

Análisis estratégico del sector BPO & O a través de los beneficios del TLC Colombia – Estados

Unidos para su internacionalización

Trabajo de grado para optar el título de Profesional en Negocios internacionales

Corporación Universidad Piloto de Colombia

Facultad de Ciencias Sociales y Empresariales

Programa de Negocios Internacionales

Bogotá D.C.

2016

Análisis estratégico del sector BPO & O a través de los beneficios del TLC Colombia – Estados  
Unidos para su internacionalización

Erika Corzo Díaz

Catalina Villamil

Tutor tesis

Trabajo de grado para optar el título de Profesional en Negocios internacionales

Universidad Piloto de Colombia  
Facultad de Ciencias sociales y empresariales  
Programa de Negocios Internacionales  
Bogotá D.C. 2016

## Tabla de contenido

Introducción .....	1
Planteamiento del problema.....	3
Descripción del problema .....	3
Pregunta problema .....	4
Objetivos .....	5
Objetivo General.....	5
Objetivos específicos .....	5
Justificación .....	6
Metodología .....	8
Marco contextual .....	9
Descripción de antecedentes de investigación .....	10
Orígenes del BPO & O .....	12
Concepto y categorías del sector BPO & O .....	13
Beneficios que le han generado los TLC de otros países a este sector. ....	14
Capítulo I. Caracterización del sector BPO & O en Colombia (2013 – 2014) .....	16
BPO&O en el mundo – crecimiento importancia para la economía nacional y a nivel mundial.....	16
Generalidades del sector BPO & O en Colombia .....	18
Evolución del sector BPO & O en Colombia .....	23
Capítulo II. - Análisis del TLC CO-USA BPO & O en el Tratado de Libre Comercio (TLC) Colombia – EE.UU. TLC .....	30

Relevancia del sector servicios dentro del TLC.....	31
Trato Nacional .....	31
Acceso a los mercados .....	32
Presencia local .....	32
Reconocimiento .....	33
Casos de éxito .....	34
Capítulo III. Análisis estratégico a través de la matriz FODA del sector BPO & O en Colombia .....	38
Análisis FODA del sector BPO en Colombia.....	38
Estrategias enfocadas al aprovechamiento del TLC Colombia-EE.UU., por parte del sector BPO en Colombia.....	43
Conclusiones y recomendaciones .....	51
Bibliografía.....	53

### **Lista de figuras**

Figura 1. Mercado global de Outsourcing de servicios.....	17
Figura 2. Mercado global de Outsourcing de servicios.....	17
<i>Figura 3.</i> Crecimiento del sector BPO&O en Colombia .....	20
<i>Figura 4.</i> Principales empresas del sector .....	22
<i>Figura 5.</i> Valor de las exportaciones BPO & O .....	24
<i>Figura 6.</i> Principales destinos BPOs .....	25
<i>Figura 7.</i> Valor de las Importaciones BPO & O.....	26
<i>Figura 8.</i> Importaciones BPOs según origen.....	27
<i>Figura 9.</i> Ocupados, Total Nacional.....	28

## Lista de tablas

Tabla 1. <i>Casos de éxito de empresas con el TLC</i> .....	35
Tabla 2. <i>Empresas estadounidenses</i> .....	36
Tabla 3. <i>Matriz FODA sector BPO en Colombia</i> .....	38
Tabla 4. <i>Áreas susceptibles de mejora y estrategias de solución</i> .....	44
Tabla 5. <i>Estrategias área de Recurso humano</i> .....	44
Tabla 6. <i>Estrategias área de Fortalecimiento de la industria</i> .....	46
Tabla 7. <i>Estrategias área de Marco legal</i> .....	49

## Introducción

La globalización de la economía, ha traído consigo transformaciones a nivel empresarial de diversa índole, este fenómeno ha modificado el que hacer de las labores organizacionales haciéndolas cada vez más dependientes de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC).

