empleo en Contact Center a nivel nacional aprovechando la amplia cobertura de conectividad y el proyecto de Teletrabajo del Gobierno (F1, F3, F4, F5, O2, O3, O5, O6, O11).	X	X	X	X	X	5
4	E4. Generar alianza-pública privada permanente para la formación de profesionales y especialistas en el sector (F1, F4, F5, O2, O3).	X			X	X	3
5	E5. Promocionar las fortalezas de la industria de Contact Center Colombiana para atraer a las inversiones locales e internacionales. (F1, F2, F3, F4, F5, A1, A2, A3, A4).	X	X	X	X	X	5
6	E6. Lograr acuerdos comerciales entre el sector, el Gobierno Nacional, la empresa privada y la sociedad para incrementar la velocidad de transición hacia el mayor consumo interno y exportación de servicios de tercerización. (F1, F3, F4, F5, A2, A3, A4)	X	X	X	X	X	5
7	E7. Desarrollar portafolio de servicios para el mercado latino en Estados Unidos que consume los mismos servicios en los que es experto el sector colombiano de Contact Centers. (F1, F3, F5, A2, A3)	X	X	X	X	X	5
8	E8. Incrementar la base de personal bilingüe estableciendo acuerdos internacionales y aprovechando la conectividad e infraestructura tecnológica (D1, O7, O9)	X	X	X	X	X	5
9	E9. Reorientar parte de la IED hacia el incremento de conocimientos y tecnología relacionados a la industria, teniendo como soporte a la infraestructura tecnológica, para mejorar la propuesta de valor a niveles superiores a los básicos (D5, O1, O3).	X			X	X	3
10	E10. Poner en marcha un sistema de incentivos laborales para el sector para disminuir la alta rotación de personal del sector. (D3, O2)	X					1
11	E11. Implementar sistemas de integración de procesos y valores agregados para clientes por medio del talento humano, las IED y tecnología disponible (D5, O9, O10)	X	X		X	X	4
12	E12. Desarrollar portafolio de servicios para el sector PYMES colombiano, que enmarca el 99% de las empresas del país, ofreciendo soluciones escalables y de valor a nuevos sectores productivos. (D2, D5, O1, O7, O9, O10, O11)	X	X	X	X	X	5
13	E13. Emprender programas de formación especializada en Contact Center con entidades gubernamentales y empresas miembros del sector para disminuir dependencia económica de sectores tradicionales (D2, D5, A1).	X					1
14	E14. Poner en marcha un plan de carrera con prestaciones sociales diferenciadas para incentivar la vinculación y permanencia en el sector Contact Center. (D4, A4, A5)	X					1
15	E15. Implementar un plan de formación e incentivos laborales al interior de las empresas del sector para apropiarse del aprendizaje y aplicación de un segundo idioma (D1, D4, A2, A4)	X			X	X	3
16	E16. Implementar en el sector colombiano de Contact Centers las mejores prácticas y certificaciones internacionales en integración de procesos y generación de valor hacia clientes, empleados y accionistas (D5, A1, A3, A4, A5)	X	X	X	X	X	5

*Nota. El criterio es retener las estrategias que aparecen tres o más veces. Adaptado de El proceso estratégico. Un enfoque de Gerencia (2da ed. 2da reimpresión), p. 352, por F. D'Alessio, 2014, Lima Perú : Pearson.*

Tabla 18

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico

		E1. Incentivar el empleo en el sector de Contact Centers demostrando las principales ventajas a las empresas inversionistas (F1, F2, F3, F4, F5, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O9, O10).		E3. Crear nuevas plazas de empleo en Contact Center a nivel nacional aprovechando la amplia cobertura de conectividad y el proyecto de Teletrabajo del Gobierno (F1, F3, F4, F5, O2, O3, O5, O6, O11).		E5. Promocionar las fortalezas de la industria de Contact Center Colombiana para atraer a las inversiones locales e internacionales. (F1, F2, F3, F4, F5, A1, A2, A3, A4).		E6. Lograr acuerdos comerciales entre el sector, el Gobierno Nacional, la empresa privada y la sociedad para incrementar la velocidad de transición hacia el mayor consumo interno y exportación de servicios de tercerización. (F1, F3, F4, F5, A2, A3, A4)		E7. Desarrollar portafolio de servicios para el mercado latino en Estados Unidos que consume los mismos servicios en los que es experto el sector colombiano de Contact Centers. (F1, F3, F5, A2, A3)		E8. Incrementar la base de personal bilingüe estableciendo acuerdos internacionales y aprovechando la conectividad e infraestructura tecnológica (D1, O7, O9)		E11. Implementar sistemas de integración de procesos y valores agregados para clientes por medio del talento humano, las IED y tecnología disponible (D5, O9, O10)		E12. Desarrollar portafolio de servicios para el sector PYMES colombiano, que enmarca el 99% de las empresas del país, ofreciendo soluciones escalables y de valor a nuevos sectores productivos. (D2, D5, O1, O7, O9, O10, O11)		E16. Implementar en el sector colombiano de Contact Centers las mejores prácticas y certificaciones internacionales en integración de procesos y generación de valor hacia clientes, empleados y accionistas (D5, A1, A3, A4, A5)	
	Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
<b>OPORTUNIDADES</b>																			
O1 Estabilidad política y económica del país.	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24	1	0.08	4	0.32	2	0.16
O2 Legislación laboral más formalizada y flexible de la región.	0.09	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	2	0.18	3	0.27	3	0.27
O3 Políticas de productividad público-privadas implementadas.	0.03	3	0.09	2	0.06	3	0.09	4	0.12	2	0.06	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09
O4 Existencia de la mayor cantidad de zonas francas en la región con beneficios tributarios para la instalación de Contact Centers.	0.02	4	0.08	3	0.06	3	0.06	2	0.04	3	0.06	3	0.06	2	0.04	3	0.06	2	0.04
O5 Incentivos fiscales para exportación de servicios.	0.03	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	2	0.06	3	0.09	3	0.09	1	0.03	4	0.12
O6 Segundo país con mano de obra de menor costo de la región.	0.10	4	0.4	4	0.4	4	0.4	3	0.3	3	0.3	3	0.3	2	0.2	2	0.2	3	0.3
O7 Alta disponibilidad de mano de obra a nivel nacional.	0.03	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	2	0.06	3	0.09	3	0.09
O8 13 acuerdos comerciales (incluyendo NAFTA) con acceso preferencial a 45 países y un mercado potencial de más de 1,500 millones de personas.	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	2	0.10	1	0.05	3	0.15
O9 El nivel uso de las Tecnologías de Información y Comunicaciones, apoyado por políticas públicas robustas, supera a Brasil y México.	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	2	0.08	3	0.12	4	0.16	4	0.16
O10 Tercer país en ICT de la región y tercero con la mayor densidad poblacional por líneas de celular.	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10
O11 Demanda de servicios de Contact Centers poco atendidas en sectores Pymes de Colombia (Menor al 10% del mercado).	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15
<b>AMENAZAS</b>																			
A1 Preferencia de empresas internacionales por otros países latinoamericanos con aparentes costos menores y/o mejores condiciones operativas.	0.03	2	0.06	2	0.06	3	0.09	3	0.09	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06
A2 Preferencia por los referentes del sector que poseen mayor dominio del idioma inglés y una mayor capacidad operativa.	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	2	0.24	4	0.48	2	0.24	1	0.12	3	0.36
A3 Ventajas del referente mexicano con Estados Unidos por su cercanía y ventajas arancelarias entre los países.	0.03	2	0.06	2	0.06	3	0.09	2	0.06	2	0.06	4	0.12	3	0.09	1	0.03	3	0.09
A4 Falta de inversiones anticipadas en tecnología que permitan lograr diferenciación.	0.15	3	0.45	3	0.45	2	0.3	2	0.3	2	0.3	3	0.45	2	0.3	3	0.45	3	0.45
A5 Incremento de las plataformas de autogestión eliminando la atención personalizada.	0.10	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	2	0.2	3	0.3	2	0.2
<b>FORTALEZAS</b>																			
F1 Capital humano disponible para cubrir la creciente demanda del sector en procesos especializados de Contact Center.	0.11	3	0.33	4	0.44	4	0.44	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33
F2 Indicadores financieros promedio positivos y favorables para la sostenibilidad del sector.	0.10	4	0.40	3	0.3	4	0.4	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	2	0.2	3	0.3
F3 Grandes Contact Centers de atención multicanal basados en la infraestructura física y tecnológica robusta.	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45	2	0.3	3	0.45	3	0.45	3	0.45	2	0.3	3	0.45
F4 Promoción y ventas impulsadas por el propio sector y por el gobierno a nivel nacional e internacional.	0.13	3	0.39	3	0.39	3	0.39	3	0.39	2	0.26	3	0.39	2	0.26	2	0.26	2	0.26
F5 Existencia de alianzas público-privadas para la formación de personal y la creación de empleos en el sector.	0.09	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.36	2	0.18	2	0.18	3	0.27	2	0.18	2	0.18
<b>DEBILIDADES</b>																			
D1 Bajo porcentaje de bilingüismo (Llega sólo al 6% del total de operaciones).	0.12	1	0.12	2	0.24	2	0.24	2	0.24	3	0.36	4	0.48	2	0.24	2	0.24	3	0.36
D2 Baja penetración en el mercado local de Pymes.	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	1	0.07	1	0.07	2	0.14	4	0.28	2	0.14
D3 Alta rotación del personal	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12
D4 Los Contact Centers pequeños están por fuera del ente gremial sin acceso a sus beneficios comerciales.	0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07	3	0.21	1	0.07	1	0.07	1	0.07	3	0.21	2	0.14
D5 Baja inversión en I+D para el desarrollo de valores agregados del sector.	0.10	2	0.20	2	0.2	2	0.2	3	0.3	2	0.2	3	0.3	3	0.3	2	0.2	3	0.3
<b>Total</b>	<b>2.00</b>		<b>6.04</b>		<b>5.85</b>		<b>5.64</b>		<b>5.41</b>		<b>4.66</b>		<b>5.56</b>		<b>4.48</b>		<b>4.79</b>		<b>5.37</b>

Nota. Adaptado de El proceso estratégico. Un enfoque de Gerencia (2da ed. 2da reimpresión), p. 371, por F. D'Alessio, 2014, Lima. Pearson.

Tabla 19

*Matriz de Rumelt*

	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
E1. Incentivar el empleo en el sector de Contact Centers demostrando las principales ventajas a las empresas inversionistas (F1, F2, F3, F4, F5, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O9, O10).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E3. Crear nuevas plazas de empleo en Contact Center a nivel nacional aprovechando la amplia cobertura de conectividad y el proyecto de Teletrabajo del Gobierno (F1, F3, F4, F5, O2, O3, O5, O6, O11).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E5. Promocionar las fortalezas de la industria de Contact Center Colombiana para atraer a las inversiones locales e internacionales. (F1, F2, F3, F4, F5, A1, A2, A3, A4).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E6. Lograr acuerdos comerciales entre el sector, el Gobierno Nacional, la empresa privada y la sociedad para incrementar la velocidad de transición hacia el mayor consumo interno y exportación de servicios de tercerización. (F1, F3, F4, F5, A2, A3, A4)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E8. Incrementar la base de personal bilingüe estableciendo acuerdos internacionales y aprovechando la conectividad e infraestructura tecnológica (D1, O7, O9)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E16. Implementar en el sector colombiano de Contact Centers las mejores prácticas y certificaciones internacionales en integración de procesos y generación de valor hacia clientes, empleados y accionistas (D5, A1, A3, A4, A5)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

*Nota.* Adaptado de *El proceso estratégico. Un enfoque de Gerencia* (2da ed. 2da reimpresión), p. 412, por F. D'Alessio, 2014, Lima Perú: Pearson.

## 6.9 Matriz de Ética

Habiendo pasado las estrategias retenidas el primer filtro de los criterios de Rumelt, se proceden a evaluar ahora bajo la perspectiva del respeto y la no violación de aspectos relacionados con los derechos humanos y la justicia, así como en su beneficio para temas utilitarios de la organización. Teniendo en cuenta que, al someterlas a la matriz de Ética, ninguna de las estrategias retenidas violó los criterios de Derechos, Justicia y Utilitarismo (ver Tabla 20).

## 6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

A manera de resumen, después de evaluar las estrategias por las diferentes matrices, se obtuvieron las siguientes estrategias:

### **Estrategias Retenidas**

E1. Incentivar el empleo en el sector de Contact Centers demostrando las principales ventajas a las empresas inversionistas (F1, F2, F3, F4, F5, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O9, O10).

E3. Crear nuevas plazas de empleo en Contact Center a nivel nacional aprovechando la amplia cobertura de conectividad y el proyecto de Teletrabajo del Gobierno (F1, F3, F4, F5, O2, O3, O5, O6, O11).

E5. Promocionar las fortalezas de la industria de Contact Center Colombiana para atraer a las inversiones locales e internacionales. (F1, F2, F3, F4, F5, A1, A2, A3, A4).

E6. Lograr acuerdos comerciales entre el sector, el Gobierno Nacional, la empresa privada y la sociedad para incrementar la velocidad de transición hacia el mayor consumo interno y exportación de servicios de tercerización. (F1, F3, F4, F5, A2, A3, A4)

E8. Incrementar la base de personal bilingüe estableciendo acuerdos internacionales y aprovechando la conectividad e infraestructura tecnológica (D1, O7, O9)

E16. Implementar en el sector colombiano de Contact Centers las mejores prácticas y

Tabla 20

## Matriz de Ética

	E1. Incentivar el empleo en el sector de Contact Centers demostrando las principales ventajas a las empresas inversionistas (F1, F2, F3, F4, F5, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O9, O10).	E3. Crear nuevas plazas de empleo en Contact Center a nivel nacional aprovechando la amplia cobertura de conectividad y el proyecto de Teletrabajo del Gobierno (F1, F3, F4, F5, O2, O3, O5, O6, O11).	E5. Promocionar las fortalezas de la industria de Contact Center Colombiana para atraer a las inversiones locales e internacionales. (F1, F2, F3, F4, F5, A1, A2, A3, A4).	E6. Lograr acuerdos comerciales entre el sector, el Gobierno Nacional, la empresa privada y la sociedad para incrementar la velocidad de transición hacia el mayor consumo interno y exportación de servicios de tercerización. (F1, F3, F4, F5, A2, A3, A4)	E8. Incrementar la base de personal bilingüe estableciendo acuerdos internacionales y aprovechando la conectividad e infraestructura tecnológica (D1, O7, O9)	E16. Implementar en el sector colombiano de Contact Centers las mejores prácticas y certificaciones internacionales en integración de procesos y generación de valor hacia clientes, empleados y accionistas (D5, A1, A3, A4, A5)
<b>Derechos</b>						
Impacto en el derecho a la vida	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a la propiedad	J	J	J	N	N	J
Impacto en el derecho al libre pensamiento	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la privacidad	P	N	P	P	N	N
Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a hablar libremente	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho al debido proceso	P	P	P	P	P	P
<b>Justicia</b>						
Impacto en la distribución	N	J	N	J	J	N
Impacto en la administración	N	J	N	N	N	N
Normas de compensación	N	N	N	N	N	J
<b>Utilitarismo</b>						
Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E
Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E

Derechos: V = Viola N = Neutral P =

Promueve

Justicia: J = Justo N = Neutro I =

Injusto

Utilitarismo: E = Excelentes N = Neutro P = Perjudicial

Nota. Tomado de *El proceso estratégico. Un enfoque de Gerencia* (2da ed. 2da reimpresión), p. 422, por F. D'Alessio, 2014, Lima. Pearson.

certificaciones internacionales en integración de procesos y generación de valor hacia clientes, empleados y accionistas (D5, A1, A3, A4, A5).

### **Estrategias de Contingencia**

E7. Desarrollar portafolio de servicios para el mercado latino en Estados Unidos que consume los mismos servicios en los que es experto el sector colombiano de Contact Centers. (F1, F3, F5, A2, A3).

E11. Implementar sistemas de integración de procesos y valores agregados para clientes por medio del talento humano, las IED y tecnología disponible (D5, O9, O10).

E12. Desarrollar portafolio de servicios para el sector PYMES colombiano, que enmarca el 99% de las empresas del país, ofreciendo soluciones escalables y de valor a nuevos sectores productivos. (D2, D5, O1, O7, O9, O10, O11).

### **6.11 Matriz de Estrategias Versus Objetivos Largo Plazo (MEOLP)**

Esta matriz se elabora para verificar qué objetivos de largo plazo se alcanzarán con las estrategias retenidas. En la Tabla 21 se observa que todas las estrategias retenidas cumplieron con todos los criterios requeridos, constatando que todas ellas satisfacen dichos OLPs.

### **6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores**

En esta matriz se evalúan las posibles estrategias que podrían emprender. Los competidores en América son México, Brasil, Chile y Perú donde posibles estrategias pueden ser alianzas estratégicas. Con el posible sustituto, el asistente virtual, podría desarrollar la integración vertical hacia atrás esta es una de las grandes probabilidades, pero también desarrollar productos, penetrar en el mercado e incluso una integración horizontal con compañías que tienen el know how del mercado. En el mercado americano varios son los países entrantes como Panamá, Nicaragua, Argentina o Guatemala, y podrían también ser posibles socios de la industria del Contact Center de Colombia, especialmente para hacer frente a la necesidad operativa que es menor frente a los países referentes. Al evaluar y hasta

prever los movimientos de los competidores se puede desarrollar una implementación más cuidadosa de cada una de las estrategias, lo cual se expone en la Tabla 22.

De las posibilidades competitivas de los competidores, México es el único país que tiene actualmente el liderazgo en costos y pueda desarrollar una posible aventura conjunta con otro país. Los demás competidores podrían desarrollar mercados, realizar alianzas estratégicas, integración vertical hacia adelante y hacia atrás y penetración en los mercados. En el caso de Brasil, dada su situación económica actual, es posible alguna fusión horizontal como un aliado estratégico, dado su conocimiento, y podría generarse alguna aventura conjunta. Estados Unidos podría constituir una alianza estratégica muy importante para todas las dimensiones estratégicas y considerar incluso alguna fusión horizontal. Por otro lado, los países referentes en el sector Contact Center a nivel mundial se tiene a Filipinas, la India y los E.E.U.U.

### **6.13 Conclusiones**

Con la aplicación de los análisis con las planillas se llegó a definir seis estrategias retenidas y tres de contingencia. Estas estrategias fueron filtradas por la Matriz de Rumelt (que tiene en cuenta la consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad), la Matriz de Ética y la Matriz que compara las estrategias con los Objetivos de Largo Plazo lo cual mostraba que todas cumplen con las combinaciones y necesidades para mantenerse como estrategias.

Además, las estrategias retenidas tienen relación con el incremento de la oferta de servicios a clientes internacionales, el incremento de la IED demostrando las principales ventajas, la promoción de los servicios a nivel local e internacional y que el sector adopte las mejores prácticas. Para llevar a cabo el proceso de decisión y elección de estrategias, se tuvo que analizar de forma minuciosa todos los factores externos e internos, para llegar a enunciar un conjunto de estrategias que luego tuvieron que ser depuradas y filtradas a la luz de criterios de mercado, factibilidad y pertinencia de ejecución, ética, justicia y derechos.

Tabla 21

## Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo

Estrategias	Visión		
	OLP1	OLP2	OLP3
	Para el 2021, la industria colombiana de Contact Center será el referente latinoamericano en la prestación de servicios de atención tercerizada telefónica y multicanal bilingüe para los mercados de América y España.		
	OLP 1: En el año 2021, el ROE será de 25%. En 2014 era de 19.10%.	OLP 2: Para el año 2021, el sector colombiano de Contact Centers aumentará su participación del mercado internacional con exportaciones de servicios por US\$45000 millones; respecto a los US\$15561 millones del año 2015.	OLP 3: Para el año 2021, el sector colombiano de Contact Centers generará 243 mil puestos de trabajo, frente a los 90 mil del año 2015.
E1. Incentivar el empleo en el sector de Contact Centers demostrando las principales ventajas a las empresas inversionistas (F1, F2, F3, F4, F5, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O9, O10).	X	X	X
E3. Crear nuevas plazas de empleo en Contact Center a nivel nacional aprovechando la amplia cobertura de conectividad y el proyecto de Teletrabajo del Gobierno (F1, F3, F4, F5, O2, O3, O5, O6, O11).	X	X	X
E5. Promocionar las fortalezas de la industria de Contact Center Colombiana para atraer a las inversiones locales e internacionales. (F1, F2, F3, F4, F5, A1, A2, A3, A4).	X	X	X
E6. Lograr acuerdos comerciales entre el sector, el Gobierno Nacional, la empresa privada y la sociedad para incrementar la velocidad de transición hacia el mayor consumo interno y exportación de servicios de tercerización. (F1, F3, F4, F5, A2, A3, A4)	X	X	X
E8. Incrementar la base de personal bilingüe estableciendo acuerdos internacionales y aprovechando la conectividad e infraestructura tecnológica (D1, O7, O9)	X	X	X
E16. Implementar en el sector colombiano de Contact Centers las mejores prácticas y certificaciones internacionales en integración de procesos y generación de valor hacia clientes, empleados y accionistas (D5, A1, A3, A4, A5)	X	X	X

Nota. Tomado de *El proceso estratégico. Un enfoque de Gerencia* (2da ed. 2da reimpresión), p. 428, por F. D'Alessio, 2014, Lima Perú: Pearson.