Actualmente, casi la totalidad de los procesos empresariales son llevados a cabo mediante aparatos y funciones propias de las TIC, las labores de contacto a los clientes, proveedores, socios, el manejo contable del negocio, las tele - ventas, entre otras, son ejemplos de la cada vez más creciente de la tecnificación de los procesos empresariales.

Esta situación, ha permitido el surgimiento de industrias que en épocas anteriores no tendrían razón de ser, debido al poco avance que tenía la tecnología, en especial, las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). No obstante, hoy en día, existen nuevas industrias en el mercado, que han buscado facilitar el desarrollo de los negocios a través de la adopción de procesos y funciones llevados a cabo de forma eficiente a través de la tecnología, beneficiando al sector empresarial de manera directa, al sustituir funciones para las cuales aún no estaba preparado o aquellas que generan altos sobrecostos para la organización.

Estas empresas, son las que conforman la industria de los servicios tercerizados Business Process Outsourcing and Offshoring (BPO & O) Para el caso colombiano esta industria está compuesta por los subsectores: *Business Process Outsourcing (BPO)* como contact center, back office, administración, etc.; *Information Technology Outsourcing (ITO)* como servicios en la nube, data center, software como servicio, entre otros; y *Knowledge Process Outsourcing (KPO)* –telemedicina, investigación de mercados, ingeniería, y servicios de educación remota, entre otros.

Es preciso mencionar que en el país, el sector BPO & O, hace parte del Programa de Transformación Productiva (PTP) del gobierno, debido a que ha mantenido en los últimos años una dinámica creciente y representa una oportunidad de crecimiento económico y desarrollo social para Colombia ya que una de sus principales características es que cuenta con una facilidad para la internacionalización de su

portafolio, está generando una oportunidad que debe ser aprovechada a través de los acuerdos comerciales firmados por el país que facilitan la incursión a mercados extranjeros.

En ese orden de ideas, en la presente investigación se pretende estudiar las fortalezas y debilidades de la industria del BPO & O en Colombia a la luz del Tratado de Libre Comercio (TLC) suscrito por el País con EE.UU, debido a que es el principal importador de los servicios del sector a nivel internacional.

## **Planteamiento del problema**

### **Descripción del problema**

La innovadora industria del BPO&O, tiene como finalidad mejorar el enfoque estratégico y la competitividad de las empresas, las cuales diariamente buscan mejorar la calidad en sus procesos de negocios para generar o fortalecer una ventaja competitiva; Es por ello que como lo menciona (Accenture, 2015), “algunas de esas organizaciones se centran en la mejora de una función específica del negocio, como Compras o Recursos Humanos”, mientras otras reconocen que con una solución combinada, como externalizar varias funciones simultáneamente con el mismo proveedor, se puede lograr el máximo potencial para mejorar el rendimiento.

Es preciso mencionar que, la mejor opción para las empresas del sector BPO&O, no es la especialización en una sola área de las compañías sino que por el contrario deben ofrecer un portafolio diverso e integral que permita dar soluciones estratégicas a las diferentes necesidades empresariales. No obstante, esta diversificación es muy poco empleada y especialmente en Colombia los servicios del BPO&O, se concentran principalmente en servicios de voz y datos, es decir, es necesario que las empresas del sector empiecen a incursionar en otros servicios.

Adicionalmente, el sector presenta aspectos a mejorar principalmente en el área del potencial exportador, el cual debe fortalecerse para lograr una mayor inserción en los mercados internacionales y teniendo en cuenta las oportunidades que ofrece el TLC con EE.UU, es necesario direccionar esfuerzos hacia el fortalecimiento para la penetración de este mercado. En ese sentido, son varias las ventajas con las que cuenta la industria del BPO&O para incursionar en el mercado estadounidense, razón por la cual requiere evaluar las fortalezas internas que le permitirán generar ventajas competitivas para lograrlo.