Tabla 22

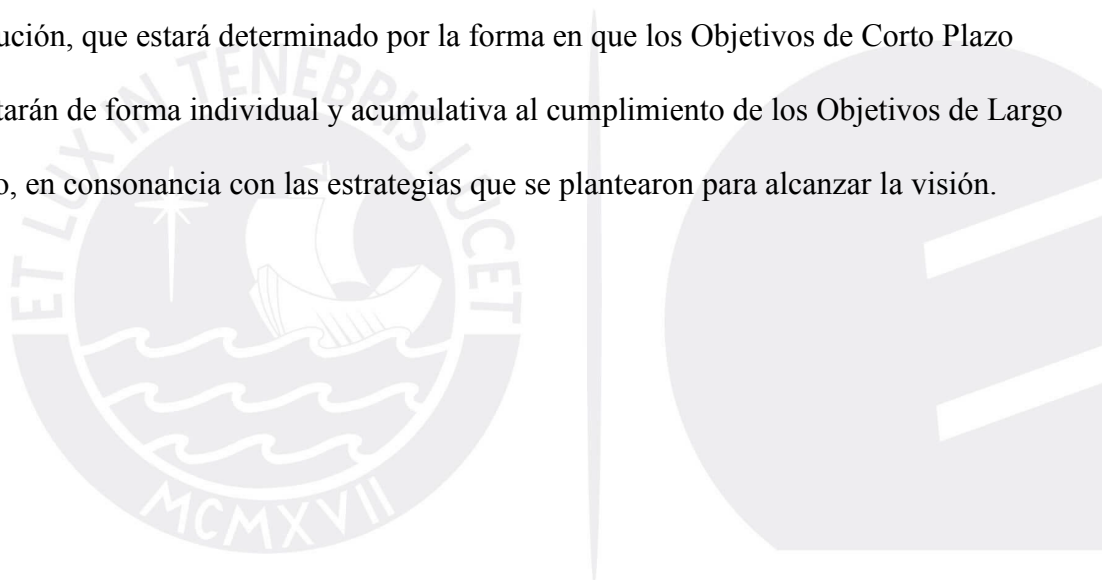
## Matriz de Posibilidades de los Competidores

Estrategias Retenidas	Posibilidades Competitivas	Posibilidades Competitivas	Posibilidades Competitivas	Posibilidades Competitivas	Posibilidades Sustitutas	Posibilidades Entrantes	Posibilidades Entrantes	Posibilidades Entrantes	Posibilidades Entrantes	Posibilidades Entrantes	Posibilidades Socio 1	Posibilidades Socio 2
	México	Brasil	Perú	Chile	Asistente Virtual	El Salvador	Nicaragua	Argentina	Guatemala	Panamá	EEUU	Brasil
E1. Incentivar el empleo en el sector de Contact Centers demostrando las principales ventajas a las empresas inversionistas (F1, F2, F3, F4, F5, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O9, O10).	Posee un liderazgo en costos que facilitan llegar a formalizar acuerdos con las industrias que demandan los servicios.	Formalizar acuerdos estratégicos en la región y fuera de ella, basado en el amplio mercado que posee.	Continuar desarrollando mercados, promocionando los servicios que posee su industria.	Continuar desarrollando mercados, promocionando los servicios que posee su industria.	Desarrollo de productos orientado a las nuevas necesidades de los clientes.	Penetración en el mercado	Penetración en el mercado	Retomar el liderazgo obtenido años atrás, impulsar la industria en base a su expertis obtenido.	Penetración en el mercado	Penetración en el mercado	Desarrollo de alianzas estratégicas, acuerdos comerciales.	Desarrollo de alianzas estratégicas, acuerdos comerciales.
E3. Crear nuevas plazas de empleo en Contact Center a nivel nacional aprovechando la amplia cobertura de conectividad y el proyecto de Teletrabajo del Gobierno (F1, F3, F4, F5, O2, O3, O5, O6, O11).	Fortalecer acuerdos comerciales que posee, promocionar el liderazgo y el gran desarrollo de cluster que posee en el sector.	Fortalecer acuerdos comerciales que posee, promocionar el liderazgo y el gran desarrollo de cluster que posee en el sector.	Formalizar acuerdos comerciales con países interesados en los servicios del sector. Promocionar las ventajas competitivas que posee.	Fortalecer acuerdos comerciales que posee, promocionar el liderazgo y el gran desarrollo de cluster que posee en el sector.	Realizar integración vertical hacia atrás, para el desarrollo de nuevos productos.	Penetración en el mercado, aprovechando las ventajas competitivas que posee.	Penetración en el mercado, aprovechando las ventajas competitivas que posee.	Fortalecer acuerdos comerciales que posee para retomar el liderazgo en el sector.	Penetración en el mercado, aprovechando las ventajas competitivas que posee.	Penetración en el mercado, aprovechando las ventajas competitivas que posee.	Desarrollo de alianzas estratégicas, acuerdos comerciales.	Desarrollo de alianzas estratégicas, acuerdos comerciales.
E5. Promocionar las fortalezas de la industria de Contact Center Colombiana para atraer a las inversiones locales e internacionales. (F1, F2, F3, F4, F5, A1, A2, A3, A4).	Indiferente. Enfocarse en el desarrollo e innovación de nuevos productos o servicios.	Indiferente. Enfocarse en el desarrollo e innovación de nuevos productos o servicios.	Desarrollo de productos	Indiferente. Enfocarse en el desarrollo e innovación de nuevos productos o servicios.	Innovación y desarrollo de productos	Penetración en el mercado	Penetración en el mercado	Penetración en el mercado	Penetración en el mercado	Penetración en el mercado	Adquisición horizontal	Adquisición horizontal
E6. Lograr acuerdos comerciales entre el sector, el Gobierno Nacional, la empresa privada y la sociedad para incrementar la velocidad de transición hacia el mayor consumo interno y exportación de servicios de tercerización. (F1, F3, F4, F5, A2, A3, A4)	El sector posee importantes exportaciones y consumo interno. Sin embargo, aprovechará esta situación para seguir ampliando su mercado.	El sector posee importantes exportaciones y consumo interno. Sin embargo, aprovechará esta situación para seguir ampliando su mercado.	Querrá imitar a Colombia si se tiene éxito, debido a que Perú tiene ciertas ventajas competitivas.	Lleva la delantera. Chile tiene experiencia en acuerdos comerciales de otros sectores con el gobierno nacional y la empresa privada. Esta experiencia facilitaría desarrollar su mercado interno y externo.	Innovación y desarrollo de productos	Penetración en el mercado	Penetración en el mercado	Penetración en el mercado	Penetración en el mercado	Penetración en el mercado	Desarrollo de alianzas estratégicas, acuerdos comerciales.	Desarrollo de alianzas estratégicas, acuerdos comerciales.
E8. Incrementar la base de personal bilingüe estableciendo acuerdos internacionales y aprovechando la conectividad e infraestructura tecnológica (D1, O7, O9)	Posee importante personal bilingüe que atiende al mercado de EEUU, sin embargo, tomará la decisión de continuar ampliando su mercado.	El sector posee importantes exportaciones; sin embargo, continuará en ampliar el mercado.	Se tiene un gran porcentaje de personas que tienen conocimientos en idiomas; sin embargo, no están relacionadas al sector, es necesario tener mejores condiciones laborales y salariales, para acceder a este personal.	El sector posee importantes exportaciones; sin embargo, continuará en ampliar el mercado.	Lleva ventaja ya que son sistemas de autogestión que se pueden replicar en diferentes idiomas.	Penetración en el mercado	Penetración en el mercado	Penetración en el mercado	Penetración en el mercado	Penetración en el mercado	Desarrollo de alianzas estratégicas, acuerdos comerciales.	Desarrollo de alianzas estratégicas, acuerdos comerciales.
E16. Implementar en el sector colombiano de Contact Centers las mejores prácticas y certificaciones internacionales en integración de procesos y generación de valor hacia clientes, empleados y accionistas (D5, A1, A3, A4, A5)	Tiene ligera ventaja, pero igual debe seguir a los referentes.	Tiene ligera ventaja, pero igual debe seguir a los referentes.	Tendrá que imitar.	Tendrá que imitar.	Innovación y desarrollo de productos, para otorgar un mayor valor agregado y de acuerdo a las necesidades de los clientes.	Tendrá que imitar.	Tendrá que imitar.	Tendrá que imitar.	Tendrá que imitar.	Tendrá que imitar.	Alianzas estratégicas para aprender de los referentes.	Alianzas estratégicas para aprender de los referentes.

Nota. Tomado de *El proceso estratégico. Un enfoque de Gerencia* (2da ed. 2da reimpresión), p. 429, por F. D'Alessio, 2014. Lima Perú: Pearson

Finalmente se logró definir un subconjunto de dichas estrategias que aparte de cumplir con todos los criterios mencionados, también satisfacen el cumplimiento de los Objetivos de Largo Plazo. Es precisamente este proceso de análisis, el que de manera ordenada y objetiva permite que la fase de formulación del plan estratégico concluya de forma concreta con unos entregables, en este caso las estrategias, que plasman el camino que el sector debe seguir para desarrollar mercados, así también el desarrollo de servicios a fin de poder penetrar a nuevos mercados y poder generar los resultados requeridos en el marco de tiempo establecido en los Objetivos de Largo Plazo.

El trabajo llevado a cabo en este capítulo se constituye en una de las columnas estructurales de todo el proceso estratégico, justamente de forma previa al paso a la fase de Ejecución, que estará determinado por la forma en que los Objetivos de Corto Plazo aportarán de forma individual y acumulativa al cumplimiento de los Objetivos de Largo Plazo, en consonancia con las estrategias que se plantearon para alcanzar la visión.



## **Capítulo VII: Implementación Estratégica**

Una vez culminada la primera fase de la formulación del plan estratégico para el sector de Contact Center de Colombia, es necesario poner en marcha todos los lineamientos definidos, llevando a buen término todas las estrategias retenidas que se identificaron como resultado de toda esta fase anterior. Para ello, “la organización definirá de manera más específica los pasos a seguir para alcanzar la visión establecida en el contexto que desea participar” (D’Alessio, 2014). Estos pasos, no son más que los Objetivos de Corto Plazo (OCPs), los que de forma concreta podrán llevar a que los Objetivos de Largo Plazo previamente establecidos se puedan materializar.

Para que la implementación de la estrategia y la ejecución de estos objetivos de corto plazo sean exitosos, se requiere contar, en primer lugar, con un liderazgo decidido al interior del sector de Contact Center, en capacidad de gestionar el cambio y tomar las decisiones que sean necesarias para llevar a cabo la visión establecida. De forma complementaria pero no menos importante, la industria debe asegurar la disponibilidad de los recursos financieros, tecnológicos, materiales, humanos, medioambientales, procedimentales y culturales que requieran los OCPs para llevarse a cabo. De este modo, se deberán hacer las modificaciones necesarias en su estructura organizacional que soporten la ejecución de los lineamientos estratégicos planteados. Una vez sean establecidos y asegurados sus recursos, se deben establecer las políticas por las cuales estarán regidas las estrategias a implementar, así como el contexto de responsabilidad social y ambiental que enmarcará los pasos a ejecutar.

### **7.1 Objetivos de Corto Plazo**

Según lo descrito anteriormente, reforzado por la definición de D’Alessio (2014), los Objetivos de Corto Plazo son “los hitos mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia, los OLP”. De acuerdo al ejercicio de planeamiento estratégico, para alcanzar los OLPs planteados para 2021, para el sector colombiano de Contact Centers se han estipulado los 13

OCPs que se describen en la Tabla 23.

## **7.2 Recursos asignados a los Objetivos de Corto Plazo**

Para poder llevar a cabo lo planteado en los 13 objetivos de corto plazo para que el sector colombiano de Contact Centers alcance su visión en 2021, se requiere contar con la disponibilidad de diferentes tipos de recursos humanos, tangibles e intangibles cuya correcta asignación permitirá “la realización de la estrategia, así como el plan a seguir, considerando una asignación basada en los OCP” (D’Alessio, 2014). La asignación de recursos que requieren los OCPs definidos se detallan en la Tabla 24.

## **7.3 Políticas de cada Estrategia**

Cada una de las estrategias retenidas que resultaron finalmente en el capítulo 6, deben estar regidas por un conjunto de “directrices, reglas, métodos, formas prácticas y procedimientos para apoyar al logro de los objetivos, estableciendo las fronteras y límites del accionar correcto para la organización” (D’Alessio, 2014). A este conjunto de elementos se le conoce como políticas, que a su vez deben estar alineadas con los valores de la organización, y según, D’Alessio (2014), deben estar enmarcadas en “los principios de ética, legalidad y responsabilidad social” que rigen la organización. Las políticas específicas para las seis estrategias retenidas del sector de Contact Center se muestran en la Tabla 25.

## **7.4 Estructura del sector**

De acuerdo a lo identificado en los OCPs, en los recursos que éstos requieren así como en las actividades que se deben realizar para alcanzar el cumplimiento de dichos objetivos, los de largo plazo y por ende, las estrategias, se hace necesario repensar la estructura del sector para que responda a los nuevos desafíos. La estructura organizacional, según D’Alessio (2014) es aquella que “ayudará a mover a la organización a la implementación de las estrategias a través de las políticas formuladas”. Teniendo esto en mente, se requiere que el órgano que agremia la mayor parte del sector, es decir, la

Tabla 23

*Objetivos de Corto Plazo del Sector Colombiano de Contact Centers*

OLP	Objetivo de Largo Plazo	OCP	Objetivo de Corto Plazo	Indicador	Plazo
OLP1		OCP11	Incrementar desde 2017 y hasta 2021 las ventas en un 19,4% promedio anual.	Incremento anual en ventas	dic-2021
	OLP 1: En el año 2021, el ROE será de 25%. En 2014 era de 19.10%.	OCP12	Para el año 2021, el patrimonio total de la industria colombiana de contact center habrá crecido a un ritmo de 18,6% promedio anual.	Incremento anual patrimonial del sector	dic-2021
		OCP13	A 2021, los activos de las empresas que conforman el sector habrán crecido en un 12% promedio anual por apertura de nuevos centros de contacto.	Incremento anual de activos del sector	dic-2021
		OCP14	A finales de 2021, el nivel de endeudamiento de pasivo sobre patrimonio, será de 1,2. En 2014 era de 2,1.	Nivel de endeudamiento Pasivo/Patrimonio anual de la industria	dic-2021
OLP2		OCP21	Al año 2021, concretar nuevos negocios de offshoring en América y España que permitan incrementar la participación en el mercado internacional en un 0,3% anual.	Crecimiento anual en participación de mercado	dic-2021
	OLP 2: Para el año 2021, el sector colombiano de Contact Centers aumentará su participación del mercado internacional con exportaciones de servicios por US\$45000 millones; respecto a los US\$15561 millones del año 2015.	OCP22	Entre 2017 y 2021, incrementar los ingresos por exportación de servicios a mercados hispanoparlantes en América y España en US\$4170 millones promedio anual.	Ingresos anuales por exportación de servicios a mercados hispanoparlantes	dic-2021
		OCP23	Entre 2017 y 2021, incrementar los ingresos por exportación de servicios de atención bilingüe a los Estados Unidos en US\$736 millones promedio anual.	Ingresos anuales por exportación de servicios a los EUA	dic-2021
		OCP24	A 2021, alcanzar una cobertura de certificación en e-SCM y COPC para la mejora de procesos en el 50% de las empresas del sector.	Empresas certificadas / total empresas del sector por año	dic-2021
		OCP25	A finales de 2021, haber migrado el 70% de infraestructura tecnológica de Contact Centers pequeños (de menos de 200 puestos) a soluciones en la nube.	Infraestructura migrada a la nube / total de Contact Centers pequeños por año	dic-2021
OLP3		OCP31	Entre 2017 y 2021, incrementar la capacidad operativa en contact center en 40500 puestos de trabajo promedio anual.	Número de nuevos puestos de trabajo creados	dic-2021
	OLP 3: Para el año 2021, el sector colombiano de Contact Centers generará 243 mil puestos de trabajo, frente a los 90 mil del año 2015.	OCP32	Al año 2021, contar con centros de formación profesional en Contact Center para cada una de las seis regiones principales del país (Bogotá, Antioquia, Región Cafetera, Costa Atlántica, Cali y Occidente, Bucaramanga y Oriente)	Número de centros de formación abiertos por año	dic-2021
		OCP33	Disminuir al año 2021 el índice de rotación de personal de la industria al 70%. En 2015 era del 85%.	Índice anual de rotación de personal	dic-2021
		OCP34	A finales de 2021, alcanzar el 20% de bilingüismo sobre la población activa de asesores de Contact Center. En 2015 era de 6%.	Asesores bilingües / total asesores por año	dic-2021

Tabla 24

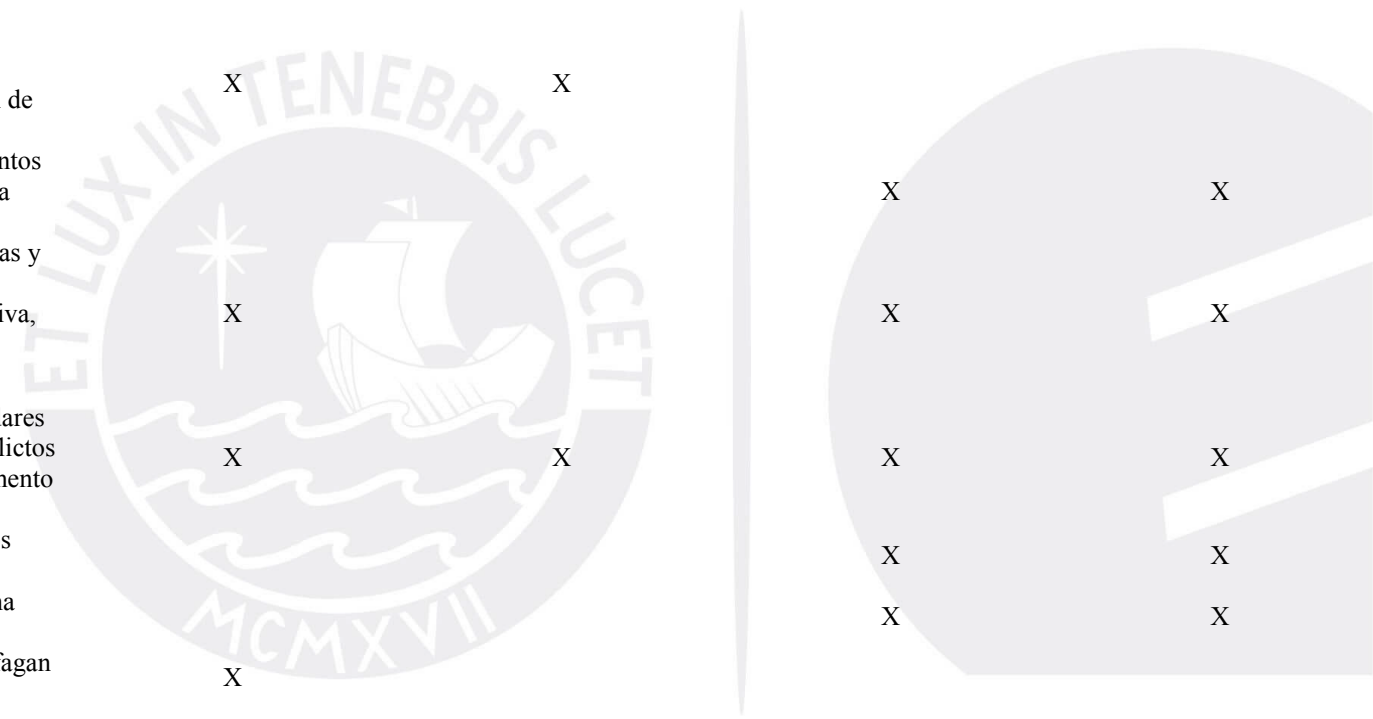
## Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo del Sector Colombiano de Contact Centers