Pese a las grandes oportunidades que tiene el sector, es necesario superar algunas debilidades que no le permiten aprovechar de una mejor manera los beneficios del TLC, tal como lo afirma la revista (Dinero, 2013) en un artículo sobre el sector BPO&O: “Los retos del sector son incrementar el valor



agregado de la oferta y promover el trabajo especializado en las empresas. Para esto se están mejorando los niveles de bilingüismo, la oferta educativa y la especialización productiva. Así mismo, los gremios y el PTP trabajan para impulsar procesos de certificación de calidad de las empresas, promover la evolución de la tecnología y generar estabilidad legal en términos de regulación, leyes y decretos que afectan a la industria”, lo anterior, demuestra la importancia de la presente investigación puesto que, por medio de ella se busca describir cuales son los beneficios que el TLC Colombia-EEUU le puede traer al sector BPO&O, con el fin de aprovecharlos para superar sus debilidades y potencializar sus fortalezas.

En ese sentido, se hace necesario generar estrategias de impulso al sector las cuales le permitan a las empresas del BPO&O sacarle provecho al TLC y a los apartados que se negociaron, con el fin de potenciar y facilitar el comercio de servicios transfronterizos, entre otros temas de vital importancia para el sector.

### **Pregunta problema**

¿Cuáles son los beneficios para el sector Business Process Outsourcing and Offshoring (BPO&O) en Colombia del Tratado de Libre Comercio con EE.UU?

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Desarrollar un análisis estratégico del sector Business Process Outsourcing and Offshoring (BPO&O) en Colombia a través de los beneficios del Tratado de Libre Comercio con EE.UU. para el período 2013-2014.

### **Objetivos específicos**

- Realizar un caracterización del Sector BPO&O en Colombia para el período 2013-2014.
- Analizar el TLC con EE.UU. en cuanto a la información relacionada con el sector BPO&O desde 2012 hasta 2014.
- Elaborar un análisis estratégico a través de la matriz FODA del sector BPO & O en Colombia para plantear estrategias de aprovechamiento de oportunidades internacionales con el TLC Colombia-Estados Unidos.

## **Justificación**

El sector Business Process Outsourcing and Offshoring (BPO&O), entendido como la tercerización nacional e internacional de servicios, (PTP, 2012)“consiste en la subcontratación de procesos externos a una empresa. Se caracteriza por el uso intensivo de las tecnologías de la información y las comunicaciones, así como la suscripción de contratos de Outsourcing de manera permanente” (p. 46)

Este sector, se ha convertido en un jalonador de las compañías, hasta el punto de convertir a Colombia en uno de los principales exportadores de América Latina, cubriendo no solo el mercado Latino Americano sino el estadounidense y Europeo; su subsector de mayor desarrollo es el BPO representado principalmente por los Contact center o servicios de voz y datos en los idiomas español, inglés y portugués (Dinero, 2013)

No obstante, todo el sector de BPO&O, es un eje estratégico razón por la cual hace parte del Programa de Transformación Productiva (PTP) tal como se mencionó anteriormente. En ese sentido, la presente con la presente investigación se pretende estudiar el sector BPO&O en su totalidad para realizar el análisis estratégico del mismo haciendo mención de los subsectores pero con una visión integral u holística del sector.

Es preciso mencionar que, uno de los principales pilares de la Universidad Piloto de Colombia es propiciar la investigación académica enfocada a aportar insumos para debates de fenómenos de la realidad, con el objetivo de lograr que los profesionales trasciendan de los conocimientos teóricos a la aplicación práctica de los mismos.

Las investigaciones en general, tienen diversos tipos de enfoques y en esa medida tienen una justificación en dimensiones diferentes; en ese sentido, el proyecto tiene una justificación de carácter práctico, en tanto que, la relevancia del estudio radica en que el producto final del mismo será un conjunto de estrategias planteadas para fortalecer un sector de la economía que en la actualidad representa una apuesta del país por la internacionalización y el desarrollo.

Adicionalmente, la realización del estudio permite que los resultados obtenidos se conviertan en elementos para el debate académico y también constituyan una aplicación práctica que puede contribuir a potenciar el sector, el cual si sigue mejorando su dinámica de crecimiento, estos resultados podrían redundar en un impacto social vía generación de empleo y desarrollo para el país.

Por otra parte, todo lo anterior se realiza como una apuesta personal de la autora, con el fin de aplicar los conocimientos aprendidos a lo largo de su carrera, en el desarrollo del estudio de un sector que representa un eje estratégico de Colombia en la actualidad para los negocios internacionales y a su vez, guarda una estrecha relación con la profesión cursada.

## Metodología

El presente documento, se desarrolla a partir de una investigación es de tipo descriptiva, en tanto que, se busca desarrollar un análisis estratégico del sector Business Process Outsourcing and Offshoring (BPO&O) en Colombia, para luego plantear estrategias que promuevan el desarrollo internacional del mismo, teniendo en cuenta los beneficios del TLC Colombia-EE.UU.

De acuerdo con (Bernal, 2010) en la *investigación descriptiva*, se muestran, narran, reseñan o identifican hechos, situaciones, rasgos, características de un objeto de estudio, se realizan diagnósticos o se diseñan productos, modelos, prototipos, *guías*, etcétera, pero no se dan explicaciones o razones de las situaciones, los hechos, los fenómenos, etcétera. La realización de este tipo de investigación se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental.

Para realizar la investigación, en primer lugar se definen los objetivos y la pregunta problema de la investigación, se determina el sustento teórico y legal de la misma, así como también, se lleva a cabo una revisión de los antecedentes del objeto de estudio, posteriormente se efectúa una descripción del sector BPO & O en Colombia apoyado en cifras y documentos oficiales, luego se realiza un análisis del TLC y sus postulados sobre servicios de tercerización, adicionalmente, se desarrolla un análisis estratégico del sector empleando la matriz FODA, con el fin de plantear posibles estrategias, teniendo en cuenta los resultados encontrados luego del análisis. Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones del estudio teniendo en cuenta los objetivos trazados al inicio.

## Marco contextual

La razón de ser de los acuerdos comerciales y la tendencia a un mercado global cada vez más libre, yace en la teoría de las ventajas comparativas de David Ricardo, la cual establece que las naciones obtienen grandes beneficios cuando abren sus fronteras comerciales, debido a que las naciones producirán aquello para lo cual están mejor preparados e importarán aquello en lo que son menos competitivos; a su vez, se debe tener en cuenta que los principales ganadores en ese sentido, son los consumidores, en tanto que podrán adquirir bienes y servicios a un precio relativamente más bajo y la productividad de los trabajadores aumenta a la par de sus salarios en Colombia, en tanto que consideran que la firma de acuerdos comerciales potenciará el crecimiento económico debido a que por acción de los mercados, los sectores con la más alta productividad en cada país se verán beneficiados pues los países tenderán a especializarse en aquellos productos donde verdaderamente tienen ventaja competitiva e importar aquellos productos y servicios donde tienen la menor ventaja competitiva.

El planteamiento básico de esta teoría se sintetiza en los siguientes términos de David Ricardo:

*“Dos hombres pueden hacer zapatos y sombreros y ser uno superior al otro en ambas ocupaciones; pero el primero haciendo sombreros puede aventajar al segundo en un 20 por 100, y haciendo zapatos en un 33 por 100, en este caso ¿no sería interesante para ambos que el primero hiciera zapatos únicamente y el segundo sombreros?”* (González, 2011) p. 104)

Lo anterior significa que si un país emplea estratégicamente y competitivamente sus factores de producción (insumos, trabajo y capital) en producir aquello en lo que está mejor dotado obtendrá importantes beneficios del comercio internacional.

En ese orden de ideas un país que se especializa en la producción de determinados bienes y servicios le sacará mayor provecho al comercio que aquellos que no lo hagan.

Para el caso que atañe a la investigación, vale la pena señalar que el sector de servicios de BPO es un sector de alta competitividad en Colombia por su ubicación geográfica y la capacitación de la mano de obra, por tanto, puede sacarle provecho aplicando la teoría expuesta por David Ricardo.