OCP	Objetivo de Corto Plazo	Financieros	Físicos	Humanos	Tecnológicos
OCP11	Incrementar desde 2017 y hasta 2021 las ventas en un 19,4% promedio anual.	Costos de operación neta se incrementará en US\$21785 millones al 2021, de US\$11525 millones del 2015.	Más de 300 Contact Centers a nivel nacional	Asesores, personal backoffice, supervisores, coordinadores, jefes de operación, gerentes comerciales, de operaciones, de recursos humanos, de IT, administrativos y dirección general de Contact Centers. Clientes y Accionistas.	Datacenters, Proveedores de servicios de telecomunicaciones, Computadores, Conectividad internacional. Plataformas de telefonía y grabación, atención multicanal y software de gestión de contactos-CRM
OCP12	Para el año 2021, el patrimonio total de la industria colombiana de contact center habrá crecido a un ritmo de 18,6% promedio anual.	Reinversión anual promedio de la utilidades será del 75%		Accionistas, Gerentes generales, Gerentes administrativos y Financieros y Clientes del sector. Inversionistas locales y extranjeros	
OCP13	A 2021, los activos de las empresas que conforman el sector habrán crecido en un 12% promedio anual por apertura de nuevos centros de contacto.	Inversión en construcción, ampliación de centros de contacto e inversión en hardware y software en promedio anual por US\$991 millones	Terrenos, edificios, mobiliario	Accionistas, Gerentes generales, Gerentes administrativos y Financieros y Clientes del sector. Inversionistas y constructores locales y extranjeros	
OCP14	A finales de 2021, el nivel de endeudamiento de pasivo sobre patrimonio, será de 1,2. En 2014 era de 2,1.	El crecimiento neto del patrimonio será de US\$3405 y el de los pasivos de US\$2540		Accionistas, Gerentes generales, Gerentes administrativos y Financieros y Clientes del sector. Inversionistas locales y extranjeros	
OCP21	Al año 2021, concretar nuevos negocios de offshoring en América y España que permitan incrementar la participación en el mercado internacional en un 0,3% anual.	El presupuesto de gastos administrativos, incluyendo marketing, será de US\$4999 netos.	Más de 300 Contact Centers a nivel nacional	Gerentes generales, Accionistas, Gerentes de Marketing, Gerentes Comerciales. Clientes e inversionistas extranjeros	
OCP22	Entre 2017 y 2021, incrementar los ingresos por exportación de servicios a mercados hispanoparlantes en América y España en US\$4170 millones promedio anual.	Costos de promedio de operación por US\$3085 millones anuales	Más de 300 Contact Centers a nivel nacional	Gerentes generales, Accionistas, Gerentes de Marketing, Gerentes Comerciales. Clientes e inversionistas extranjeros	
OCP23	Entre 2017 y 2021, incrementar los ingresos por exportación de servicios de atención bilingüe a los Estados Unidos en US\$736 millones promedio anual.	Costos de operación por US\$545 millones anuales	Más de 300 Contact Centers a nivel nacional	Asesores, personal backoffice, supervisores, coordinadores, jefes de operación, gerentes comerciales, de operaciones, de recursos humanos, de IT, administrativos y dirección general de Contact Centers. Clientes y Accionistas.	
OCP24	A 2021, alcanzar una cobertura de certificación en e-SCM y COPC para la mejora de procesos en el 50% de las empresas del sector.	Presupuesto por parte de la Asociación (20%), las empresas del sector (50%) y el Gobierno (30%) por US \$15 millones anuales	Oficinas de Procesos y Mejora Continua de más de 150 Contact Centers a nivel nacional.	Gerentes generales, Gerentes de IT/Procesos, Gerentes de Operaciones de las empresas del sector. Consultores de entes de certificación.	Datacenters e infraestructura tecnológica, Proveedores de servicios de telecomunicaciones. Plataformas de telefonía y grabación, atención multicanal y software de gestión de contactos-CRM
OCP25	A finales de 2021, haber migrado el 70% de infraestructura tecnológica de Contact Centers pequeños (de menos de 200 puestos) a soluciones en la nube.	Reinversión del 75% de utilidades de los Contact Centers.	Datacenters en Colombia y el exterior	Gerentes de IT, Gerentes Generales de Contact Centers. Ingenieros implementadores y administradores de soluciones de contact center en la nube	Proveedores de servicios de soluciones en la nube para Contact Centers; Proveedores de servicios de telecomunicaciones.
OCP31	Entre 2017 y 2021, incrementar la capacidad operativa en contact center en 40500 puestos de trabajo promedio anual.	Inversión en ampliación de puestos de trabajo por US\$20 millones	Construcción de nuevos Contact Centers y ampliación de instalaciones físicas de los actuales	Asesores, personal backoffice, supervisores, coordinadores, jefes de operación, gerentes comerciales, de operaciones, de recursos humanos, de IT, administrativos y dirección general de Contact Centers. Clientes y Accionistas.	Infraestructura IT y Datacenters, Proveedores de servicios de telecomunicaciones, Computadores, Conectividad internacional. Plataformas de telefonía y grabación, atención multicanal y software de gestión de contactos-CRM
OCP32	Al año 2021, contar con centros de formación profesional en Contact Center para cada una de las seis regiones principales del país (Bogotá, Antioquia, Región Cafetera, Costa Atlántica, Cali y Occidente, Bucaramanga y Oriente)	Presupuesto gubernamental y privado por US\$2 millones anuales para la habilitación de los centros de formación	Por lo menos un nuevo edificio por ciudad totalmente adecuado para aulas de formación especializada por año	Accionistas, Gerentes generales, Gerentes administrativos y Financieros y Clientes del sector. Inversionistas y constructores locales y extranjeros	Computadores. Plataformas online de formación. Recursos audiovisuales.
OCP33	Disminuir al año 2021 el índice de rotación de personal de la industria al 70%. En 2015 era del 85%.	Reinversión del 1% de las utilidades del año anterior en incentivos por permanencia laboral.	Más de 300 Contact Centers a nivel nacional	Gerentes de Recursos Humanos, Gerentes Generales de las empresas del sector. Funcionarios del Ministerio de Salud y Protección Social.	Software de Recursos Humanos, Soluciones de software de Gamification.
OCP34	A finales de 2021, alcanzar el 20% de bilingüismo sobre la población activa de asesores de Contact Center. En 2015 era de 6%.	Presupuesto gubernamental y privado por US\$20 millones para la formación bilingüe	Escuelas de formación bilingüe. Más de 300 Contact Centers a nivel nacional.	Instructores de Inglés, Gerentes de Recursos Humanos, Formadores y Asesores de Contact Centers.	Computadores, Plataformas online de formación. Recursos audiovisuales.

Tabla 25

Políticas del Sector Colombiano de Contact Centers

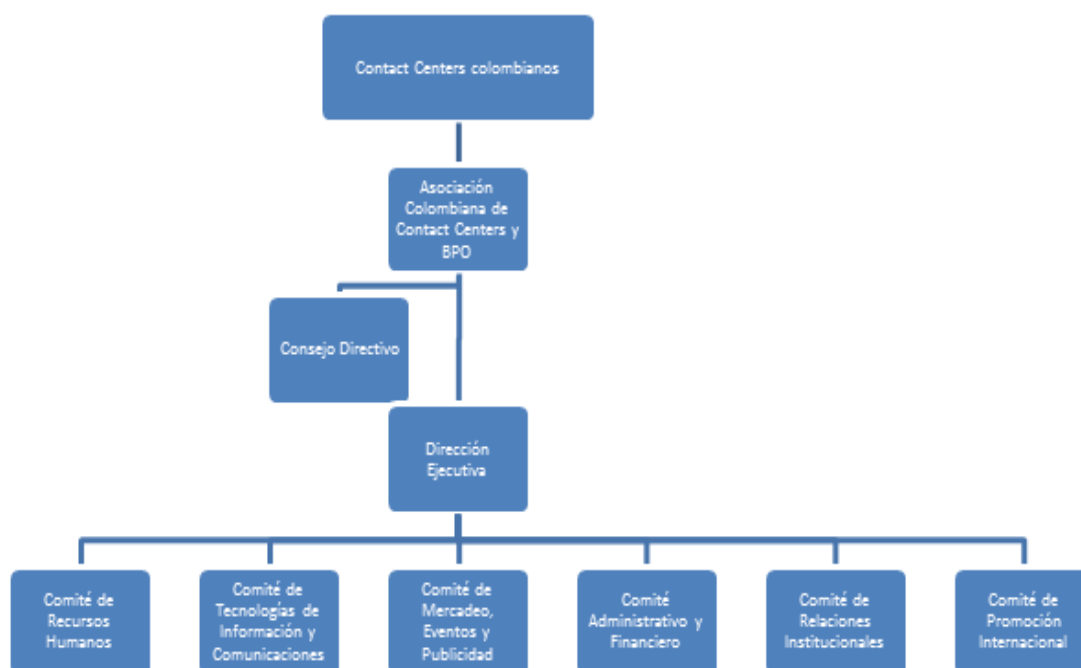
	E1. Incentivar el empleo en el sector de Contact Centers demostrando las principales ventajas a las empresas inversionistas (F1, F2, F3, F4, F5, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O9, O10).	E3. Crear nuevas plazas de empleo en Contact Center a nivel nacional aprovechando la amplia cobertura de conectividad y el proyecto de Teletrabajo del Gobierno (F1, F3, F4, F5, O2, O3, O5, O6, O11).	E5. Promocionar las fortalezas de la industria de Contact Center Colombiana para atraer a las inversiones locales e internacionales. (F1, F2, F3, F4, F5, A1, A2, A3, A4).	E6. Lograr acuerdos comerciales entre el sector, el Gobierno Nacional, la empresa privada y la sociedad para incrementar la velocidad de transición hacia el mayor consumo interno y exportación de servicios de tercerización. (F1, F3, F4, F5, A2, A3, A4)	E8. Incrementar la base de personal bilingüe estableciendo acuerdos internacionales y aprovechando la conectividad e infraestructura tecnológica (D1, O7, O9)	E16. Implementar en el sector colombiano de Contact Centers las mejores prácticas y certificaciones internacionales en integración de procesos y generación de valor hacia clientes, empleados y accionistas (D5, A1, A3, A4, A5)
P1. Incentivar el cumplimiento de regulaciones y normas técnicas nacionales e internacionales, y el uso de tecnologías de información en todos los colaboradores.		X				X
P2. Implementar y difundir en toda la industria el respeto y cuidado hacia el medio ambiente, el buen uso de los recursos, y el manejo adecuado de residuos.	X		X			X
P3. Promover en el personal la necesidad e importancia de la adquisición y práctica permanente de nuevos conocimientos, facilitando espacios de formación, buscando la profesionalización de todos los colaboradores.	X	X			X	
P4. Promover la participación en rondas comerciales, ferias y eventos del sector con inversionistas nacionales y extranjeros para atraer la inversión y apalancar el crecimiento del negocio			X	X		X
P5. Liderar la incorporación de estándares de calidad, metodologías y mejores prácticas de la industria para la mejora continua de los procesos, la medición y mejora continua de la gestión administrativa, así como para la consecución de certificaciones que mejoren la reputación corporativa y atraigan el interés inversionista	X			X		X
P6. Incentivar entre los colaboradores la actuación bajo los estándares éticos y normas de transparencia del sector, evitando caer en conflictos de intereses, espionaje industrial, prácticas corruptas y/o de detrimento al bien patrimonial.	X	X		X		X
P7. Apoyar e Incentivar la generación de nuevas ideas en todos los niveles para la creación y fomento de la cultura de la innovación.				X		X
P8. Velar por la satisfacción del cliente a lo largo de toda la cadena productiva y establecer planes de mejora continua.				X	X	X
P9. Fomentar el desarrollo de proyectos que brinden valor y satisfagan las necesidades de los clientes.	X				X	X
P10. Fomentar el desarrollo de sinergias entre las empresas de la industria a fin de generar valor para los clientes, colaboradores y asociados.	X	X	X	X		X
P11. Contribuir al desarrollo económico, cultural y tecnológico de las ciudades que acogen los centros de contacto	X	X	X	X	X	X



Asociación Colombiana de Contact Centers y BPO, distribuya la gestión de los temas críticos en diferentes comités, con el objetivo de liderar la ejecución de las estrategias que respondan a las necesidades actuales que aseguren el posicionamiento internacional de Colombia como proveedor de servicios de tercerización.

Así las cosas, para cumplir los OCPs que apuntan al crecimiento en participación internacional, el enfoque en las pequeñas y medianas empresas, así como en los factores humanos como en el aumento de la base bilingüe; se requiere que cada uno de dichos temas sea manejado por comités especializados en talento humano, promoción nacional e internacional, así como en relaciones institucionales para garantizar el apoyo de entidades privadas y públicas dentro y fuera del país.

En la Figura 43, se muestra la estructura propuesta en la que se establecen los comités especializados que dependerían de la Dirección Ejecutiva y estarían conformados por miembros de las empresas que conforman el gremio. Con ello, se optimizan los esfuerzos y flujos de trabajo e información para alcanzar exitosamente los OCPs propuestos.



*Figura 43. Estructura organizacional propuesta para el sector colombiano de Contact Centers.*

## 7.5 Medio Ambiente y Ecología - Responsabilidad Social

El sector de contact center también se encuentra comprometido en el cuidado al medio ambiente y la ecología, por ello su enfoque se encuentra en promover la ecoeficiencia en todas las empresas que conforman la industria. Dentro de los objetivos de la ecoeficiencia se tiene tanto la reducción del consumo de recursos como también reducir el impacto ambiental y suministrar mayor valor. Según la Guía de Ecoeficiencia para Empresas del Ministerio del Ambiente del Perú (MINAM, 2009, Pág. 4), se tiene que los criterios de la ecoeficiencia se basan en: (a) minimizar la intensidad de materiales; (b) minimizar el uso de energía; (c) minimizar la emisión de contaminantes; (d) aumentar la posibilidad de reciclaje; (e) maximizar el uso de recursos renovables contra los no renovables; (f) aumentar la durabilidad de los productos; e (g) incrementar la intensidad de servicio de los productos.

La industria de Contact Center en cumplimiento a sus políticas organizacionales respecto a medio ambiente y ecología, promueve el uso adecuado de los insumos y recursos, dentro de lo cual el objetivo es el ahorro en consumo de energía y agua en las oficinas, usar iluminación natural cuando sea posible o el uso de nuevas tecnologías que permitan el ahorro de energía (reemplazando las lámparas fluorescentes por las nuevas con tecnología LED, entre otras), apagar luces y equipos eléctricos que no se utilicen, imprimir solo los correos o documentos necesarios, priorizar el uso digital de los mismos o imprimir en hojas de papel reciclable. Por otro lado, se refuerzan los planes de mantenimiento preventivo de los equipos que se utilicen a fin de evitar un daño mayor de los mismos y que éstos hagan un consumo mayor de los recursos que utilizan.

Adicionalmente, el accionar de las organizaciones de la industria de Contact Center debe estar regido por un conjunto estricto de políticas de actuación ética y Responsabilidad Social Corporativa, emitidas desde el seno de la industria, adoptadas de entes reguladores, o mejor aún, elaboradas en conjunto con sus aliados de negocios. En este sentido, la industria

de Contact Center debe propender por el cumplimiento de un conjunto de normas de comportamiento ético a todo nivel entre sus colaboradores.

## **7.6 Recursos Humanos y Motivación**

Uno de los principales retos relacionado al tema de recursos humanos y motivación, es impulsar la atracción y retención del talento, la capacitación del mismo y también el promover una línea de carrera dentro de la industria. La capacitación permite el desarrollo del capital humano, lo cual es muy importante y permitirá generar una mayor competitividad de la industria colombiana en relación a sus competidores y referentes. En este aspecto, destacan los objetivos de corto plazo encaminados a profesionalizar la fuerza de trabajo y aumentar el porcentaje de bilingüismo de cara a robustecer la competitividad del talento humano del sector.

La selección y retención del personal de la industria debe enfocarse en contar con profesionales altamente capacitados, con facilidad de aprendizaje y, ante todo, con la capacidad de comprometerse con la visión establecida al 2021 para poder transmitirla y hacer que sus respectivos equipos se apropien de ella.

## **7.7 Gestión del Cambio**

De acuerdo a lo descrito por D'Alessio (2014), “el proceso de implementación genera cambios estructurados, y algunas veces culturales, lo que exige que el cambio se planee adecuadamente”. Es por ello que la recomendación para el sector Contact Center, consiste en que se contrate o seleccione internamente de la agremiación a las personas idóneas para liderar y conformar los distintos comités que se mencionan a continuación y que han sido propuestos para estructura del sector: (a) Comité de Recursos Humano; (b) Comité de Tecnologías de Información y Comunicaciones; (c) Comité de Mercadeo, Eventos y Publicidad; (d) Comité Administrativo y Financiero; (e) Comité de Relaciones Institucionales; y (f) Comité de Promoción Internacional.

Con estos comités conformados, su primera misión sería la de elaborar planes de gestión del cambio estructurados de forma individual para cada área funcional actual y futura.

Mediante un proceso estructurado de capacitaciones didácticas que logren transmitir la visión del sector al 2021, dictado preferiblemente por los líderes de los comités o áreas funcionales, se podrá minimizar la resistencia al cambio de los colaboradores. Este proceso se puede apoyar en campañas de expectativa, pequeños eventos lúdicos, reuniones de avance, buzones de sugerencias y foros de intercambio de ideas, así como en charlas con referentes del sector que muestren con cifras, datos y hechos las ventajas de los cambios que emprenderá la industria. Se sugiere para ello contar con un gerente de proyecto designado y apoyado en todo momento por la Dirección del Sector. Este gerente de proyecto será el encargado de unificar y coordinar todos los esfuerzos de gestión del cambio, establecer y controlar indicadores de avance de los planes trazados, y entregar al final; los procesos, logros comerciales, nueva estructura y nuevas funciones establecidas al inicio del proyecto.

### **7.8 Conclusiones**

- La emisión, ejecución y control de un conjunto de objetivos de corto plazo específicos, delimitados en el tiempo y acotados en alcance es lo que permitirá concretar y llevar a cabo las estrategias retenidas resultantes de toda la fase previa de Formulación.

Los objetivos de corto plazo tienen en cuenta que la base para un plan estratégico requiere de una base organizativa sólida y, debido a que el sector posee una asociación, es recomendable realizar el análisis estructural actual y verificar los cambios que sean necesarios implementar. Las estructuras del sector que sirven actualmente o que fueron muy útiles en el pasado, no necesariamente lo serán para poner en marcha y sostener las nuevas estrategias. El siguiente paso importante involucra a las fuentes de recursos que apoyan el plan estratégico que se puedan lograr de la IED, empresas locales e incluso gubernamentales, comenzando; en primer lugar, por la inversión para los accionistas y para esto un plan de

control y monitoreo del ROE del sector es necesario.

Todo el esquema de trabajo anterior va concatenado con el incremento de ingresos y utilidades, por mayor penetración en mercados nacionales e internacionales. Uno de los factores principales, y de mayor egreso del sector, son los recursos humanos; por lo tanto, es necesario invertir en educación para la profesionalización de la fuerza de trabajo, capacitación bilingüe, asociaciones locales con empresas privadas, gubernamentales e internacionales para lograr una mayor empleabilidad con recursos humanos más capacitados.

La ejecución de estrategias y el posicionamiento competitivo que busca alcanzar el sector, debe regirse por un conjunto estricto de normas éticas, legales, ambientales, comerciales, de procedimiento, que guíen no solo el accionar de sus colaboradores sino también su relacionamiento con clientes y con todos los miembros de las comunidades en las que establecen presencia. El manejo de temas de Responsabilidad Social Corporativa es indispensable para que el crecimiento que se espera del sector venga acompañado de un impacto positivo en el medio ambiente y en todos los actores vinculados a las actividades de la industria.

## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

El proceso estratégico, por su naturaleza, tiene dos características fundamentales: (a) es interactivo, porque requiere la participación activa de diversos actores del sector y (b) es iterativo, pues se debe monitorear y retroalimentar permanentemente. En este sentido, la etapa de evaluación y control se está realizando en todo momento. Asimismo, se le debe añadir creatividad al proceso estratégico para asegurar el éxito, pensando en lo que no se han imaginado los competidores para generar factores diferenciadores. (D' Alessio, 2014, pp. 507, 509). Kaplan y Norton, en el 2001, plantearon el Tablero de Control Balanceado (TCB) y las iniciativas estratégicas. Mediante el uso de esta herramienta, se debería cerrar la brecha entre lo que el sector desea hacer y lo que hace. Esto es lo que da el alineamiento estratégico, que conduce a una mayor productividad de los procesos y calidad de los productos y servicios entregados, y con ello a la satisfacción de accionistas, clientes y empleados (D' Alessio, 2014, p. 517).

### 8.1 Perspectivas de Control

Con el tablero de control se puede ejercer una visión integral y holística de la organización, mediante la evaluación progresiva de la estrategia por medio de la medición y comparación frente a los objetivos propuestos, lo cual permite también corregir el rumbo a tiempo en caso de ser necesario. Para ello, se manejan las perspectivas Financiera, de Clientes, de Procesos internos y de Aprendizaje y Crecimiento de la organización (D' Alessio, 2014, p. 519).

#### 8.1.1 Aprendizaje y crecimiento interno

Esta perspectiva está orientada a evaluar indicadores que permitan que el recurso humano y las tecnologías de la comunicación ayuden a contribuir con el logro de la visión. Los OCP definidos, que se encuentran bajo las perspectivas de incremento en la satisfacción de la fuerza laboral, retención de la fuerza operacional e incremento en su productividad,

capacidad de los sistemas de información y comunicaciones, y capacidad de los sistemas facilitadores, son las siguientes:

OCP32: Al año 2021, contar con centros de formación profesional en Contact Center para cada una de las seis regiones principales del país (Bogotá, Antioquia, Región Cafetera, Costa Atlántica, Cali y Occidente, Bucaramanga y Oriente)

OCP33: Disminuir al año 2021 el índice de rotación de personal de la industria al 70%. En 2015 era del 85%.

OCP34: A finales de 2021, alcanzar el 20% de bilingüismo sobre la población activa de asesores de Contact Center. En 2015 era de 6%.