### **Descripción de antecedentes de investigación**

En este apartado se relacionan un conjunto de trabajos académicos que se han realizado con características similares al presente, la intención es tomar los componentes o ejes relacionados, el objetivo principal de los documentos, los hallazgos y de qué manera aportan a la investigación para que sean tenidos en cuenta y permitan desarrollar de mejor manera la discusión teórico- práctica sobre el sector BPO & O desde el punto de vista del análisis estratégico.

En el año 2010 Camilo Rojas del Grupo de investigación Poder, realizó un estudio bajo el nombre: *“La estrategia de BPO & O (tercerización), ¿Una opción de servicios para Colombia?”* El propósito del trabajo era presentar un panorama general sobre el sector servicios BPO & O mediante la revisión de antecedentes y el estudio del estado en que se encuentra el sector en Colombia.

El autor concluye que en continentes como Asia, Europa y América Latina el BPO & O ha logrado generar ingresos de gran envergadura, pues los modelos de desarrollo económico implementados por estos países son diferentes a los que presentan los países desarrollados, es decir, han sabido aprovechar los recursos que tienen a disposición para ponerlos al servicio de la creación de valor agregado y su exportación (Rojas, 2010, pág. 5)

Para la investigación los aportes que sugiere el estudio de Camilo Rojas (2010) se pueden enfocar en el provecho que puede sacarle Colombia al sector, tal y como lo han hecho otras naciones que hoy por hoy exhiben un desarrollo económico superior al colombiano.

En el año 2013 las tesis Luz Céspedes y Gina Rivera desarrollaron estudio titulado: *“Análisis de la industria de BPO y las posibilidades de crecimiento del back office en operaciones de comercio exterior en el Valle del Cauca”*. El objetivo del trabajo fue analizar la situación de la industria de BPO y las posibilidades de crecimiento del Back office en operaciones de comercio exterior en el Valle del Cauca. Para ello se empleó el método de investigación explicativo – causal, utilizando fuentes de información secundarias.

La conclusión más importante del estudio en relación a la internacionalización del sector se recoge en los siguientes términos:

“El departamento con su ubicación privilegiada, su cultura exportadora y de importación de maquinaria y materias primas para su transformación, el puerto de Buenaventura como principal puerto en volumen de mercancías, la inversión en infraestructura, la construcción de nuevas zonas francas, el capital humano, los tratados de libre comercio vigentes y los suscritos que aún no entran en rigor hacen que el Valle del Cauca se visualice con un gran potencial de crecimiento en la participación del comercio exterior del país, por lo tanto requiere de un volumen de operaciones que podría ser realizado por organizaciones ya existentes o por nuevas empresas que deseen dedicarse a la tercerización de estos procesos que mejoran la competitividad del departamento en un sector de tendencia creciente”. (Céspedes & Rivera, 2013, pág. 91)

El trabajo aporta al presente en la medida en que ofrece un análisis sobre el sector BPO puntualmente en lo que respecta al comercio internacional, pese a que se circunscribe a la Región del Pacífico, sus aportes pueden aplicarse al contexto general de Colombia pues hace parte de ella.

También, Andrés Díaz y Alejandro Ángel llevaron a cabo una investigación en el campo titulada: “*Externalización de procesos de negocios en servicios: sector con potencial crecimiento en la economía colombiana*”, el objetivo del trabajo fue “diseñar una estrategia que sirva para potencializar el desarrollo del sector externalización de procesos de negocios de servicios en Colombia”. La metodología que se usó fue de carácter exploratorio con información documental.

La conclusión que más aporta a la investigación apunta al fortalecimiento del recurso humano, la asociación de empresarios del sector BPO y el papel del Gobierno:

Colombia tiene que centrar su estrategia con base en las ventajas competitivas que posee y trabajar en las áreas que aun presentan un atraso comparativamente hablando con los países líderes, retrasando el proceso de expansión. Sus principales ventajas son los costos competitivos, la ubicación geográfica, la infraestructura tecnológica actual y el recurso humano disponible y



capacitado, que permitiría hoy en día al país capturar una gran porción del mercado hispano, convirtiéndose en uno de los países líderes de este mercado. Mirando más hacia el futuro, la estrategia tendría que estar encaminada hacia el mejoramiento de los tres ejes centrales que se consideran rezagados, que son: recurso humano bilingüe, Gobierno y asociación. (Díaz & Ángel, 2010)

Evidentemente, el trabajo se encuentra enmarcado en la misma línea estratégica que se plantea en la investigación presente, pues pone como eje central del debate las ventajas competitivas con que cuenta el País.

### **Orígenes del BPO & O**

Los orígenes del Outsourcing se remontan a la era post industrial, cuando las grandes empresas se vieron en un contexto donde primaba la competencia en aras de disputarse un mercado que cada vez se internacionalizaba más; es allí donde se comienzan a dar las grandes reingenierías y transformaciones internas de las corporaciones, con un objetivo: el aumento de la productividad, es decir, el número de unidades producidas por un trabajador en un tiempo determinado. Las teorías administrativas de la escuela tradicional, ejemplo el Fordismo y el Taylorismo, ponen en el centro de las operaciones de las empresas, la necesidad de implementar mejoras continuamente con miras al aumento de la eficiencia y la productividad, es así como surge el BPO & O como forma de subcontratar servicios y dedicarse a los procesos estrictamente relacionados con el producto final de la empresa (Pierini, 2015).

En términos de Yeimi Lorena Escobar Rivera (Escobar, 2010) “el concepto de Outsourcing comienza a ganar credibilidad al inicio de la década de los 70's enfocado, sobre todo, a las áreas de información tecnológica en las empresas. El Outsourcing es un término creado en 1980 para describir la creciente tendencia de grandes compañías que estaban transfiriendo sus sistemas de información a proveedores” (p. 5).

Probablemente la razón por la cual el concepto fue acuñado en este periodo obedezca a que dicho lapso es considerado “la época de oro del capitalismo”, o sea, fueron unos años caracterizados por la gran expansión de los negocios en el mundo, altas tasa de crecimiento económico para los países y aumento en el nivel de renta de las personas. Naturalmente, esta nueva dinámica económica exigía a las organizaciones readecuar sus procesos productivos y mejorar su competitividad para hacer frente a la demanda creciente en el nicho B2B y B2C<sup>1</sup>, de lo contrario, podrían correr la suerte de salir del mercado por ineficiencia y desplazamiento por parte de la competencia. Adicionalmente, el contexto de surgimiento del concepto de tercerización coincide con el nacimiento de la llamada “Revolución tecnológica”, dado que como se ha dicho están estrechamente relacionados.

### **Concepto y categorías del sector BPO & O**

De acuerdo con el Informe de sostenibilidad 2012 del Sector BPO & O, Business Process Outsourcing and Offshoring es la “tercerización nacional e internacional de servicios, consiste en la subcontratación de procesos externos a una empresa. Se caracteriza por el uso intensivo de las tecnologías de la información y las comunicaciones, así como la suscripción de contratos de Outsourcing de manera permanente” (ANDI & PTP, 2012). Es importante acotar que, Business Process Outsourcing se refiere a los procesos tercerizados en el mercado interno y el Offshoring son los procesos que se tercerizan fuera del país.

Por su parte el Gobierno Nacional clasifica la prestación del servicio BPO & O en las siguientes categorías (PPT, 2012)

- Front office : servicio al cliente, contact centers (español, bilingües)
- Back office
- Gestión de recursos humanos (nómina, pruebas de ingreso)

---

<sup>1</sup> B2B (Business to Business) hace referencia a empresas que ofrecen sus servicios a otras empresas y B2C (Business to Consumer) empresas que ofrecen sus productos y servicios a consumidores finales

- Facturación, cartera
- Finanzas, contabilidad
- Gestión de compras
- Logística
- Analítica de negocio, análisis de información, CRM.