### **8.1.2 Procesos**

De acuerdo con el tablero de control balanceado, planteado por Kaplan y Norton, esta perspectiva se enfoca en los procesos y la manera en la cual estos deben ser estructurados para servir a los objetivos que se tiene para con el cliente. Esta perspectiva busca la eficiencia y eficacia de la operación por lo que los indicadores que se toman en cuenta están relacionados al tiempo, el desarrollo de productos, el servicio postventa, entre otros. Para el caso de la industria colombiana de Contact Center, se tiene que en base al desarrollo y penetración de mercados al que se debe orientar - dentro de ellos el mercado norteamericano e hispanoamericano - se debe tener en consideración que estos mercados objetivos tienen ciertos requerimientos a cumplir por lo que debe enfocarse a tener una mayor integración de procesos, promover y cumplir las mejores prácticas internacionales del sector y por medio de ello, entregar mayor grado de valor agregado al cliente.

OCP24: A 2021, alcanzar una cobertura de certificación en e-SCM y COPC para la mejora de procesos en el 50% de las empresas del sector.

OCP25: A finales de 2021, haber migrado el 70% de infraestructura tecnológica de Contact Centers de menos de 200 puestos a soluciones en la nube.

OCP31: Entre 2017 y 2021, incrementar la capacidad operativa en contact center en 40500 puestos de trabajo promedio anual.

### **8.1.3 Clientes**

Esta perspectiva se enfoca en el impacto que se genera en los clientes como producto de las acciones de la industria en la participación en el mercado, las acciones de captación, fidelización y retención de consumidores, la rentabilidad por el cliente, entre otros. Los OCP definidos bajo esta perspectiva son los siguientes:

OCP21: Al año 2021, concretar nuevos negocios de offshoring en América y España que permitan incrementar la participación en el mercado internacional en un 0.3% anual.

OCP22: Entre 2017 y 2021, incrementar los ingresos por exportación de servicios a mercados hispanoparlantes en América y España en US\$4,170 millones promedio anual.

OCP23: Entre 2017 y 2021, incrementar los ingresos por exportación de servicios de atención bilingüe a los Estados Unidos en US\$736 millones promedio anual.

### **8.1.4 Financiera**

Esta perspectiva está enfocada en la evaluación de ratios financieros como el Retorno sobre el uso del patrimonio (ROE), Retorno sobre las ventas (ROS), la rentabilidad del proyecto, entre otros. Según Dinero.com (2016a) al mes de “octubre de 2015, muestra que el país participa de 2.42% del mercado global, que pesa, según distintos cálculos, US\$643,000 millones”, lo que representa U\$s.15,561 millones. Los OCP definidos bajo esta perspectiva son los siguientes:

OCP11: Incrementar desde 2017 y hasta 2021 las ventas en un 19.4% promedio anual.

OCP12: Para el año 2021, el patrimonio total de la industria colombiana de contact center habrá crecido a un ritmo de 18.6% promedio anual.

OCP13: A 2021, los activos de las empresas que conforman el sector habrán crecido en un 12% promedio anual por apertura de nuevos centros de contacto.

OCP14: A finales de 2021, el nivel de endeudamiento de pasivo sobre patrimonio, será de 1.2. En 2014 era de 2.1.

## **8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)**

Como resultado de la evaluación de las diferentes perspectivas de control, se presenta el Tablero de Control Balanceado con los objetivos, indicadores y unidades de cada una de ellas en la Tabla 26.

## **8.3 Conclusiones**

El tablero de control integral (*Balanced Scorecard*) para el sector colombiano de Contact Centers se constituye en la herramienta definitiva a usar por parte del gremio que representa la industria para realizar el control de cumplimiento de los objetivos de manera constante, mediante el control del resultado de los indicadores propuestos a lo largo de las cuatro perspectivas de control. Así, se podrán verificar si los objetivos de corto plazo están aportando el valor deseado para la construcción de los objetivos de largo plazo, lo cual generará a su vez un impacto positivo en la estrategia. Cada perspectiva requerirá de un buen sistema de información y comunicación para los encargados de ejecutar el plan estratégico a fin de monitorear los objetivos planteados en cada una de ellas y sus interacciones.

Desde la perspectiva financiera, la medición que se haga de la evolución que se experimente por crecimiento de la industria y retorno sobre el uso del patrimonio, permitirá alcanzar los objetivos propuestos. Esto solo será posible si al controlar la perspectiva de clientes, se alcanzan las metas de penetración de mercados internacionales. A su vez, la atracción y fidelización de clientes será realidad si se pueden tangibilizar valores agregados por mejoras sustanciales en procesos internos gracias a la adopción de tecnologías de vanguardia y obtención de certificaciones internacionales para la mayoría de actores de la industria. Finalmente, para que esto sea posible, se hace necesaria la retención, contratación y formación de nuevo talento, lo que impactará positivamente en la economía del país.

Tabla 26

## Tablero de Control Balanceado de Contact Centers de Colombia

Misión	Valores y Código de Ética	Objetivos de Corto Plazo	Acciones o Iniciativas	Responsables	Indicadores	Unidades	Situación Actual	Metas					Presupuesto anual (US \$)		
								2017	2018	2019	2020	2021			
Perspectiva Financiera															
Respaldada por una sólida liquidez financiera y una agremiación fuerte en constante evolución. Generando crecimiento para el sector, bienestar para sus socios y empleados y satisfacción para sus clientes y la comunidad.	Integridad	OCP11	Incrementar desde 2017 y hasta 2021 las ventas en un 19,4% promedio anual.	Plan de marketing y ventas local e internacional.	Empresas del sector	Incremento anual en ventas	Porcentaje	18.00%	19.40%	19.40%	19.40%	19.40%	19.40%	US\$21785	
	Legalidad	OCP12	Para el año 2021, el patrimonio total de la industria colombiana de contact center habrá crecido a un ritmo de 18,6% promedio anual.	Reinversión anual del 75% de utilidades	Empresas del sector	Incremento anual patrimonial del sector	Porcentaje	18.10%	18.60%	18.60%	18.60%	18.60%	18.60%		Reinversión 75% utilidades
	Honestidad	OCP13	A 2021, los activos de las empresas que conforman el sector habrán crecido en un 12% promedio anual por apertura de nuevos centros de contacto.	Construcción y ampliación de Contact Centers	Empresas del sector, inversionistas locales y extranjeros	Incremento anual de activos del sector	Porcentaje	10.78%	11.33%	12.37%	12.64%	13.33%	13.60%		US\$991 millones
	OCP14	A finales de 2021, el nivel de endeudamiento de pasivo sobre patrimonio, será de 1,2. En 2014 era de 2,1.	Aumento del patrimonio por reinversiones.	Empresas del sector	Nivel de endeudamiento Pasivo/Patrimonio anual de la industria	Unidades	2.10	1.92	1.74	1.56	1.38	1.20			
Perspectiva de los Clientes															
La industria colombiana de Contact Centers brinda servicios profesionales de tercerización de procesos de atención a clientes en medios no presenciales a empresas nacionales e internacionales.	La recolección, tratamiento, resguardo y transmisión cuidadosa de información sensible de clientes empresariales e individuales, así como la protección de identidad y datos personales de todos los usuarios de sus servicios.	OCP21	Al año 2021, concretar nuevos negocios de offshoring en América y España que permitan incrementar la participación en el mercado internacional en un 0,3% anual.	Plan de marketing y ventas.	Empresas del sector, ACDECC, Gobierno Nacional	Crecimiento anual en participación de mercado	Porcentaje	2.42%	2.68%	2.95%	3.21%	3.73%	4.40%	US\$4999 millones	
		OCP22	Entre 2017 y 2021, incrementar los ingresos por exportación de servicios a mercados hispanoparlantes en América y España en US\$4170 millones promedio anual.	Apertura y mantenimiento de nuevas cuentas con empresas latinoamericanas y españolas.	Empresas del sector, ACDECC, Gobierno Nacional	Ingresos anuales por exportación de servicios a mercados hispanoparlantes	Millones de dólares	13,226.85	21,567	25,737	29,907	34,077	38,247	US\$3085 millones	
Posición de liderazgo en Latinoamérica en términos de ingresos, rentabilidad, nuevos empleos y exportación de servicios.	La dignidad y respeto en la comunicación telefónica con el consumidor final.	OCP23	Entre 2017 y 2021, incrementar los ingresos por exportación de servicios de atención bilingüe a los Estados Unidos en US\$736 millones promedio anual.	Apertura y mantenimiento de nuevas cuentas con empresas norteamericanas.	Empresas del sector, ACDECC, Gobierno Nacional	Ingresos anuales por exportación de servicios a los EUA	Millones de dólares	2,334.15	3,806	4,542	5,278	6,014	6,750	US\$545 millones	
Perspectiva de los Procesos Internos															
Apoyada por el uso de tecnologías de última generación.	El establecimiento de prácticas comerciales y operativas "consideradas como usos y costumbres, moral y éticamente aceptadas" (ACDECC, 2011) para los actores del sector.	OCP24	A 2021, alcanzar una cobertura de certificación en e-SCM y COPC para la mejora de procesos en el 50% de las empresas del sector.	Proyectos de mejora de procesos internos y certificación en normas internacionales.	Empresas del sector, ACDECC, entes certificadores	Empresas certificadas / total empresas del sector por año	Porcentaje	20%	26%	32%	38%	44%	50%	US\$15 millones	
Considerando las leyes y la protección del medio ambiente.	El apego a la normatividad vigente en pro del bienestar y satisfacción de sus usuarios.	OCP25	A finales de 2021, haber migrado el 70% de infraestructura tecnológica de Contact Centers pequeños (de menos de 200 puestos) a soluciones en la nube.	Reemplazo de tecnología propia por tecnología alojada externamente y plataformas como servicio.	Empresas del sector, ACDECC, inversionistas locales y extranjeros	Infraestructura migrada a la nube / total de Contact Centers pequeños por año	Porcentaje	5%	18%	31%	44%	57%	70%	Reinversión 75% utilidades	
	Confidencialidad	OCP31	Entre 2017 y 2021, incrementar la capacidad operativa en contact center en 40500 puestos de trabajo promedio anual.	Ampliación de Contact Centers actuales y construcción de nuevos puestos. Contratación de nuevo personal.	Empresas del sector, ACDECC, inversionistas locales y extranjeros	Número de nuevos puestos de trabajo creados	Unidades	90000	120600	151200	181800	212400	243000	US\$20 millones	
Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento Interno															
Diferenciada por la calidez, profesionalismo, alta especialización de su talento humano y las ventajas de la ubicación geográfica del país.	La fundamentación en la ética, la legalidad, la honestidad y la confidencialidad como principios básicos de su actuación.	OCP32	Al año 2021, contar con centros de formación profesional en Contact Center para cada una de las seis regiones principales del país (Bogotá, Antioquia, Región Cafetera, Costa Atlántica, Cali y Occidente, Bucaramanga y Oriente)	Habilitación y apertura de nuevos centros de formación.	Empresas del sector, ACDECC, Gobierno Nacional	Número de centros de formación abiertos por año	Unidades	0	1	2	3	5	6	US\$2 millones	
Caracterizada por el respeto hacia las personas y sus costumbres.	El respeto y buen trato hacia los empleados del gremio y las empresas competidoras.	OCP33	Disminuir al año 2021 el índice de rotación de personal de la industria al 70%. En 2015 era del 85%.	Programas de fidelización laboral en el sector.	Empresas del sector	Índice anual de rotación de personal	Porcentaje	85%	82%	79%	76%	73%	70%	Reinversión 1% utilidades	
		OCP34	A finales de 2021, alcanzar el 20% de bilingüismo sobre la población activa de asesores de Contact Center. En 2015 era de 6%.	Capacitación y certificación en idioma Inglés.	Empresas del sector, ACDECC, Gobierno Nacional	Asesores bilingües / total asesores por año	Porcentaje	6%	9%	12%	14%	17%	20%	US\$20 millones	

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico. Un enfoque de Gerencia* (2da ed. 2da reimpresión), p. 530, por F. D'Alessio, 2014, Lima Perú: Pearson.

## Capítulo IX: Competitividad de la Organización

### 9.1 Análisis Competitivo del Sector colombiano de Contact Centers

Colombia es uno de los 30 mejores mercados internacionales para la reubicación de los negocios de offshoring convirtiéndose en un atractivo para las compañías globales según Dinero.com (2015c). Dentro del offshoring, los Contact Centers reúnen empresas que ofrecen soluciones en procesos de negocios, tecnología y conocimiento de última generación. La industria colombiana se ubica actualmente en una etapa de maduración media entre los principales países que han incursionado en el sector, contando, desde el año 2001, con la Asociación Colombiana de Contact Centers y BPO (ACDECC) como ente cohesionador de sus empresas.

En comparación con otros países de América, Colombia ofrece una serie de ventajas sobresalientes para el desarrollo del sector que son: la estabilidad macroeconómica, la ubicación estratégica, legislaciones favorables, bajos costos laborales, acento neutro, disponibilidad de mano de obra, energía e infraestructura. En cuanto a la competitividad de la industria se destaca por un retorno superior al 20%, un crecimiento promedio del 18% en los últimos 10 años, un alto nivel de liquidez, el *know how* en sectores específicos, un gobierno corporativo transparente y sistemas de seguridad de la información.

Al frente del mercado latinoamericano se encuentra México (excluido Brasil por cuestiones de idioma) como el principal protagonista del mercado seguido por Colombia y Perú. México tiene una ventaja importante por ser vecino de uno de los mercados más importantes del mundo y; por ende, además de su bajo costo de mano de obra, posee mayor cantidad recursos bilingües, aunque carece de un acento neutro. Ante esta competencia el sector de Contact Centers de Colombia, con la solidez de su estructura económica, debe invertir en recursos y tecnología para ampliar sus horizontes en el mercado hispanoparlante

local e internacional y, en paralelo, obtener más recursos bilingües y ofrecer valores agregados como la tecnología *cloud*.

No se han identificado factores que indiquen alguna desventaja del sector donde la balanza de negociación esté a favor de los proveedores o a favor de los compradores. El servicio de tercerización ofrece un alto nivel de liquidez por la naturaleza del negocio y es una ventaja para el sector donde se puede explorar alianzas estratégicas o *joint venture* con proveedores de tecnología para tomar ventajas competitivas en relación a otros países y, al mismo tiempo, lograr ventajas de negociación con los compradores. Los recursos humanos son los principales costos del negocio y contar con recursos altamente capacitados sería un diferenciador muy importante para acelerar el proceso de crecimiento de la industria, en especial los recursos profesionales.

Así como Colombia, Perú y otros países han incursionado en el sector y están luchando por una posición en el mercado, para mantener la ventaja competitiva colombiana se reitera la necesidad de inversión en recursos humanos, tecnología y, sobre todo, ofrecer valores agregados al conjunto de clientes actuales y potenciales. Uno de los principales cambios que se identifica como necesario en el sector es la proactividad en la oferta de servicios así como dejar de operar de manera reactiva. Tanto para la amenaza de los entrantes como de los sustitutos, la inversión en I+D puede marcar el diferencial que necesita la industria y, en tal sentido, se puede incluso analizar la incorporación de posibles actividades sustitutas que complementen la necesidad con el principal factor del negocio, el humano.

## **9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del sector colombiano de Contact Centers**

El sistema de gobierno corporativo implementado en la industria, la transparencia del sector y las calidades profesionales del talento humano que lo conforma son algunos de los elementos clave que generan la confianza del mercado para contratar los servicios

colombianos. La productividad de la industria es muy atractiva en términos financieros según el análisis realizado al año 2014. Además, todos los indicadores financieros del conjunto indican un alto nivel de liquidez que supera los dos dígitos lo que indica una alta capacidad de inversiones de corto plazo. El retorno sobre las inversiones es superior a 20% anual siendo así tres veces superior a lo que un banco local pueda pagar sobre inversiones a plazo fijo. El crecimiento de la industria es de un promedio de 18% anual, la variación entre el año 2013 al año 2014 fueron de 23.3% y el análisis de Dupont indica un crecimiento de 24.6% para el año 2015.

La industria tiene vasta experiencia en ciertos sectores establecidos, especialmente en los de telecomunicaciones, financiero, banca, salud y medios de comunicación cuyas prácticas de conocimiento pueden ser potenciales pilares de explotación para nuevos mercados. La situación actual presenta pautas para las estrategias alternativas de integración horizontal donde, según D'Alessio (2014), la organización cuenta con buena situación financiera y compite en una industria creciente y en desarrollo, se buscan sinergias en diferentes áreas del ciclo operativo de la organización, cuando se buscan crecientes economías de escala como ventajas competitivas y cuando la industria crece (p.241).

Algunos de estos roles que puede ejercer una empresa, y en este caso la asociación, son: (a) crear presiones para la innovación; (b) buscar competidores más capaces como motivadores; (c) establecer sistemas de alarma temprana; (d) mejorar el rombo nacional; (e) Aceptar la competencia nacional; (f) globalizar para aprovechar las ventas selectivas de otras naciones; (g) usar las alianzas solo selectivamente y; (h) ubicar la base nacional de tal modo que apoye la ventaja competitiva (D'Alessio, 2014, p.550).

Algunas empresas del sector cuentan con certificaciones de normas y estándares que les permiten participar del mercado internacional en BPO que al año 2012 representaba el 63.25% de los ingresos del segmento de tercerización, seguido del ITO y KPO que hacen

parte de la ruta evolutiva de los procesos de tercerización. La asociación es uno de los ejes principales de la industria y como parte de su existencia el establecimiento de reglas de cumplimiento normas y estándares de alto nivel deben formar parte de sus acciones y las de sus asociados.

### **9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del sector colombiano de Contact Centers**

La Asociación Colombiana de Contact Centers y BPO, con más de 50 asociados, es un clúster y para que el sector pueda incorporar potenciales foros “en el cual se pueden establecer nuevas formas de diálogo entre las empresas, los organismos públicos y las instituciones” (Porter, 2014, pág. 267, 2do párrafo), la organización debe analizar cuán abierta es a una cultura cooperativa, aprendizajes interactivos y asociaciones por consenso para establecer estrategias. Por lo mencionado, uno de los primeros trabajos del gremio es la revisión de sus políticas como asociación para lograr que todas las compañías del mismo servicio estén integradas, dado que solo pertenecen a ella aquellas empresas con un mínimo de facturación anual (un millón de dólares), excluyendo las que no alcanzan tal monto, que constituyen la mayor parte. “Los clústeres son un motor de las exportaciones y un imán de la inversión extranjera” (Porter, 2014, p. 267, 2do párr.) y generan el acceso a los recursos materiales y humanos especializados” (p.284, 3er párr..).

Dentro del “mapa de posibilidades existen tres clases de clúster: los de supervivencia, los cuales agrupan a las micro y pequeñas compañías; las que hacen bienes de consumo masivo; y los clúster transnacionales” (Salazar, 2013, p.126). Según D’Alessio (2014, p.560), la formación de clústeres se puede dar por razones estratégicas u operativas. Las razones estratégicas generan sinergias, favorecen el acceso a nuevos mercados, el acceso a financiación y tecnologías de punta, y la consecución de beneficios del Estado. Las razones operativas favorecen la adquisición de habilidades y conocimientos, la mejora de condiciones

respecto a competidores, clientes, proveedores; así como el suministro de ingresos a precios bajos e infraestructura de distribución.

Los potenciales clústeres son amplios para el sector de Contact Centers de Colombia. Estas asociaciones tienen razones estratégicas y operativas y deben estar enfocados principalmente a los recursos humanos y la tecnología, estos serían:

- Clúster más allá de triple hélice: integrando además empresas proveedoras de tecnología, empresas de selección de recursos humanos.
- Cooperación: Gobierno - sector educativo - sector Contact Center (Triple Hélice).

El gobierno colombiano es una pieza importante dentro del clúster de Contact Center porque permite y apoya el desarrollo del sector con legislaciones favorables y, por lo tanto, la generación de sus clústeres educativos y tecnológicos. El sector de Contact Center Colombiano se encuentra concentrado en mayor proporción porcentual en la ciudad de Bogotá. Sin embargo, existen otras seis ciudades con una participación porcentual importante de la fuerza laboral del sector que también son atractivas para el desarrollo de nuevas empresas de la industria y que también pueden aprovechar las zonas francas que ofrece el país.

- Fabricantes de hardware y/o software especializado.
- Fabricantes y distribuidores de mobiliarios y accesorios para Contact Centers.
- Consultoras integradoras.
- Operadores de servicios de telecomunicaciones (más de 10 proveedores).
- Empresas de servicios como las compañías de seguridad de la información, limpieza, gastronomía y otros.
- Propietarios de bienes inmuebles y edificios.
- Programa de transformación productiva (PTP).
- Cámara de Procesos Tercerizados BPO&IT – ANDI.

- Segmentos atendidos (telecomunicaciones, bancas y servicios financieros, seguros, estado, consumo masivo, transporte y turismo, medios de comunicación y el sector automotriz).
- Empresas consultoras especializadas en estándares ISO u otras metodologías, medio ambiente, etc.
- Entidades de capacitación bilingüe virtuales.

#### **9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres**

Como estrategia inicial la Asociación debería lograr aglutinar a todas las empresas del sector independientemente de su tamaño y generar un sistema organizativo que logre cohesionar a los integrantes y a mantener un control equitativo tendiente al logro de sus objetivos como industria, para convertirse así en uno de los principales motores económicos nacionales.