Como se puede observar, las subcategorías que conforman el sector hacen parte de operaciones ineludibles por parte de toda organización empresarial de mediana y gran magnitud puesto que tercerizar el servicio le garantiza mayores niveles de productividad y eficiencia, en tanto que al subcontratar agencias especializadas, permite que la empresa se dedique con exclusividad a prestar el servicio de su objeto social, sin desviarse en tareas complementarias que obstruyan su finalidad última.

Esta modalidad de contratación de servicios en los últimos años se ha convertido en una práctica cada vez más demandada por empresas que buscan optimizar su proceso de producción y aumentar su productividad agregada. Dado que como se menciona, la prestación del servicio es intensiva en el uso de tecnologías, esta característica permite que se preste a grandes distancias con empleo de capital humano local, esta característica hace especialmente atractivo el sector para potenciar sus beneficios en el país.

#### **Beneficios que le han generado los TLC de otros países a este sector.**

El objetivo del presente trabajo es analizar el sector BPO a la luz del TLC Colombia-Estados Unidos, no obstante, resulta importante mencionar que no es solo este acuerdo el que representa beneficios y oportunidades para el sector BPO, sino que la estrategia de los tratados de libre comercio en general representa una gran ventaja para el desarrollo y la internacionalización del sector.

De acuerdo con María Claudia Lacouture presidenta de Proexport en entrevista para la revista semana, debido a la entrada en vigencia de los TLC: el interés sobre Colombia ha ido en aumento sostenido en la

última década gracias a su reconocida estabilidad macroeconómica y a una mejor percepción sobre su seguridad. A medida que van llegando, los inversionistas descubren un sinnúmero de ventajas competitivas: unas reglas del juego claras, incentivos, un gran consumo interno, talento humano, hospitalidad y una posición geográfica estratégica. (Semana, 2012)

Es decir, que uno de los principales beneficios de los TLC es el aumento de los volúmenes de inversión y también el aumento del tamaño de mercado al cual las empresas colombianas venden sus productos.

Según Lacouture, en la misma entrevista, “Proexport Colombia ha identificado oportunidades en prendas de vestir, BPO y servicios de salud, manufacturas de cuero, envases y empaques, autopartes, materiales de construcción, cosméticos, frutas y hortalizas, derivados del café, aceite de palma, entre otros” (Semana, 2012).

Teniendo en cuenta lo anterior, es preciso decir que uno de los sectores estratégicos para aprovechar las ventajas de los TLC es el sector de BPO, razón por la cual en el presente estudio se hace énfasis en los beneficios del TLC Colombia- Estados Unidos con el fin de crear estrategias de aprovechamiento de los mismos.

Por otra parte, resulta importante hacer mención del Comercio transfronterizo de servicios, pues es a través de él, que se logra generar el acceso a mercados internacionales, razón por la cual, el capítulo del TLC Colombia – EE. UU. Que habla sobre este tema, es el que compete al presente trabajo.

El Comercio transfronterizo de servicios, también conocido como suministro trasfronterizo de servicios tiene que ver con la prestación de un servicio del territorio de un País al territorio de otro; en el territorio de un país, por una persona de ese país, a una persona de otro país o por un nacional de un país en el territorio de otro país.

## **Capítulo I. Caracterización del sector BPO & O en Colombia (2013 – 2014)**

En este capítulo se realiza una descripción de las variables principales que conforman al sector, inicialmente se esboza el origen de la actividad BPO & O, seguidamente se exploran las categorías que lo conforman y a renglón seguido se hace una amplia discusión sobre las variables macro económicas del sector, especialmente en lo relacionado con exportaciones y empleo en el País y el mundo.

### **BPO&O en el mundo – crecimiento importancia para la economía nacional y a nivel mundial.**

El sector del BPO&O se constituye como una de las industrias de mayor potencial de crecimiento a nivel mundial, principalmente en América Latina; este fenómeno se debe a que en las últimas décadas los avances en las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) han entrado a determinar las formas en que se llevan a cabo los procesos y funciones dentro de las organizaciones.