Los clústeres afectan a la competencia en tres aspectos: (a) incrementan la productividad de las empresas o sectores que la integran; (b) incrementan su capacidad de innovar, y con ello, su capacidad de aumentar su productividad; (c) estimulan la creación de nuevas empresas, lo cual apoya a la innovación y expanden el clúster (Porter, 2014, p. 283).

Por lo expuesto los principales aspectos estratégicos de los potenciales clústeres son:

- Ahorro de tiempo en obtener ventajas competitivas por medio de las sinergias y el aprendizaje de la cooperación.
- La flexibilidad del uso de una misma tecnología por los integrantes y a un menor costo.
- Contar con la fortaleza e influencia necesarias ante los entes públicos, obteniendo, manteniendo y mejorando los beneficios del Estado.
- Contrarrestar el efecto de un posible monopolio, mantener el equilibrio de los resultados entre empresas, controlar la capacidad de producción y los precios.

- Lograr una mayor penetración en el mercado local e internacional en menor tiempo.

## 9.5 Conclusiones

El principal clúster existente de la industria de los Contact Centers de Colombia es la ACDECC que, además, de proteger los intereses de sus asociados y lograr el apoyo estatal y ampliar la participación del mercado global, debería reconsiderar sus objetivos para ampliar sus horizontes contemplando a: (a) todas las empresas del sector; (b) al Estado como aliado estratégico; (c) a las instituciones educativas locales e internacionales para fomentar el bilingüismo, la innovación y el conocimiento; (d) a los fabricantes de hardware y software relacionados a la industria; (e) a las empresas proveedoras de bienes y servicios y (f) a consultorías especializadas e integradoras.

La industria se encuentra en un punto de maduración intermedia lo cual la obliga a definir planes más ambiciosos para lograr una evolución a un nivel superior. La generación de clústeres dependerá esencialmente de la apertura de la ACDECC hacia desafíos que posiblemente afecten a la estructura actual y pueda crear incluso rechazos. Es claro que los recursos humanos y la tecnología son los aspectos más importantes del negocio, lo cual conlleva a deducir que los principales clústeres que se deben crear son los de la triple hélice. La inversión en tecnología y conocimiento debe ser una constante para cualquier tipo de empresa participante del sector aprovechando los buenos resultados financieros que genera la industria. Según Porter (2014) "en cualquier empresa, la tecnología de la información tiene serios efectos sobre las ventajas competitivas en coste o en diferenciación" (p.126)

## **Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones**

### **10.1 Plan Estratégico Integral**

El Plan Estratégico Integral “ayuda a visualizar y sirve para el control del proceso estratégico, facilita la realización de los reajustes necesarios, y brinda un panorama holístico de todo el proceso” (D’Alessio, 2014). Al plasmar este panorama holístico en la Tabla 27, se muestra la integración de la visión, misión, los valores, código de ética y las políticas con los objetivos de corto y largo plazo y las grandes estrategias, reflejando a su vez el impacto sobre el tablero de control en las perspectivas financieras, de clientes, de procesos y del aprendizaje interno.

### **10.2 Conclusiones Finales**

El sector colombiano de Contact Centers ha sido favorecido a lo largo de los años con un conjunto de condiciones muy importantes para su desarrollo, entre las que destacan la ubicación del país, la estabilidad democrática y finalización del conflicto armado, la alternativa de empleo que representa para diferentes sectores de la población (en especial el estudiantil), así como la capacidad de trabajo, profesionalismo de la mano de obra y la legislación laboral; las iniciativas públicas de diversificación de la producción y las exportaciones, y una agremiación que ha logrado consolidar esfuerzos y promocionar muy positivamente al sector en el exterior atrayendo inversión extranjera. Sin embargo, para continuar de forma sólida el rumbo de crecimiento en un escenario internacional cada vez más competido, no se puede continuar dependiendo de pilares sectoriales tan limitados al ámbito de la representación de los intereses de la industria a nivel local.

La evolución de la industria de su estado actual de maduración media requiere de metas más agresivas para evolucionar pues “pretender tener resultados diferentes haciendo lo mismo es una locura, lo decía Einstein” (Loredo, 2015, p.4). La ACDECC debe ser la protagonista principal para el logro de los objetivos planteados siempre que se cumpla

básicamente con los dos factores claves de éxito que, según D'Alessio (2014), son el “liderazgo comprometido que conozca bien a su organización” y una “cultura organización permeable, adaptable al cambio, y proactiva” (p.29). La Asociación está buscando ser reconocida pero por su actuación natural como representante del gremio, mientras que la visión desarrollada en este documento busca un reconocimiento como referente latinoamericano no solo para este ente agremiador, sino para lo que puede llegar a representar Colombia como primer destino en la mente de compañías extranjeras e inversionistas para establecer o migrar sus negocios de atención tercerizada. Si bien es cierto que la ACDECC es quien debe liderar la ejecución de este plan, también es indispensable contar con el compromiso de los entes gubernamental y legislativo para dar sustento y llevar a cabo los ambiciosos planes de formación profesional y bilingüe, así como seguir propiciando las condiciones laborales que hagan atractivo al sector.

A pesar de contar con factores externos e internos que han favorecido el desarrollo del sector, tampoco se pueden desconocer las debilidades que persisten y sobre las que se debe trabajar con estrategias a concretarse con objetivos claros que permitan llegar a un siguiente nivel de integración de procesos y diferenciación por medio de la generación de valor a clientes, colaboradores y accionistas, para con ello alcanzar una mayor penetración de mercado, generación de empleo, de mayores ingresos y utilidades por ventas y por ende al crecimiento del sector aportando al desarrollo del país.

### **10.3 Recomendaciones Finales**

Se recomienda implementar este plan estratégico para la industria de Contact Centers de Colombia, centralizando la responsabilidad en la ACDECC. Adicional a ello, con base en las estrategias planteadas, se hace necesario reevaluar y replantear no solo la visión y misión, sino las estructuras organizacionales de la Asociación, implementando cambios estructurales según lo propuesto, con el impulso y el compromiso requeridos por parte de la Dirección

General de la misma, para asegurar el cumplimiento del plan integral cuyo alcance principal está en la expansión en el mercado internacional. Dadas las condiciones actuales del mercado y de la industria que, en su gran mayoría, son muy favorables para el crecimiento de la misma, la implantación en corto plazo de este plan apoyado por un sistema de información para que el gremio y los interesados tengan una visión clara para su desarrollo controlado y ordenado para generar la diferencia competitiva en el entorno regional, es fundamental. Aprovechar los momentos propicios y oportunidades que tiene actualmente el sector serían las acciones más prudentes para el beneficio de la industria, el gobierno y su población. En este punto cobra especial relevancia el tablero de control balanceado para poder hacer trazabilidad año tras año del cumplimiento de objetivos de corto plazo propuestos y con ello poder realizar ajustes sobre este plan, por lo que el uso de este tablero es altamente recomendado también.

El aumento de la tasa de empleo genera más consumo por lo que la inflación y tasa de incremento del costo laboral deben ser monitoreadas de manera permanente, identificando y de ser posible corrigiendo los efectos en el costo de la industria. Aunque existan posibles aumentos de costos laborales la mejor acción de competitividad es la capacidad de producción que puede generar un empleado en promedio de la industria en relación a otros países. La industria tiene una alta interacción con los recursos humanos y con la tecnología que debe generar la integración vertical hacia atrás con proveedores que estén comprometidos con la innovación continua y destinar, de manera permanente, fondos de inversión e investigación que en el largo plazo generarán un efecto de espiral creciente.

Para lograr un crecimiento local de la industria también será necesario analizar los incentivos necesarios a nivel legislativo y el impacto que esto puede generar para el Estado. El beneficio de los aranceles de exportación para los Contact Centers son aspectos de constante monitoreo y control dado que un crecimiento importante del sector atraerá la

atención del gobierno para lograr mayores ingresos en casos de necesidad y, además, es prudente verificar el impacto de la incorporación paulatina de aranceles para el gobierno y su consecuente retorno para el sector de la educación, salud y pensiones.

#### **10.4 Futuro del Sector Colombiano de Contact Centers**

El futuro de una organización genera incertidumbre cuando se carece de una dirección clara. Sin embargo, con un planteamiento adecuado y riguroso, la visión y misión se convierten en elementos fundamentales que sirven de guía para cualquier institución. Así, si el sector no contara con un plan estratégico para los próximos cinco años, escasamente podría avanzar con esfuerzos aislados de sus principales empresas y algunos convenios individuales, lo que no garantizaría el aprovechamiento de sus ventajas ni mucho menos el crecimiento que se espera del mismo, corriendo el riesgo de perder mercado actual o nuevo como ya le sucedió a India cuando parte de sus clientes migraron sus operaciones hacia Filipinas gracias a la competitividad que logró por valores agregados.

La industria de Contact Centers de Colombia puede tener un futuro promisorio mediante la implementación de este plan estratégico integral, obteniendo y aprovechando las herramientas necesarias para continuar el crecimiento en clientes, ingresos y utilidades, monitorear el avance del sector y posicionarse dentro de los próximos cinco años como referente latinoamericano. Al lograr este nivel existen efectos importantes a nivel nacional relacionados con el aporte del sector en la reducción del desempleo, el ingreso de más fondos producto de la inversión extranjera directa y con ello la mejora de la economía nacional favorecida por el crecimiento del sector, apoyando también la transformación productiva del país. En la Figura 44 se presenta la infografía del sector Contact Center Colombiano con base en la información revisada y analizada.

Tabla 27

Plan Estratégico Integral

INTERESES ORGANIZACIONALES	OBJETIVOS DE LARGO PLAZO			PRINCIPIOS CARDINALES
	OLP1	OLP2	OLP3	
	<p><b>MISIÓN</b></p> <p>La industria colombiana de Contact Centers brinda servicios profesionales de tercerización de procesos de atención a clientes en medios no presenciales a empresas nacionales e internacionales respaldada por una sólida liquidez financiera y una agremiación fuerte en constante evolución; diferenciada por la calidad, profesionalismo, alta especialización de su talento humano y las ventajas de la ubicación geográfica del país; apoyada por el uso de tecnologías de última generación y caracterizada por el respeto hacia las personas y sus costumbres; considerando las leyes y la protección del medio ambiente, generando crecimiento para el sector, bienestar para sus empleados y satisfacción de servicios ingresos, rentabilidad, nuevos empleos y exportación de servicios.</p>	<p>OLP 1: En el año 2021, el ROE será de 25%. En 2014 era de 19.10%.</p>	<p>OLP 2: Para el año 2021, el sector colombiano de Contact Centers aumentará su participación del mercado internacional con exportaciones de servicios por US\$45000 millones; respecto a los US\$15561 millones del año 2015.</p>	
ESTRATEGIAS	POLÍTICAS			
<p>E1. Incentivar el empleo en el sector de Contact Centers demostrando las principales ventajas a las empresas inversionistas (F1, F2, F3, F4, F5, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O9, O10).</p>	X	X	X	<p>P2. Implementar y difundir en toda la industria el respeto y cuidado hacia el medio ambiente, el buen uso de los recursos, y el manejo adecuado de residuos.</p> <p>P3. Promover en el personal la necesidad e importancia de la adquisición y práctica permanente de nuevos conocimientos, facilitando espacios de formación, buscando la profesionalización de todos los colaboradores.</p> <p>P5. Liderar la incorporación de estándares de calidad, metodologías y mejores prácticas de la industria para la mejora continua de los procesos, la medición y mejora continua de la gestión administrativa, así como para la consecución de certificaciones que mejoren la reputación corporativa y atraigan el interés inversionista.</p> <p>P6. Incentivar entre los colaboradores la actuación bajo los estándares éticos y normas de transparencia del sector, evitando caer en conflictos de intereses, espionaje industrial, prácticas corruptas y/o de detrimento al bien patrimonial.</p> <p>P9. Fomentar el desarrollo de proyectos que brinden valor y satisfagan las necesidades de los clientes.</p> <p>P10. Fomentar el desarrollo de sinergias entre las empresas de la industria a fin de generar valor para los clientes, colaboradores y asociados.</p> <p>P11. Contribuir al desarrollo económico, cultural y tecnológico de las ciudades que acogen los centros de contacto.</p>
<p>E3. Crear nuevas plazas de empleo en Contact Center a nivel nacional aprovechando la amplia cobertura de conectividad y el proyecto de Teletrabajo del Gobierno (F1, F3, F4, F5, O2, O3, O5, O6, O11).</p>	X	X	X	<p>P1. Incentivar el cumplimiento de regulaciones y normas técnicas nacionales e internacionales, y el uso de tecnologías de información en todos los colaboradores.</p> <p>P3. Promover en el personal la necesidad e importancia de la adquisición y práctica permanente de nuevos conocimientos, facilitando espacios de formación, buscando la profesionalización de todos los colaboradores.</p> <p>P6. Incentivar entre los colaboradores la actuación bajo los estándares éticos y normas de transparencia del sector, evitando caer en conflictos de intereses, espionaje industrial, prácticas corruptas y/o de detrimento al bien patrimonial.</p> <p>P10. Fomentar el desarrollo de sinergias entre las empresas de la industria a fin de generar valor para los clientes, colaboradores y asociados.</p> <p>P11. Contribuir al desarrollo económico, cultural y tecnológico de las ciudades que acogen los centros de contacto.</p>
<p>E5. Promocionar las fortalezas de la industria de Contact Center Colombiana para atraer a las inversiones locales e internacionales. (F1, F2, F3, F4, F5, A1, A2, A3, A4).</p>	X	X	X	<p>P2. Implementar y difundir en toda la industria el respeto y cuidado hacia el medio ambiente, el buen uso de los recursos, y el manejo adecuado de residuos.</p> <p>P4. Promover la participación en rondas comerciales, ferias y eventos del sector con inversionistas nacionales y extranjeros para atraer la inversión y apalancar el crecimiento del negocio.</p> <p>P5. Liderar la incorporación de estándares de calidad, metodologías y mejores prácticas de la industria para la mejora continua de los procesos, la medición y mejora continua de la gestión administrativa, así como para la consecución de certificaciones que mejoren la reputación corporativa y atraigan el interés inversionista.</p> <p>P6. Incentivar entre los colaboradores la actuación bajo los estándares éticos y normas de transparencia del sector, evitando caer en conflictos de intereses, espionaje industrial, prácticas corruptas y/o de detrimento al bien patrimonial.</p> <p>P7. Apoyar e Incentivar la generación de nuevas ideas en todos los niveles para la creación y fomento de la cultura de la innovación.</p> <p>P8. Velar por la satisfacción del cliente a lo largo de toda la cadena productiva y establecer planes de mejora continua.</p> <p>P10. Fomentar el desarrollo de sinergias entre las empresas de la industria a fin de generar valor para los clientes, colaboradores y asociados.</p> <p>P11. Contribuir al desarrollo económico, cultural y tecnológico de las ciudades que acogen los centros de contacto.</p>
<p>E6. Lograr acuerdos comerciales entre el sector, el Gobierno Nacional, la empresa privada y la sociedad para incrementar la velocidad de transición hacia el mayor consumo interno y exportación de servicios de tercerización. (F1, F3, F4, F5, A2, A3, A4)</p>	X	X	X	<p>P4. Promover la participación en rondas comerciales, ferias y eventos del sector con inversionistas nacionales y extranjeros para atraer la inversión y apalancar el crecimiento del negocio.</p> <p>P5. Liderar la incorporación de estándares de calidad, metodologías y mejores prácticas de la industria para la mejora continua de los procesos, la medición y mejora continua de la gestión administrativa, así como para la consecución de certificaciones que mejoren la reputación corporativa y atraigan el interés inversionista.</p> <p>P6. Incentivar entre los colaboradores la actuación bajo los estándares éticos y normas de transparencia del sector, evitando caer en conflictos de intereses, espionaje industrial, prácticas corruptas y/o de detrimento al bien patrimonial.</p> <p>P7. Apoyar e Incentivar la generación de nuevas ideas en todos los niveles para la creación y fomento de la cultura de la innovación.</p> <p>P8. Velar por la satisfacción del cliente a lo largo de toda la cadena productiva y establecer planes de mejora continua.</p> <p>P10. Fomentar el desarrollo de sinergias entre las empresas de la industria a fin de generar valor para los clientes, colaboradores y asociados.</p> <p>P11. Contribuir al desarrollo económico, cultural y tecnológico de las ciudades que acogen los centros de contacto.</p>

VALORES

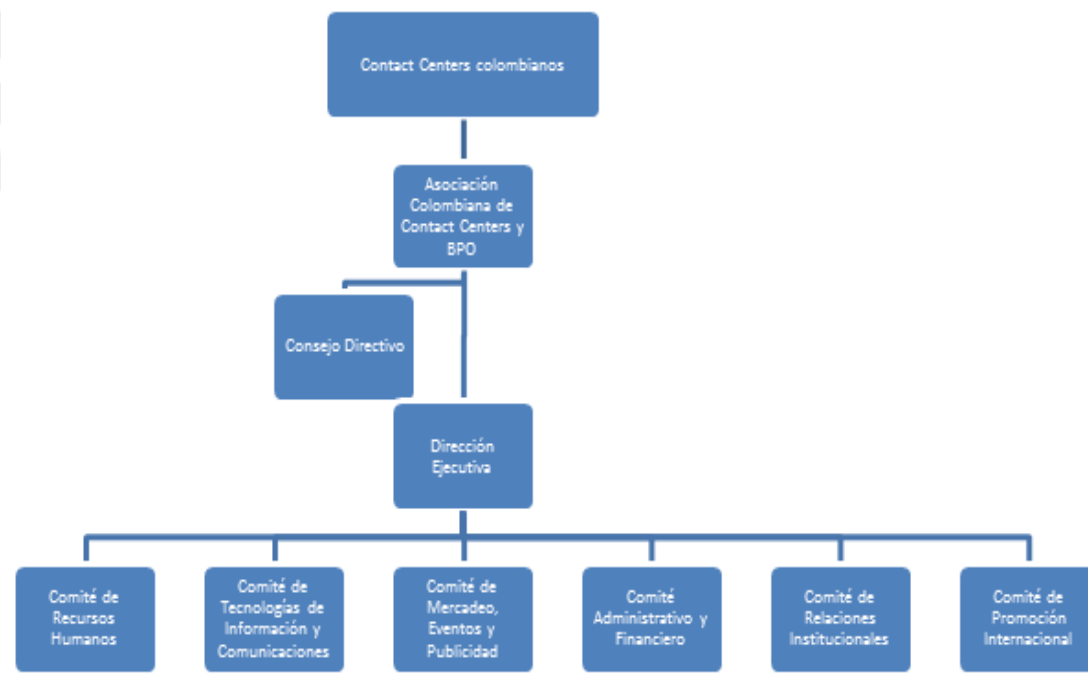
1. Integridad: Respeto a la dignidad e intimidad de las personas, el profesionalismo y la responsabilidad social de la empresa. Cumplir con los aspectos legales, sociales y morales.
2. Legalidad: compromiso para cumplir y hacer cumplir todas las leyes nacionales e internacionales.
3. Honestidad: actuar con transparencia ante sus clientes, los clientes de sus clientes y demás áreas de interés y evitar la generación de hechos confusos.
4. Confidencialidad: salvaguardar la información aplicando las mejores prácticas de seguridad de la información.

E8. Incrementar la base de personal bilingüe estableciendo acuerdos internacionales y aprovechando la conectividad e infraestructura tecnológica (D1, O7, O9)	X	X	X	<p>P3. Promover en el personal la necesidad e importancia de la adquisición y práctica permanente de nuevos conocimientos, facilitando espacios de formación, buscando la profesionalización de todos los colaboradores.</p> <p>P8. Velar por la satisfacción del cliente a lo largo de toda la cadena productiva y establecer planes de mejora continua.</p> <p>P9. Fomentar el desarrollo de proyectos que brinden valor y satisfagan las necesidades de los clientes.</p> <p>P11. Contribuir al desarrollo económico, cultural y tecnológico de las ciudades que acogen los centros de contacto.</p>
E16. Implementar en el sector colombiano de Contact Centers las mejores prácticas y certificaciones internacionales en integración de procesos y generación de valor hacia clientes, empleados y accionistas (D5, A1, A3, A4, A5)	X	X	X	<p>P1. Incentivar el cumplimiento de regulaciones y normas técnicas nacionales e internacionales, y el uso de tecnologías de información en todos los colaboradores.</p> <p>P2. Implementar y difundir en toda la industria el respeto y cuidado hacia el medio ambiente, el buen uso de los recursos, y el manejo adecuado de residuos.</p> <p>P4. Promover la participación en rondas comerciales, ferias y eventos del sector con inversionistas nacionales y extranjeros para atraer la inversión y apalancar el crecimiento del negocio.</p> <p>P5. Liderar la incorporación de estándares de calidad, metodologías y mejores prácticas de la industria para la mejora continua de los procesos, la medición y mejora continua de la gestión administrativa, así como para la consecución de certificaciones que mejoren la reputación corporativa y atraigan el interés inversionista.</p> <p>P6. Incentivar entre los colaboradores la actuación bajo los estándares éticos y normas de transparencia del sector, evitando caer en conflictos de intereses, espionaje industrial, prácticas corruptas y/o de detrimento al bien patrimonial.</p> <p>P7. Apoyar e Incentivar la generación de nuevas ideas en todos los niveles para la creación y fomento de la cultura de la innovación.</p> <p>P8. Velar por la satisfacción del cliente a lo largo de toda la cadena productiva y establecer planes de mejora continua.</p> <p>P9. Fomentar el desarrollo de proyectos que brinden valor y satisfagan las necesidades de los clientes.</p> <p>P10. Fomentar el desarrollo de sinergias entre las empresas de la industria a fin de generar valor para los clientes, colaboradores y asociados.</p> <p>P11. Contribuir al desarrollo económico, cultural y tecnológico de las ciudades que acogen los centros de contacto.</p>

TABLERO DE CONTROL PERSPECTIVAS	TABLERO DE CONTROL PERSPECTIVAS
Financiera	Financiera
<p><b>OCP11:</b> Incrementar desde 2017 y hasta 2021 las ventas en un 19,4% promedio anual.</p> <p><b>OCP12:</b> Para el año 2021, el patrimonio total de la industria colombiana de contact center habrá crecido a un ritmo de 18,6% promedio anual.</p> <p><b>OCP13:</b> A 2021, los activos de las empresas que conforman el sector habrán crecido en un 12% promedio anual por apertura de nuevos centros de contacto.</p> <p><b>OCP14:</b> A finales de 2021, el nivel de endeudamiento de pasivo sobre patrimonio, será de 1,2. En 2014 era de 2,1.</p>	
Clientes	Clientes
<p><b>OCP21:</b> Al año 2021, concretar nuevos negocios de offshoring en América y España que permitan incrementar la participación en el mercado internacional en un 0,3% anual.</p> <p><b>OCP22:</b> Entre 2017 y 2021, incrementar los ingresos por exportación de servicios a mercados hispanoparlantes en América y España en US\$4170 millones promedio anual.</p> <p><b>OCP23:</b> Entre 2017 y 2021, incrementar los ingresos por exportación de servicios de atención bilingüe a los Estados Unidos en US\$736 millones promedio anual.</p>	
Procesos	Procesos
<p><b>OCP24:</b> A 2021, alcanzar una cobertura de certificación en e-SCM y COPC para la mejora de procesos en el 50% de las empresas del sector.</p> <p><b>OCP25:</b> A finales de 2021, haber migrado el 70% de infraestructura tecnológica de Contact Centers de menos de 200 puestos a soluciones en la nube.</p> <p><b>OCP31:</b> Entre 2017 y 2021, incrementar la capacidad operativa en contact center en 40500 puestos de trabajo promedio anual.</p>	
Aprendizaje	Aprendizaje
<p><b>OCP32:</b> Al año 2021, contar con centros de formación profesional en Contact Center para cada una de las seis regiones principales del país (Bogotá, Antioquia, Región Cafetera, Costa Atlántica, Cali y Occidente, Bucaramanga y Oriente).</p> <p><b>OCP33:</b> Disminuir al año 2021 el índice de rotación de personal de la industria al 70%. En 2015 era del 85%.</p> <p><b>OCP34:</b> A finales de 2021, alcanzar el 20% de bilingüismo sobre la población activa de asesores de Contact Center. En 2015 era de 6%.</p>	

RECURSOS: Financieros, Físicos, Humanos, Tecnológicos.

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**



**PLANES OPERACIONALES**

**CODIGO DE ETICA**

1. Prácticas comerciales y operativas "consideradas como usos y costumbres, moral y éticamente aceptadas".
2. La fundamentación en la ética, la legalidad, la honestidad y la confidencialidad como principios básicos de su actuación.
3. La recolección, tratamiento, resguardo y transmisión cuidadosa de información sensible de clientes, la protección de identidad y datos personales de todos los usuarios de sus servicios.
4. La dignidad y respeto en la comunicación telefónica con el consumidor final.
5. El apego a la normatividad vigente en pro del bienestar y satisfacción de sus usuarios.
6. El respeto y buen trato hacia los empleados del gremio y las empresas competidoras.

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico. Un enfoque de Gerencia* (2da ed. 2da reimpresión), p. 574, por F. D'Alessio, 2014, Lima Perú: Pearson.

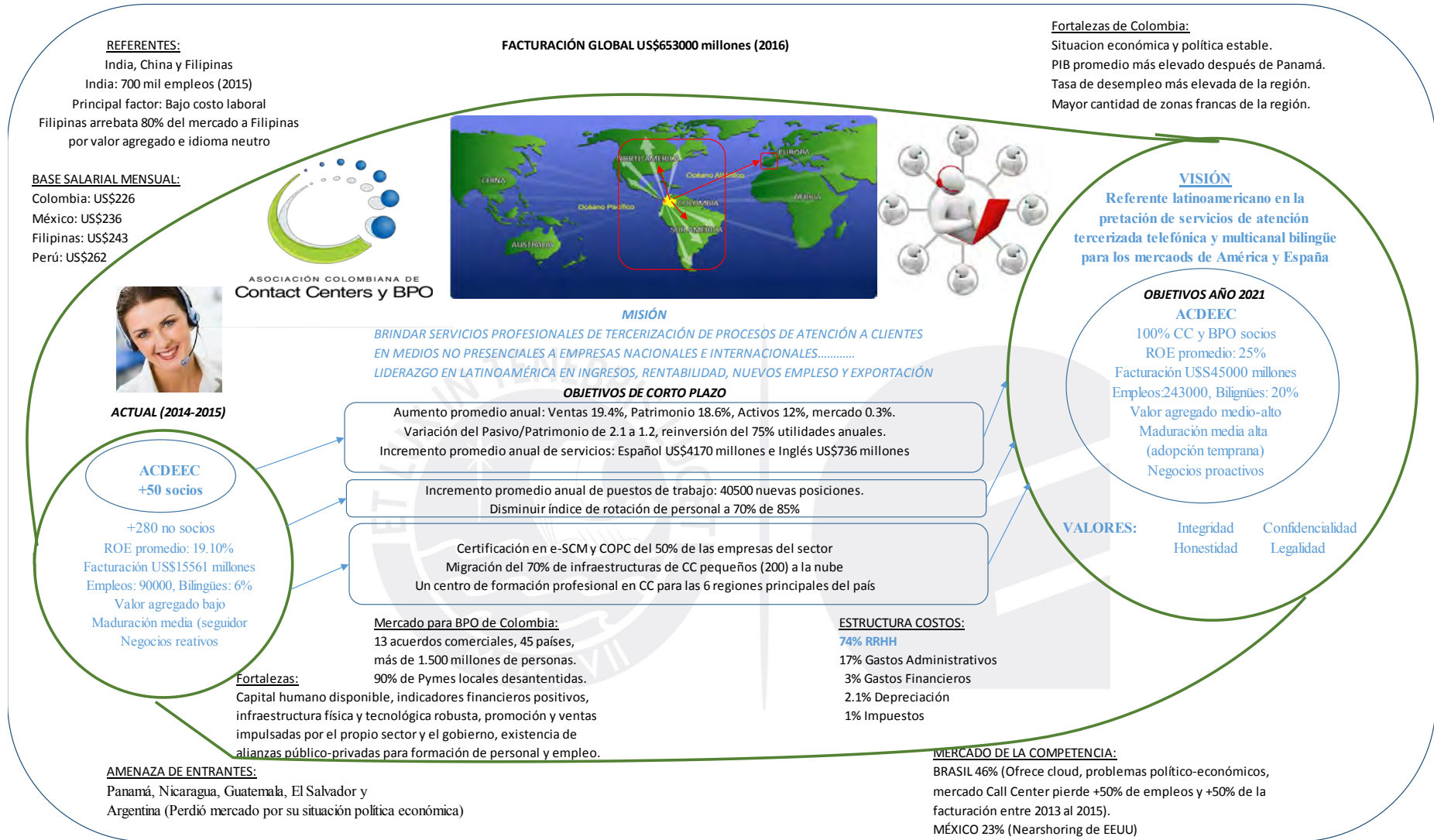


Figura 44. Infografía del Sector Contact Center Colombiano.

## Referencias

- Asociación Colombiana de Contact Centers & BPO [ACDECC] (2011). *Código de Ética – Autorregulación*. Recuperado de [http://www.acdecc.org/autoregulacion/cod\\_etica.pdf](http://www.acdecc.org/autoregulacion/cod_etica.pdf)
- Asociación Colombiana de Contact Centers [ACDECC], & BPO. (2016) *La Asociación*. Recuperado de <http://www.acdecc.org/asociacion.php>
- Actualícese (2014). *A partir del 2015 la contabilidad legal serán las NIIF (IFRS)*. Estándares Internacionales. <http://actualicese.com/actualidad/2014/12/31/a-partir-del-2015-la-contabilidad-legal-seran-las-niif-ifrs/>
- Agexport (2013). *Servicios de Contact Center Guatemala*. Sectores. Recuperado de <http://export.com.gt/sectores/comision-de-contact-center-bpo/>
- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia [ANDI] & Gobernación de Antioquía (2014). *10 Razones para invertir en Colombia*. Recuperado de <http://www.miningcolombia.com/docs/razones-para-invertir-en-colombia.pdf>
- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia [ANDI] (2016). *Colombia: Balance 2015 y perspectivas 2016* Recuperado de <http://www.andi.com.co/Documents/Balance2015/ANDI%20-%20Balance%202015%20y%20Perspectivas%202016.compressed.pdf>
- Arana, Roberto G. y David, Héctor G. (2014). *Las relaciones Colombia-Venezuela: límites, desgolfización y securitización, tres variables en la política exterior binacional*. Revista digital de Historia y Arqueología desde el Caribe colombiano. Pps. 76-97. ISSN 1794-8886. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/memor/n24/n24a06.pdf>
- Ardila, R. (2014). *Entre la evolución, la psicología y la política: Luis López de Mesa, el primer psicólogo colombiano*. Artículo de la revista Persona. Pp. 71-76. ISSN 1560-6139. Recuperado de <http://revistas.ulima.edu.pe/index.php/Persona/article/view/289/277>

Banco de la República (2015). *Evolución de la situación inflacionaria y decisiones de política monetaria*. Recuperado de

[http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/risi\\_sep\\_2015.pdf](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/risi_sep_2015.pdf)

Banco de la República (2016). *Tasas de interés*. Recuperado de

<http://www.banrep.gov.co/es/tasas-interes>

Banco Mundial (2015a). *Exportaciones de bienes y servicios (% del PIB)*. Recuperado de

<http://datos.bancomundial.org/indicador/NE.EXP.GNFS.ZS/countries/1W-CO?display=graph>

Banco Mundial (2015b). *Población entre 15 y 64 años de edad (% del total)*. Datos.

Recuperado de

<http://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.1564.TO.ZS/countries/1W-XJ?display=graph>

Banco Mundial (2015c). *Colombia. Datos*. Recuperado de Banco Mundial (2015).

<http://datos.bancomundial.org/pais/colombia>

Banco Mundial (2015d). *Gasto en salud, total (% del PIB)*. Recuperado de

<http://datos.bancomundial.org/indicador/SH.XPD.TOTL.ZS>

Banco Mundial (2016a). *Índice de desempeño logístico: calidad de la infraestructura relacionada con el comercio y el transporte (1=baja a 5=alta)*. Recuperado de

[http://datos.bancomundial.org/indicador/LP.LPI.INFR.XQ?order=wbapi\\_data\\_value\\_2014+wbapi\\_data\\_value+wbapi\\_data\\_value-last&sort=desc](http://datos.bancomundial.org/indicador/LP.LPI.INFR.XQ?order=wbapi_data_value_2014+wbapi_data_value+wbapi_data_value-last&sort=desc)

Banco Mundial (2016b). *Abonos a teléfonos celulares*. Recuperado de

<http://datos.bancomundial.org/indicador/IT.CEL.SETS>

Banco Mundial (2016c). *Abonos a teléfonos celulares (por cada 100 personas)*. Recuperado

de <http://datos.bancomundial.org/indicador/IT.CEL.SETS.P2/countries>

Banco Mundial (2016d). *Líneas telefónicas*. Recuperado de

<http://datos.bancomundial.org/indicador/IT.MLT.MAIN>

Banco Mundial (2016e). *Líneas telefónicas (por cada 100 personas)*. Recuperado de

<http://datos.bancomundial.org/indicador/IT.MLT.MAIN.P2/countries>

Banco Mundial (2016f). *Usuarios de Internet (por cada 100 personas)*. Recuperado de

[http://datos.bancomundial.org/indicador/IT.NET.USER.P2?cid=GPDes\\_44](http://datos.bancomundial.org/indicador/IT.NET.USER.P2?cid=GPDes_44)

Banco Mundial (2016g). *Facilidad para hacer negocios en Colombia. Midiendo*

*regulaciones para hacer negocios*. Recuperado de

<http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/colombia/>

En qué consiste el pacto entre las FARC y el gobierno de Colombia que los deja a un paso de

la paz. (2015, 24 de setiembre) *BBC Mundo*. Recuperado de

[http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/09/150923\\_colombia\\_farc\\_santos\\_acuerdo\\_paz\\_la\\_habana\\_ao](http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/09/150923_colombia_farc_santos_acuerdo_paz_la_habana_ao)

Beltrán, E. (1998). *El costo promedio ponderado de capital en Colombia*. Artículo de la revista Escuela de Administración de Negocios N°5 . Recuperado de

<http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/download/973/937>

BID (2015a). *Cambio Climático en el BID*. Noticias y Artículos. Recuperado de

<http://www.iadb.org/es/oficina-de-evaluacion-y-supervision/cambio-climatico-y-la-gestion-de-riesgo-de-desastres,18289.html>

BID (2015b). *Los riesgos de desastres naturales continúan altos en América Latina y el*

*Caribe, sostiene el BID*. Artículos. Publicado el 30-sep-2010. Recuperado de

<http://www.iadb.org/es/noticias/articulos/2010-09-30/desastres-naturales-en-america-latina-y-el-caribe-bid,8017.html>

Bird, Terrel (2014). *The year in review: five call center trends that will extend into 2015*. En

*Wired Innovation Insights*. Recuperado de <http://insights.wired.com/profiles/blogs/the-year-in-review-five-call-center-trends-that-will-extend-into#axzz4BJWRsBra>

<http://insights.wired.com/profiles/blogs/the-year-in-review-five-call-center-trends-that-will-extend-into#axzz4BJWRsBra>

- Blog do Call Center (2016). *Stefanini expande sua operacao nas Filipinas*. Recuperado de <http://www.blogdocallcenter.com.br/news/stefanini-expande-sua-operacao-nas-filipinas/>
- Business.com (2015). *Comercio Exterior. Estadísticas de comercio exterior colombiano*. Importaciones según clasificación CIIU. Recuperado de <http://www.businesscol.com/comex/impest03.htm>
- Bustamante, C., 2013. *Negocios de Call centers y BPO siguen disparados*. En Portafolio.co. Recuperado de <http://www.portafolio.co/negocios/call-centers-y-bpo-siguen-disparados>
- Callcenter (2016). *Ranking. Radiografía de mercado*. Recuperado de <http://ranking.callcenter.inf.br/resumo/>
- Calle, H. (1997). *Papel de la influencia externa en la formación de la identidad colombiana*. Artículo de la revista Javeriana. Recuperado de <http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/univhumanistica/article/view/9605>
- Cancillería (2015). *Los 61 países de la CELAC y de la Unión Europea respaldaron el proceso de paz en Colombia*. Embajada de Colombia en el Reino Unido. Recuperado de <http://reinounido.embajada.gov.co/newsroom/newsRe/2015-06-11/6337>
- Capital (2015). *Panamá pierde competitividad ante economías no dolarizadas*. LG traslada de Panamá a Filipinas call center. Redactado el 23/11/2015. Recuperado de <http://www.capital.com.pa/panama-pierde-competitividad-ante-economias-no-dolarizadas/>
- Colombia.co (2017). *Historia de Marca Colombia*. Recuperado de <http://www.colombia.co/marca-colombia/quienes-somos/historia-de-la-marca/historia-de-marca-colombia/>
- Colombia.com (2016). *Colombia 1900-1960. Historia de Colombia*. Recuperado el 15/02/2016 a las 10:40 p.m. de <http://www.colombia.com/colombia-info/historia-de-colombia/epoca-contemporanea/1900-1960/>

- Comisión de Regulación de Comunicaciones (2015). *Reporte de Industria del Sector TIC Setiembre 2015*. Recuperado de [http://colombiatic.mintic.gov.co/602/articles-13464\\_archivo\\_pdf.pdf](http://colombiatic.mintic.gov.co/602/articles-13464_archivo_pdf.pdf)
- Consejo Privado de Competitividad (2015). *Informe Nacional de Competitividad 2014-2015*. Recuperado de [https://compite.com.co/wp-content/uploads/2016/07/CPC\\_INC-2014-2015.pdf](https://compite.com.co/wp-content/uploads/2016/07/CPC_INC-2014-2015.pdf)
- ContactCenter (2014). *Colombia, una buena opción para empresas outsourcing*. Recuperado de <https://www.contactcenter.es/colombia-una-buena-opcion-para-empresas-de-outsourcing-2014-01-4873/>
- ContactForum (2015). IMT Research. *Atento inaugura centro de innovación de experiencias al cliente*. Recuperado de <http://www.contactforum.com.mx/articulos/contact-centers/6967.html>
- ContactForum (2016). IMT Research. *Estudio sobre la Competitividad de la industria mexicana de Centros de Contacto BPO a nivel mundial*. Recuperado de <http://www.contactforum.com.mx/media/uploads/%5Bestudios%5D/2-ESTUDIO-COMPETITIVIDAD.pdf>
- CCSur (2015). *Tercerización de servicios de contact center en América Latina. Artículo del 10 de setiembre de 2015*. Recuperado de <http://www.ccsur.com/tercerizacion-de-servicios-de-contact-center-en-america-latina/>
- Centro Virtual de Noticias CVN del Ministerio de Educación Nacional (2015). *Colombia una potencia en energías alternativas*. Universidad de Antioquia. Recuperado de <http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/article-117028.html>
- CEPEC – Universidad del Rosario & IdN Inteligencia de Negocios. (2014). *Ranking de ciudades latinoamericanas para la atracción de inversiones*. Informe Oficial Mayo 2014.

Recuperado de <http://www.urosario.edu.co/competitividad/documentos/Informe-INAI-CEPEC-IDN-2014-14051-VF.pdf>

D'Alessio Ipinza, Fernando A. (2012). *El proceso estratégico. Un enfoque de Gerencia*. (2ª edición, 2ª reimpresión). ISBN: 978-607-32-1886-3

D'Alessio Ipinza, Fernando A. (2014). *Planeamiento Estratégico Razonado: Aspectos Conceptuales y Aplicados* (1ª edición). ISBN: 978.612.4149.12.2.

DANE (2012). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme De Todas Las Actividades Económicas*, Revisión 4 adaptada para Colombia. CIIU Rev. 4 A.C. Recuperado de <http://www.DANE.gov.co/index.php/esp/component/content/article/160-uncategorised/2723-clasificacion-industrial-internacional-uniforme-de-todas-las-actividades-economicas-ciiu>

DANE (2015a). *Comercio Exterior de Servicios: Exportaciones*. Recuperado de [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/comercio\\_exterior\\_servicios/Ane\\_x\\_Expor\\_2013p\\_2015p\\_II\\_tri2015.xls?phpMyAdmin=a9ticq8rv198vhk5e8cck52r11](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/comercio_exterior_servicios/Ane_x_Expor_2013p_2015p_II_tri2015.xls?phpMyAdmin=a9ticq8rv198vhk5e8cck52r11)

DANE (2015b). *Cuentas Nacionales Trimestrales*. Cuentas Nacionales Departamentales: PIB Trimestral Bogotá D.C. – Históricos. Recuperado de <http://www.DANE.gov.co/index.php/cuentas-economicas/cuentas-satelite/78-cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales>

DANE (2015c). *Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE*. Gobierno de Colombia. Recuperado de <http://www.DANE.gov.co/index.php/esp>

DANE (2015d). *Estadística por tema. Industria*. Recuperado de <http://www.DANE.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/industria>

DANE (2015e). *Mercado laboral según sexo*. Mercado laboral. Recuperado de <http://www.DANE.gov.co/index.php/mercado-laboral/segun-sexo>

DANE (2015f). *Principales indicadores del mercado laboral*. Boletín técnico. Recuperado

de

[http://www.DANE.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol\\_empleo\\_nov\\_15.pdf](http://www.DANE.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_nov_15.pdf)

DANE (2015g). *Series de población 2005-2020*. Recuperado de

<http://www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y->

DANE (2016a). *Principales resultados del mercado laboral, diciembre 2015*. Recuperado de

[http://www.DANE.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/pres\\_web\\_empleo\\_resultados\\_dic\\_15.pdf](http://www.DANE.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/pres_web_empleo_resultados_dic_15.pdf)

DANE (2016b). *Muestra trimestral de comercio exterior de servicios*. Recuperado de

<https://www.dane.gov.co/index.php/servicios/muestra-trimestral-de-comercio-exterior-de-servicios>

Danvila del Valle, I.; Díez, J. & López de Foronda, O. (2015). *La crisis financiera global: síntoma de una crisis de valores*. Universidad de Zulia, Venezuela, *Revistas de ciencias sociales*. ISSN: 1315-9518. Recuperado de

<http://200.74.222.178/index.php/rccs/article/view/19784>

Datosmacro.com (2015a). *IVA-Impuesto al Valor Añadido*. Impuestos. Recuperado de

<http://www.datosmacro.com/impuestos/iva>

Datosmacro.com (2015b). *Colombia – Índice de Competitividad Global*. Recuperado de

<http://www.datosmacro.com/estado/indice-competitividad-global/colombia>

Delors, J. (1996). *Los cuatro pilares de la educación en La educación encierra un tesoro*.

Informe a la UNESCO de la comisión internacional sobre la educación para el siglo XXI,

Madrid, España: Santillana/UNESCO. pp. 91-103. Recuperado de

[http://uom.uib.cat/digitalAssets/221/221918\\_9.pdf](http://uom.uib.cat/digitalAssets/221/221918_9.pdf)

Departamento Nacional de Planeación DPN (2016). *Reporte Global de Competitividad 2015-*

*2016*. Recuperado de

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Resultados%20Competitividad%20FEM%202015.pdf>

Diago Paternina, Federico. (2011). *Los Call Centers y su proyección en Colombia: Una aproximación*. En Dictamen Libre, 8: pp. 13-26 | Edición No. 8 | Enero - Junio de 2011 | Barranquilla, Colombia | ISSN 0124-0099

Diario Financiero (2016). *Brasil pierde 1,5 millones de empleos formales en 2015, el peor dato en 24 años*. Publicado el 21/01/2016. Recuperado de <https://www.df.cl/noticias/internacional/actualidad-internacional/brasil-pierde-1-5-millones-de-empleos-formales-en-2015-el-peor-dato-en-2016-01-21/131518.html>

Dinero.com (2013). *Protección de habeas data, más cerca*. Recuperado de

<http://www.dinero.com/pais/articulo/proteccion-habeas-data-mas-cerca/179114>

Dinero.com (2014). *Colombia ¿la próxima India de Contac Centers y BPO?* Recuperado de

<http://www.dinero.com/empresas/articulo/balance-del-sector-contact-centers-bpo-colombia-2014/200915>

Dinero.com (2015a). *¿Por qué Colombia es un país atractivo para los call center?*

Recuperado de <http://www.dinero.com/empresas/articulo/colombia-ha-convertido-pais-atractivo-para-call-center/214593>

Dinero.com (2015b). *Los millennials ponen en jaque las estrategias de los 'call center'*.

Recuperado de <http://www.dinero.com/pais/articulo/call-center-colombia-retos-generacion-millennials/210596>

Dinero.com (2015c). *El outsourcing 'crece como la espuma' de la mano de la innovación*.

Recuperado de <http://www.dinero.com/edicion-impresatecnologia/articulo/outsourcing-colombia-claves-del-exito-del-sector/211384>

Dinero.com (2015d). *Desafíos tecnológicos para el sector de Call Center*. Recuperado de

<http://www.dinero.com/empresas/articulo/desafios-tecnologicos-para-sector-call>

centers/209257

Dinero.com (2015e). *Industria del Call Center explora mercados*. Recuperado de

<http://www.dinero.com/negocios/articulo/industria-del-call-center-explora-mercados/78313>

Dinero.com (2015f). *Colombia le apuesta a la ciencia, tecnología e innovación para*

*alcanzar el desarrollo*. Recuperado de <http://www.dinero.com/edicion-impresapymes/articulo/inversiones-ciencia-tecnologia-innovacion-colombia/212458>

Dinero.com (2016a). *El outsourcing está al alza en la economía colombiana*. Recuperado de

<http://www.dinero.com/edicion-impresasectores/articulo/el-outsourcing-y-su-consolidacion-en-la-economia-colombiana/225414>

Dinero.com (2016b). *Los despidos masivos que marcarán 2016*. Recuperado de

<http://www.dinero.com/internacional/articulo/despidos-de-trabajadores-en-petroleras-bancos-y-empresas/220822>

Dinero.com (2016c). *Colombia tiene la mejor asociación de call center en América Latina*.

Recuperado de <http://www.dinero.com/empresas/confidencias-online/articulo/asociacion-colombiana-contact-center-mejor-asociacion-latinoamericana-bpo/214972>

Dinero.com (2016d). *Mipymes generan alrededor del 67% del empleo en Colombia*.

Recuperado de <http://www.dinero.com/edicion-impresapymes/articulo/evolucion-y-situacion-actual-de-las-mipymes-en-colombia/222395>

Dinero.com (2016e). *Zona franca de Bogotá continúa su expansión*. Recuperado de

<http://www.dinero.com/edicion-impresanegocios/articulo/zona-franca-de-bogota-continua-su-expansion/231431>

Dimar (2015). *Capitanías de Puerto*. Unidades Regionales. Autoridad Marítima

Colombiana. Recuperado de <https://www.dimar.mil.co/content/capitanias-de-puerto>

- DNP (2014). Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018. Recuperado de <https://www.minagricultura.gov.co/planeacion-control-gestion/Gestin/Plan%20de%20Acci%C3%B3n/PLAN%20NACIONAL%20DE%20DESARROLLO%202014%20-%202018%20TODOS%20POR%20UN%20NUEVO%20PAIS.pdf>
- DNP (2015). *El DNP gana premio internacional por la formulación del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018*. Recuperado de <https://www.dnp.gov.co/Paginas/-El-DNP-gana-premio-internacional-por-la-formulaci%C3%B3n-del-Plan-Nacional-de-Desarrollo-2014-2018.aspx>
- Duran Lima, José Elías (2012). *El Comercio de Servicios en los Países de Latinoamérica y el Caribe y el Mundo*. Recuperado de [http://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/presentacion\\_jose\\_duran\\_cepal2.pdf](http://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/presentacion_jose_duran_cepal2.pdf)
- EFEempresas. (2016). *El sector de call centers crece gracias a los clientes en el extranjero*. Recuperado de <http://www.efeempresas.com/noticia/sector-call-centers-crece-extranjero/>
- Elcontact.com (2010). *La industria colombiana de Contact Centers y BPO*. Recuperado de <http://www.elcontact.com/2010/08/la-industria-colombiana-de-contact.html>
- El Colombiano (2016a). *Obama pedirá al Congreso 450 millones de dólares para el acuerdo “Paz Colombia”*. Recuperado de <http://www.elcolombiano.com/colombia/reunion-de-obama-con-santos-en-la-casa-blanca-IC3545192>
- El Colombiano (2016b). *E.U. apoyará posconflicto con el plan “Paz Colombia”*. Recuperado de <http://www.elcolombiano.com/colombia/politica/e-u-apoyara-posconflicto-con-el-plan-paz-colombia-DF3546702>
- El Colombiano (2016c). *Desde el celular inculcan cultura del reciclaje*. Recuperado de <http://www.elcolombiano.com/colombia/desde-el-celular-inculcan-cultura-del-reciclaje->

HK1286283

- El Economista (2015). *Colombia y Brasil pactan exportación de vehículos*. Economía Global. Recuperado de <http://eleconomista.com.mx/economia-global/2015/10/11/colombia-brasil-pactan-facilitar-exportacion-vehiculos>
- El Espectador.com (2010). *Los 'call centers' generan 78 mil puestos de trabajo en Colombia*. Recuperado de <http://www.elespectador.com/impreso/negocios/articuloimpreso-221616-los-call-centers-generan-78-mil-puestos-de-trabajo-colombia>
- El Espectador (2015a). *Controversia por ranquin universitario*. Iniciativa para medir la calidad educativa. Educación. Recuperado de <http://www.elespectador.com/noticias/educacion/controversia-ranquin-universitario-articulo-572910>
- El Espectador (2015b). *Así está el salario mínimo en Colombia en relación con los países vecinos*. Recuperado de <http://www.elespectador.com/noticias/nacional/asi-esta-el-salario-minimo-colombia-relacion-los-paises-articulo-608425>
- El Espectador (2015c). *Colombia sólo tiene energía para autoabastecerse*. Recuperado de <http://www.elespectador.com/noticias/economia/colombia-solo-tiene-energia-autoabastecerse-articulo-567481>
- El Heraldo (2014). *Energía eléctrica colombiana es la sexta más cara de América Latina*. Recuperado de <http://www.elheraldo.co/economia/energia-electrica-colombiana-es-la-sexta-mas-cara-de-america-latina-162508>
- El Heraldo (2015). *Colombia y Brasil firman acuerdos de cooperación, inversión y lucha ante cambio climático*. Recuperado de <https://www.elheraldo.co/nacional/colombia-y-brasil-firman-acuerdos-de-cooperacion-inversion-y-lucha-ante-el-cambio-climatico>
- El Mundo (2015). *La innovación en Latinoamérica*. Recuperado de <http://www.elmundo.es/internacional/2015/09/24/5603eb3c22601d5d0a8b4588.html>

- El Tiempo (2001). *Los call center en Colombia*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-510930>
- El Tiempo (2015a). *Sector de infraestructura ser perfila como el gran motor de la economía*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/infraestructura-de-colombia-traza-plan-de-modernizacion-a-20-anos/16443989>
- El Tiempo (2015b). *Caída en las exportaciones en 2015 llegó a 35%*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/economia/indicadores/caida-en-las-exportaciones-colombianas/16449501>
- El Tiempo (2015c). *DNP ganó premio por Plan Nacional de Desarrollo*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento-2013/DR-1084818>
- El Tiempo (2015d). *Colombianos invierten más de US\$ 2,500 millones en Nicaragua*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-15149055>
- El Tiempo (2016a). *El dinero que usted se puede ahorrar si consume menos energía*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/economia/finanzas-personales/cobro-de-energia-programa-apagar-paga/16532384>
- El Tiempo (2016b). *Las bolsas plásticas pequeñas tienen los días contados en Colombia*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/desapareceran-las-bolsas-plasticas-en-colombia/16562134>
- Fuentes Cortés, Héctor Miguel (2015). *Análisis del régimen de subcontratación o outsourcing en México*. Número 12. Pps. 44-58. ISSN 2035-6633. Recuperado de [https://www.openstarts.units.it/dspace/bitstream/10077/10662/1/Fuentes\\_Cortes.pdf](https://www.openstarts.units.it/dspace/bitstream/10077/10662/1/Fuentes_Cortes.pdf)
- García Mejía, Martha Yessenia (2015). *El Control Fiscal Participativo: Una Estrategia para la Eficaz administración territorial en Colombia*. Universidad Militar de Nueva Granada. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10654/6407>
- García, J. (2014). Formación del precio de transacciones internacionales de electricidad entre

- Colombia y Ecuador. *Revista de Economía del Rosario*. 17(1), 63-87. ISSN: 0123-5362. ISSNE 2145-454x. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5193622>
- Gartner (2016). Cuadrante mágico de infraestructura para Contact Centers del mundo. ID: G00278585. Recuperado de <https://www.gartner.com/doc/reprints?id=1-37ZTXNQ&ct=160525&st=sb>
- GESI (2015). *Colombia y la seguridad internacional: exportación de conocimiento contra el Estado Islámico. Análisis*. Universidad de Granada. ISSN: 2340-8421. Recuperado de <http://www.seguridadinternacional.es/?q=es/content/colombia-y-la-seguridad-internacional-exportaci%C3%B3n-de-conocimiento-contra-el-estado-isl%C3%A1mico>
- Giner de la Fuente, F. &, Gil, M. (2014). *La organización de empresas. Hacia un modelo de futuro*. Esic Editorial. ISBN: 978-84-15986-52-2. Recuperado de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=GuFxBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA185&dq=%22futuro+de+la+organizaci%C3%B3n%22&ots=5RLXYMW2gg&sig=gsTw0Yg6DX6sCejVAi8qhsZqKps#v=onepage&q=%22futuro%20de%20la%20organizaci%C3%B3n%22&f=false>
- Greenpeace (2011). *Greenpeace en Colombia cuenta con seis grupos locales de voluntarios en: Bogotá, Medellín, Cali, Pereira y Cartagena*. Recuperado de <http://www.greenpeace.org/colombia/es/>
- Guerreiro, Antonio (2015). *Does IS/IT Investment Impact on Firm Financial Performance: “Stakeholder” versus “Shareholder” Orientation*. Artículo. ISSN: 2183489X. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10174/16948>
- Hofstede (2015). *The Hofstede Centre*. Comparaciones culturales entre países. Recuperado de <http://geert-hofstede.com/countries.html>
- Huawei (2015). *Global Connectivity Index 2015. Benchmarking Digital Economy*

*Transformation*. Recuperado de <http://www.huawei.com/minisite/gci/en/huawei-global-connectivity-index-2015-whitepaper-en.pdf>

Info Week (2016). *Brasil se enfrenta a su peor y más larga recesión desde 1901*. Negocios. Recuperado de <http://www.infoweek.biz/la/2016/01/brasil-se-enfrenta-a-su-peor-y-mas-larga-recesion-desde-1901/>

Invest in Bogotá (2014). *Sectores de Inversión – Testimoniales*. Recuperado de <http://es.investinbogota.org/invierta-en-bogota/quien-invierte-en-bogota/testimoniales/sectores-de-inversion-testimoniales>

Investing.com (2015). *USD/COP – Dólar estadounidense Peso Colombiano*. Históricos. Recuperado de <http://es.investing.com/currencies/usd-cop-historical-data>

Investing.com (2016). *Tasas de Interés*. Recuperado de <http://es.investing.com/economic-calendar/colombian-interest-rate-decision-497>.

Instituto Mexicano de Teleservicios (2015). *Grandes oportunidades de BPO en América Latina*. Recuperado de <http://www.contactforum.com.mx/articulos/contact-centers/6846.html>

Instituto Mexicano de Teleservicios (2016). *Estudio sobre la Competitividad de la industria mexicana de Centros de Contacto BPO a nivel mundial*. Recuperado de <http://www.contactforum.com.mx/media/uploads/%5Bestudios%5D/2-ESTUDIO-COMPETITIVIDAD.pdf>

Jiménez Castro, Wilburg (1969). *La educación como factor de desarrollo integral*. Artículo de la Revista de la Universidad de Costa Rica. Pps.143-156. Recuperado de <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/ucr/article/view/22100/22288>

LaPatria.com (2015). *Call Centers en Colombia: ¿alternativa laboral o única opción?* Recuperado de: <http://www.lapatria.com/columnas/132266/call-centers-en-colombia-alternativa-laboral-o-unica-opcion#sthash.7UgAcfBL.dpuf>

Geología y Geomorfología. Andrés (2013). Modelo de elevación digital de la región andina de Colombia donde se puede observar las tres cordilleras y los valles del Río Cauca y Magdalena. Recuperado de <http://geologiaa.blogspot.com/2013/04/geologia-de-los-andes-colombianos.html>

Guía Telefónica, Comercial y Turística Las Páginas Amarillas De Colombia.Com (2013). *Mapa de Colombia por Regiones*. Recuperado de <http://www.laspaginasamarillasdecolombia.com/agriganadero/guiacomercial.html>

La República.co (2015). *Colombia bilingüe, una competencia de alto nivel*. Recuperado de [http://www.larepublica.co/colombia-biling%C3%BCe-una-competencia-de-alto-nivel\\_227646](http://www.larepublica.co/colombia-biling%C3%BCe-una-competencia-de-alto-nivel_227646)

Levy Orlik, Noemi (2012). *Tasas de interés, demanda efectiva y crecimiento económico*. Economía UNAM vol.9 no.25. México. Versión impresa ISSN 1165-952X. Recuperado de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1665-952X2012000100005&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1665-952X2012000100005&script=sci_arttext)

Ley Estatutaria 1581 de 2012. Por la cual se dictan disposiciones generales de protección de los datos personales. Congreso de la República de Colombia (2012).

Ley Estatutaria 1581 de 2012. Secretaría del Senado de la República de Colombia (2016). Recuperado de [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1581\\_2012.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1581_2012.html)

López, Guzman (2015). *El punto de equilibrio: herramienta de control*. Revista de la Universidad de EAN. Recuperado de <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/view/916/885>

López Hernadéz, Alfredo (2015). *El nuevo gerente de tecnología para Colomiba, retor y oportunidades*. Revista Agenda de Calidad. Pps. 20-53. Recuperado de <http://agendadecalidad.org/revista/index.php/RAC/article/view/13/7>

Madura, Jeff (2015). *Administración Financiera Internacional*. Décimo segunda edición.

ISBN: 13: 978-607-519-533-9.

ManpowerGroup (2016). *Escasez de Talentos*. Recuperado de

<https://manpowergroupcolombia.co/blog/escasez-de-talentos>

Mapsofindia.com (2015). *Bpo companies in India*. Business plan. Recuperado de

<http://business.mapsofindia.com/india-company/bpo.html>

Martínez, Andrés G. (2015a). *Zona de Convergencia Intertropical*. Recuperado de

<http://www.todacolombia.com/geografia-colombia/zona-convergencia.html>

Martínez, Andrés G. (2015b). *Pisos Térmicos en Colombia*. Geografía Colombiana.

Recuperado de <http://www.todacolombia.com/geografia-colombia/pisos-termicos.html>

Martínez, Andrés G. (2015c). *Radiación Solar en Colombia*. Geografía Colombiana.

Recuperado de <http://www.todacolombia.com/geografia-colombia/radiacion-solar.html>

Martínez, Andrés G. (2015d). *Clima de Colombia*. Geografía Colombiana. Recuperado de

<http://www.todacolombia.com/geografia-colombia/clima-colombia.html>

Mejía Guerrero, Nicolás Guillermo (2014). *La campaña admirable: de Colombia para*

*Venezuela*. Boletín de Historia y Antigüedades. Colegio San Viator, Bogotá. 101(859), 591-599. Recuperado de

<http://boletin.academiahistoria.org.co/index.php/boletin859/article/view/77/77>

Minam (2009). *Guía de ecoeficiencia para empresas*. Recuperado de

[http://www.minam.gob.pe/calidadambiental/wp-content/uploads/sites/22/2013/10/guia\\_de\\_ecoeficiencia\\_para\\_empresas.pdf](http://www.minam.gob.pe/calidadambiental/wp-content/uploads/sites/22/2013/10/guia_de_ecoeficiencia_para_empresas.pdf)

Milán, Carlos Patiño (2014). *Apuntes para una historia de la educación en Colombia*.

*Actual*. Pedago. ISSN 0120-1700. N°. 64. Julio-diciembre del 2014, pp.261-264.

Recuperado de [revistas.lasalle.edu.co/index.php/ap/article/download/3209/2568](http://revistas.lasalle.edu.co/index.php/ap/article/download/3209/2568)

Mincomercio (2015). *Estadística por tema. Industria*. Recuperado de

<http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=15870>

MinSalud (2013). Envejecimiento demográfico. Colombia 1951-2020 dinámica

demográfica y estructuras poblacionales. Recuperado de

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/PS/Envejecimiento-demografico-Colombia-1951-2020.pdf>

MinCultura (2015a). *Quiénes Somos*. Recuperado de

<http://www.mincultura.gov.co/ministerio/quienes-somos/Paginas/default.aspx>

MinCultura (2015b). *Principios Misión/Visión*. Recuperado de

[http://www.mincultura.gov.co/ministerio/quienes-somos/Paginas/2012-10-11\\_7222.aspx](http://www.mincultura.gov.co/ministerio/quienes-somos/Paginas/2012-10-11_7222.aspx)

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2011). *Tratado de libre comercio entre los*

*Estados Unidos Mexicanos y la Republica de Colombia*. Recuperado de

[http://www.tlc.gov.co/publicaciones/11963/tratado\\_de\\_libre\\_comercio\\_entre\\_los\\_estados\\_unidos\\_mexicanos\\_y\\_la\\_republica\\_de\\_colombia](http://www.tlc.gov.co/publicaciones/11963/tratado_de_libre_comercio_entre_los_estados_unidos_mexicanos_y_la_republica_de_colombia)

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. [MinTIC]. (2015a).

*Informe de Gestión 2010 -2015*. Recuperado de

[https://issuu.com/mintic\\_col/docs/000\\_book\\_-\\_mintic\\_informe/1](https://issuu.com/mintic_col/docs/000_book_-_mintic_informe/1)

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. [MinTIC]. (2015b).

Reporte de industria del sector TIC. Setiembre 2015. Recuperado de

[http://colombiatic.mintic.gov.co/602/articles-13464\\_archivo\\_pdf.pdf](http://colombiatic.mintic.gov.co/602/articles-13464_archivo_pdf.pdf)

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. [MinTIC]. (2015c).

*Colombia es el cuarto en el mundo y el primero en América en datos abiertos*.

Recuperado de <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-14303.html>

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. [MinTIC]. (2015d).

*Rendición de cuentas 2015*. Rendición de cuentas del sector transporte 2015.

Recuperado de

[https://www.mintransporte.gov.co/Publicaciones/rendicin\\_de\\_cuentas\\_2015](https://www.mintransporte.gov.co/Publicaciones/rendicin_de_cuentas_2015)

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. [MinTIC]. (2015e). *Vive*

*Digital Colombia. Retos 2014 – 2018*. Recuperado de

[https://issuu.com/mintic\\_col/docs/retos2018-screen/1](https://issuu.com/mintic_col/docs/retos2018-screen/1)

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. [MinTIC]. (2016a).

*Historia*. Recuperado de <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-propertyvalue-6077>

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. [MinTIC]. (2016b).

*Acerca del MinTIC*. Recuperado de <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-propertyvalue-540.html>

Misión Permanente de Colombia ante Las Naciones Unidas (2015). *Colombia ante los*

*Naciones Unidas. Sistema político colombiano*. Recuperado de

[http://www.colombiaun.org/Colombia/sistema\\_politico.html](http://www.colombiaun.org/Colombia/sistema_politico.html)

Mundo Contact (2013). *El 80% de los colombianos tienen acceso a internet*. Actualidad,

Datos Duro, Web. Recuperado de

<http://mundocontact.com/?s=infraestructura+colombia&x=0&y=0>

Mundo Contact (2014). *Colombia, referente en el desarrollo tecnológico en AL.*

Recuperado de <http://mundocontact.com/?s=infraestructura+colombia&x=0&y=0>

Mundo Contact (2015a). *Atento abre nuevo centro de atención en Colombia*. Artículo.

Recuperado de <http://mundocontact.com/tag/atento/>

Mundo Contact (2015b). *Crece demanda mundial por científicos de datos latinoamericanos*.

*Actualidad*. Tecnología. Recuperado de

<http://mundocontact.com/?s=cient%C3%ADfico+colombia&x=0&y=0>

Observatorio Laboral del Ministerio de Educación Nacional (2014). *Características de los*

*graduados en Colombia*. Recuperado de

<http://www.graduadoscolombia.edu.co/html/1732/w3-article-344799.html>

- OECD (2015). *Estudios económicos de la OECD Colombia*. Recuperado de [https://www.oecd.org/eco/surveys/Overview\\_Colombia\\_ESP.pdf](https://www.oecd.org/eco/surveys/Overview_Colombia_ESP.pdf)
- Panam Post (2015). *Brasil disfruta de la mejor “marca país” en América Latina*. Recuperado de <http://es.panampost.com/sabrina-martin/2015/11/11/brasil-disfruta-de-la-mejor-marca-pais-en-america-latina/>
- Parra Mosquera, Carlos Andrés (2013). *Las TIC y la educación en Colombia durante la década del noventa: alianzas y reacomodaciones entre el campo de las políticas educativas, el campo académico y el campo empresarial*. Revista Educación y Pedagogía. ISSN 0121-7593. Universidad de Antioquia. Recuperado de <http://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/revistaeyp/article/view/14202/12545>
- Pérez, A. (2013). Ensayo para la sustentación de diploma en alta gerencia como opción de grado para la Carrera relaciones internacionales y estudios políticos. Recuperado de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/9969/2/PerezCardozoLizethAlexandra2013.pdf>
- Philstar Global (2014). *Accent matters: Philippines acquiring 70% of India call centers*. *Business*. Recuperado de <http://www.philstar.com/business/2014/04/07/1309878/accent-matters-philippines-acquiring-70-india-call-centers>
- Portafolio.co (2013). Mercado de ‘call center’ ya mueve \$2 billones. Recuperado de <http://www.portafolio.co/negocios/cifras-operacion-call-centers-colombia>
- Portafolio.co (2015a). *Colombia y Brasil estrechan lazos comerciales*. *Economía*. Recuperado de <http://www.dinero.com/economia/articulo/comercio-brasil-colombia-dinamiza/194042>
- Portafolio.co (2015b). *China y Colombia firman acuerdos en agro e infraestructura*. *Economía*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/economia/china-y-colombia-firman->

acuerdos-agro-e-infraestructura

Portafolio.co (2015c). *Uno de cada 4 colombianos es víctima de desastres naturales.*

*Economía.* Recuperado de <http://www.portafolio.co/economia/desastres-naturales-afectados-colombia>

Portafolio.co (2017). *Johnson & Johnson escoge a Colombia como hub para Latinoamérica.*

*Negocios.* Recuperado de <http://m.portafolio.co/negocios/johnson-johnson-escoge-a-colombia-como-su-hub-para-latinoamerica-505683>

Porter, Michael E. (2014). *Ser competitivo.* 7° Edición. Ediciones Deusto. ISBN: 978-84-234-2695-9.

PriMetrica, Inc. (2015). *Submarine Cable Map.* Recuperado de

<http://www.submarinecablemap.com/#/>

Procolombia (2014). *Oportunidades en la Industria local.* Recuperado de

<http://www.andi.com.co/camarabpo/Inversin%20en%20el%20sector%20de%20servicios%20en%20Colombia%20%20PR/Inversi%C3%B3n%20en%20sector%20Software%20y%20Servicios%202015.pdf>

Procolombia (2015). *Reporte trimestral de inversión extranjera directa en Colombia 2015.*

Recuperado de [http://inviertaencolombia.com.co/Reporte\\_de\\_Inversi%C3%B3n\\_-\\_2015-4.pdf](http://inviertaencolombia.com.co/Reporte_de_Inversi%C3%B3n_-_2015-4.pdf)

Procolombia (2016). *Inversión en el Sector Servicios en Colombia.* Recuperado de

<http://www.inviertaencolombia.com.co/sectores/servicios.html>

Programa de Transformación Productiva (PTP), Asociación Colombiana de Contact Centers

y BPO (ACDECC&BPO), & Cámara de Procesos Tercerizados/ BPO&IT de la ANDI

(2012). *Informe de Sostenibilidad 2012* Sector de Tercerización de Procesos de Negocio

(BPO&O). Recuperado de [http://static.globalreporting.org/report-](http://static.globalreporting.org/report-pdfs/2013/4aec8f3dbad9cd5ec5540742e56ef222.pdf)

[pdfs/2013/4aec8f3dbad9cd5ec5540742e56ef222.pdf](http://static.globalreporting.org/report-pdfs/2013/4aec8f3dbad9cd5ec5540742e56ef222.pdf)

- Programa de Transformación Productiva, IDC, (PTP-IDC), (2013). Estudio de Caracterización BPO, KPO e ITO; PTP-IDC 2013. Estructura y dimensión del sector a nivel nacional. Recuperado de [http://www.andi.com.co/camarabpo/Documents/Estudios%20y%20Estadisticas/Caracterizaci%C3%B3n%20y%20Estrategia%20Regional\\_2013.pdf](http://www.andi.com.co/camarabpo/Documents/Estudios%20y%20Estadisticas/Caracterizaci%C3%B3n%20y%20Estrategia%20Regional_2013.pdf)
- Programa de Transformación Productiva, IDC, (PTP-IDC), (2014). *Caracterización y formulación estratégica del sector BPO, KPO e ITO en Colombia*. Recuperado de [https://www.ptp.com.co/documentos/2\\_Entregable%204%20Final\\_Publicado.pdf](https://www.ptp.com.co/documentos/2_Entregable%204%20Final_Publicado.pdf)
- Programa de Transformación Productiva, PTP (2015a). *¿Qué es el Programa de Transformación Productiva?* <https://www.ptp.com.co/contenido/contenido.aspx?catID=607&conID=1>
- Programa de Transformación Productiva, PTP (2015b). *Informe de Gestión 2014*. Recuperado de <https://www.ptp.com.co/documentos/informe%20de%20gestion%202014%20PTP-.pdf>
- Pymesyaautos (2014). *¿Qué mide la relación entre el ROA y ROE?* Recuperado de <http://www.pymesyaautos.com/administracion-finanzas/que-mide-la-relacion-entre-roa-y-roe>
- Ramírez E., Elja O. (2012). *Análisis financiero comparativo entre las opciones de un Call Center propio o un servicio de outsourcing para telemarketing en las empresas de telecomunicaciones*. Tesis de grado. Recuperado de [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_4235.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_4235.pdf)
- Ramírez, R. (2015). *La globalización y su incidencia en la legislación laboral colombiana*. Revista Republicana. Págs. 47-58. ISSN: 1909 – 4450. Recuperado de <http://ojs.urepublicana.edu.co/index.php/revistarepublicana/article/view/166/136>
- Ramírez, V. & Anter, J. (2013). *Evolución de la normativa ambiental colombiana en función*

*de las tendencias mundiales de desarrollo sostenible*. Revista NOOS. 3, 34-55.

Universidad Nacional de Colombia Sene Manizales. ISSN 2346-2779. Recuperado de <http://www.revistanooos.co/wp-content/uploads/2015/06/4.-Evoluci%C3%B3n-De-La-Normativa-Ambiental-Colombiana-En-Funci%C3%B3n-De-Las-Tendencias-Mundiales-De-Desarrollo-Sostenible.pdf>

Real Academia Española de la Lengua (RAE, 2015). *Buscando las palabras: ética, cultura*.

Recuperado de: <http://lema.rae.es>

Red de Seguridad y Defensa de América Latina RESDAL (2014). *Atlas Comparativo de la Defensa en América Latina y el Caribe*. Presupuesto de Defensa de Países de

Latinoamérica. Recuperado de

[http://www.resdal.org/assets/ad\\_2014\\_cap\\_00\\_region.pdf](http://www.resdal.org/assets/ad_2014_cap_00_region.pdf)

Restrepo, J., Beltrán, L.; Ramírez, P.; Flores, F. & Maya, V. (2015). *Una aproximación Estocástica al Impacto de los Inventarios en las empresas comercializadoras de Izúcar de Matamoros mediante análisis del indicador de Dupont y el Punto de Equilibrio*.

Recuperado de

<http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/385/File/Una%20aproximacion%20Estocastica%20al%20Impacto%20de%20los%20Inventarios%20en%20las%20empresas.pdf>

Reyes Oviedo, Álvaro (2010). *Exportación de servicios. Circular Tributaria, Contable y Laboral*. Recuperado de

<http://www.centrodecontadores.org/Imptos%20Nales/Exportacserviciosc.pdf>

Rojas de Ferro, M. (1997). *La formación de la Identidad Nacional en la Colombia de mediados del siglo XIX*. Artículo de la revista Javeriana. Recuperado de

<http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/univhumanistica/article/view/9600/7832>

RT (2016). *Salario mínimo en Latinoamérica: ¿En qué país se gana más?* Economía.

Recuperado de

<https://actualidad.rt.com/economia/203574-salario-minimo-paises-america-latina>

Sacipa, S.; Tovar, C.; Sarmiento, L.; Gómez, A.; & Suarez, M. (2012). *La psicología política en Colombia*. Artículo. ISSN: 1776-274X. Recuperado de

<http://lodel.irevues.inist.fr/cahierspsychologiepolitique/index.php?id=2559>

Sacristán, P. (2017). *Las 3C'S para mejorar la experiencia del cliente en el contact center*.

Recuperado de <http://www.innovan.do/2017/06/19/las-3-cs-para-mejorar-la-experiencia-del-cliente-en-el-contact-center/>

Salazar, R. (2013). *Los clúster, como herramienta de alta calidad en escenarios competitivos de la región Caribe colombiana*. Revista FACCEA. Universidad de la Amazonia.

Recuperado de <http://www.udla.edu.co/revistas/index.php/faccea/article/view/318/312>

Santamaría, D. (2015). *Modelo de gestión para la retención de personal en Call Centers colombianos como factor clave de éxito* (Trabajo final de grado). Recuperado de

[http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13964/2/Ensayo\\_final\\_de\\_grado\\_-\\_Diego\\_Santamaria.pdf](http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13964/2/Ensayo_final_de_grado_-_Diego_Santamaria.pdf)

Sectorial.co (2015). *Informe Sector Contact Center y BPO, Junio 2015*. Medellín, Colombia

Semana (2014). *Explosión de zonas francas*. Economía. Recuperado de

<http://www.semana.com/economia/articulo/explosion-de-zonas-francas/405738-3>

Socialhizo.com (2013). *Colombia: Regiones Naturales*. Recuperado de

<http://www.socialhizo.com/geografia/mapas/colombia-regiones-naturales>

Tabora, Rocío (2014). *El crecimiento económico y la estabilidad política*. Publicado el 07-

04-2014. Recuperado de <http://www.elheraldo.hn/opinion/616730-210/el-crecimiento-economico-y-la-estabilidad-politica>

Tapasco Alzate, Omar Alberto y Giraldo García, Jaime Alberto (2015). *Modelo simulado para la medición del desempeño de los teleoperadores en un Call Center*. Revista de

Investigación Operacional. 36(2), 16-168.

Recuperado de <https://rev-inv-ope.univ-paris1.fr/files/36215/36215-09.pdf>

The Global Innovation Index (2015). *Ranking Global de Innovación (2015). Country*

*Rankings*. Recuperado de <https://www.globalinnovationindex.org/content/page/data-analysis/>

The World Bank Group (2016a). *Unemployment, total (% of total labor force). World*

*Development Indicators*. Recuperado de

[http://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?Code=SL.UEM.TOTL.ZS&id=af3ce82b&report\\_name=Popular\\_indicators&populartype=series&ispopular=y](http://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?Code=SL.UEM.TOTL.ZS&id=af3ce82b&report_name=Popular_indicators&populartype=series&ispopular=y)

The World Bank Group (2016b). *GINI index (World Bank estimate). World Development*

*Indicators*. Recuperado de

[http://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?Code=SI.POV.GINI&id=af3ce82b&report\\_name=Popular\\_indicators&populartype=series&ispopular=y](http://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?Code=SI.POV.GINI&id=af3ce82b&report_name=Popular_indicators&populartype=series&ispopular=y)

TyN Media Group (2014). *América Latina: Ventajas y amenazas de la industria Contact*

*Center*. Recuperado de <http://www.tynmagazine.com/america-latina-ventajas-y-amenazas-de-la-industria-contact-center/>

Tribunacontactcenter.com (2015a). *Atento inaugura Centro de Soluciones de Experiencia de*

*Cliente en México*. Recuperado de <http://www.tribunacontactcenter.com/atento-inaugura-centro-de-soluciones-de-experiencia-de-cliente-en-mexico-2212>

Tribunacontactcenter.com (2015b). *Colombia es el segundo país de Latinoamérica en el*

*sector de contact center*. Recuperado de <http://www.tribunacontactcenter.com/colombia-es-el-segundo-pais-de-latinoamerica-en-el-sector-contact-center-2226>

Tribunacontactcenter.com (2015c). *Trabajar en la nube: una opción segura para el Contact*

*Center*. Recuperado de <http://www.tribunacontactcenter.com/trabajar-en-la-nube:-una-opcion-segura-para-el-contact-center-2209>

Tribunacontactcenter.com (2015d). *Centroamérica cuenta con más de 140,000 empleos en el*

*sector call center*. Recuperado de <http://www.tribunacontactcenter.com/centroamerica-cuenta-con-mas-de-140.000-empleos-en-el-sector-call-center-2102>

Trujillo, N. & Galvis, D. (2009). *Business Process Outsourcing (BPO) y Outsourcing* (tercerización) en Colombia. Artículo. Recuperado de [https://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/10906/68607/2/articulo\\_bpo\\_outsourcin.pdf](https://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/68607/2/articulo_bpo_outsourcin.pdf)

Universia (2015). *Las 20 carreras con mayor demanda en Colombia*. Actualizado el 01/2016. Recuperado de <http://preuniversitarios.universia.net.co/que-estudiar/proyeccion-laboral-carreras/>

UPME (2015). *Plan Energético Nacional. Colombia: Ideario Energético 2050*. Recuperado de [http://www.upme.gov.co/Docs/PEN/PEN\\_IdearioEnergetico2050.pdf](http://www.upme.gov.co/Docs/PEN/PEN_IdearioEnergetico2050.pdf)

Vanguardia.com (2015). *Tenemos que prepararnos para exportar servicios*. Recuperado de <http://www.vanguardia.com/economia/local/336001-tenemos-que-prepararnos-para-exportar-servicios>

Vanguardia.com (2016). *Los 10 desastres naturales que marcaron el país*. Vanguardia.com Recuperado de <http://www.vanguardia.com/historico/26659-los-10-desastres-naturales-que-marcaron-al-pais>

Vazquez Santamaría, Jorge Eduardo (2015). *Aproximación constitucional e internacional al ambiente como determinante jurídico para los Planes de Ordenamiento Territorial (POT) en Colombia*. Artículo. Fundación Universitaria Autónoma de las Américas. Pps. 33-70. ISSN 1657-6535. Recuperado de <http://webcache.icesi.edu.co/revistas/index.php/precedente/article/view/2104/2695>

World Economic Forum (2015a). *Las economías más competitivas de América Latina y el mundo*. Recuperado de <https://agenda.weforum.org/espanol/2015/09/30/10-economias-mas-competitivas-de-america-latina-y-el-mundo/>

World Economic Forum (2015b). *Competitiveness Rankings*. Recuperado de

<http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/competitiveness-rankings/>

[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2014-15.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf)

X Feria Internacional Minera (2014). *10 razones para invertir en Colombia*. Recuperado de

<http://www.miningcolombia.com/docs/razones-para-invertir-en-colombia.pdf>

Zona Franca Palmaseca (2016). *Ubicación estratégica*. Recuperado de

[http://www.zonafrancapalmaseca.com/movil/ubicacionestrategica/detalle\\_buscar.php?idoma=&link=202&step=1&ruta=](http://www.zonafrancapalmaseca.com/movil/ubicacionestrategica/detalle_buscar.php?idoma=&link=202&step=1&ruta=)



## Apéndice A: Entrevistas a Gerentes de Contact Centers

### 1. Entrevista a Lelio Sotomonte, Gerente General de Atlantic International

**BPO. Barranquilla, Colombia. Marzo 9, 2016.**

¿Cuáles considera usted que son los atractivos de la industria colombiana de contact centers que la hacen destacarse de sus competidores latinoamericanos?

La calidad y calidez de los recursos humanos, la facilidad de atención sobre todo en servicio al cliente, y la formación en otros idiomas que está más desarrollada en ciudades como Barranquilla (la sede principal del contact center). Nosotros y nuestros competidores en Barranquilla tenemos más facilidades para brindar servicios en gran parte de offshoring a clientes en los Estados Unidos porque la base instalada de colegios en la ciudad hace más énfasis en la enseñanza del inglés que los colegios de otras ciudades como Bogotá. Además, los clientes extranjeros prefieren contratar nuestros servicios para operaciones en ambos idiomas porque hemos demostrado que podemos brindar un servicio de calidad a la mitad de lo que costaría tener agentes con esas mismas habilidades en los Estados Unidos, y con mejor actitud de servicio.

¿Cuál es el factor diferenciador del contact center que dirige?

Aparte de lo que he comentado, lo que pienso que diferencia a AIB de los demás, es el enfoque que tenemos en nuestros procesos internos... muy diferente a lo que hace la masa de contact centers en el país o incluso a nivel internacional que se certifican en la norma COPC, que aunque les ayuda a mejorar sus procesos internos, para mí tiene un enfoque limitado. Por eso opté por implementar a lo largo de toda la organización el eSCM (*eSourcing Capability Model*), que constituye un marco de trabajo para mejorar las relaciones entre los proveedores de tercerización de servicios y sus clientes. Es un enfoque muy diferente que parte de la relación entre ambas partes y considera cinco niveles de capacidad al interior de la organización como proveedora de servicios. Esperamos certificarnos en ello!

**2. Entrevista a Helmuth Victoria Hanssen, antiguo *Country Manager* de Konecta Colombia, ahora Gerente General de Contenido BPS. Bogotá, Colombia. Mayo 4, 2016.**

¿Cuáles considera usted que son los atractivos de la industria colombiana de contact centers que la hacen destacarse de sus competidores latinoamericanos?

Siendo el responsable de la operación de Colombia, y analizando lo que está sucediendo en otros países donde Konecta y otras multinacionales tienen operación, el análisis es sencillo: los colombianos son mejores trabajadores y cuestan menos. Es decir: aquí cada vez hay más especialización, la gente que trabaja es más dedicada, tienen su bachillerato por lo menos y una gran parte está estudiando en la universidad o ya terminó su carrera tecnológica o profesional. Y comparativamente contra otros países de la región como Argentina, Chile o Perú, los salarios son más bajos para un mismo cargo o perfil.

Si a lo anterior se suma que en Argentina y Chile hay mucho movimiento sindical que genera paradas en la operación y la legislación laboral hace que cada trabajador cueste más, el empresario que va a contratar la atención de sus clientes a nivel regional no va a querer tener que lidiar con esos problemas, y siempre va a buscar el mejor beneficio por cada dólar invertido. También depende de lo que esté buscando: por ejemplo, nos hemos dado cuenta que el agente telefónico peruano es más hábil para vender, es más directo, más insistente, mientras que el colombiano es el campeón del servicio al cliente. Pero en Perú hay mucha informalidad laboral, y pagar salarios de manera formal como se pagan en Colombia con todas las prestaciones de ley, sale mucho más costoso. Por eso varias multinacionales siguen con planes de expansión más fuertes en Colombia que en otros países de la región.

¿Cuál es el factor diferenciador del contact center que dirige?

Como bien lo sabes, siempre apelamos a darle los mayores beneficios posibles a nuestro equipo de trabajo, porque la tecnología en mayor o menor medida se puede igualar en

todas partes. Pero si descuidamos a nuestros asesores, a nuestro equipo de líderes, de administrativos, perdemos el conocimiento, la capacidad de trabajo y nos vemos en aprietos para responderle a nuestros clientes. Por eso siempre procuramos que nuestros beneficios monetarios (salarios y comisiones en los casos que apliquen) sean competitivos y con ello logremos retener a nuestro personal o atraerlo para que nos elija en vez de otros call centers.

Adicional a lo anterior, con el apoyo de nuestras empresas cliente también podemos hacer actividades que generen más pertenencia de los asesores con la marca que están representando, dándoles mercadería, incentivos, premios, o estableciendo convenios que los beneficien a ellos y a sus familias.