Esta nueva composición del entorno, genera el auge de industrias que se vuelven pioneras en la utilización de dichas tecnologías y las vuelven la base de las actividades económicas que realizan a diario. Tal es el caso del sector BPO & O, el cual como ya se ha mencionado, tiene como característica fundamental el empleo de las TIC para la realización de procesos empresariales que requieren ser tercerizados, tales como servicios de voz e información.

Un estudio realizado por Plan de Transformación Productiva (PTP), titulado BPO&O “sector de clase mundial”, cuyo objetivo era analizar las tendencias en crecimiento de este sector a nivel mundial y compararlo con el caso colombiano, muestra que el mercado global del BPO&O ha venido en aumento desde el año 2007, manteniendo su tendencia hasta el año 2013, tal como lo muestra la **figura 1**.

**Figura 1.** Mercado global de Outsourcing de servicios

Fuente: Información recuperada de (PPT, 2014)

De acuerdo a la **figura 1**, el sector muestra una tendencia creciente del 2013 en adelante, en cuyo año, el valor del mercado superó los U\$542.000.000.000. Se espera que para los años subsiguientes este valor siga creciendo.

En cuanto al mercado del BPO en Latinoamérica, de acuerdo con Proexport (2012) este ha venido en aumento sostenido desde el año 2007. (**Ver figura 2**)

**Figura 2.** Mercado global de Outsourcing de servicios

Fuente: tomado de (Proexport, 2012)

De acuerdo con la **figura 2**, el mercado de Outsourcing en Latinoamérica pasó de 8.90 miles de millones de dólares en 2012 a 9.90 miles de millones de dólares en 2013 lo que representa un crecimiento de alrededor de 11, 23%. Según Proexport, la tendencia a futuro es que siga en crecimiento.

Luego de observar las anteriores cifras, es posible afirmar que en el mundo y en Latinoamérica el sector BPO está manteniendo un crecimiento acelerado que hace que cada vez más tanto el sector público como privado se interese en la tercerización de procesos a través de BPO&O .

### **Generalidades del sector BPO & O en 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 del sector en el país” (ANDI & PTP, 2012) dichos gremios, velan por los intereses de los empresarios del sector y adelantan propuestas a las autoridades competentes para desarrollar acciones tendientes a internacionalizar el sector BPO & O colombiano, pues este se perfila como sector emergente en la economía nacional y su impulso depende en gran medida de sus ventas al exterior y no al mercado interno, en ese sentido, los gremios mencionados fueron uno de los principales ganadores en los TLC que se han firmado en el País.

El sector BPO & O en el País aún es pequeño, sin embargo, presenta tasas de crecimiento interanuales altas, a tal punto que el Gobierno Nacional le ha incluido en el Plan de Transformación Productiva del País, lo cual significa que luego de diversos estudios, se ha identificado que este es uno de los sectores de la economía con mayor potencial para impulsar el crecimiento económico y demandar mano de obra.

El diagnóstico que hacen diferentes organizaciones de carácter nacional, apunta a visibilizar la necesidad de aumentar la formación de capital humano idóneo para emplearse en este sector naciente de la economía, en tanto que ya se veía a Colombia como un País que en el futuro cercano, se convertiría en un foco de la actividad, debido a sus costos de producción relativamente bajos, su favorable ubicación geográfica y su crecimiento del acceso a TIC por parte de la población.

En el mismo informe presentado por (ANDI & PTP, 2012) se señala que BPO&O es un mercado de US\$160,000MM. Para el segmento específico de Offshoring la cifra se ubica en US\$90,000MM para el año 2012, y es en este último, donde Colombia puede sacarle mayor provecho, pues las empresas multinacionales ven con buenos ojos el avance que ha tenido el País en la formación de capital humano, el clima de inversión y la facilidad para hacer negocios.

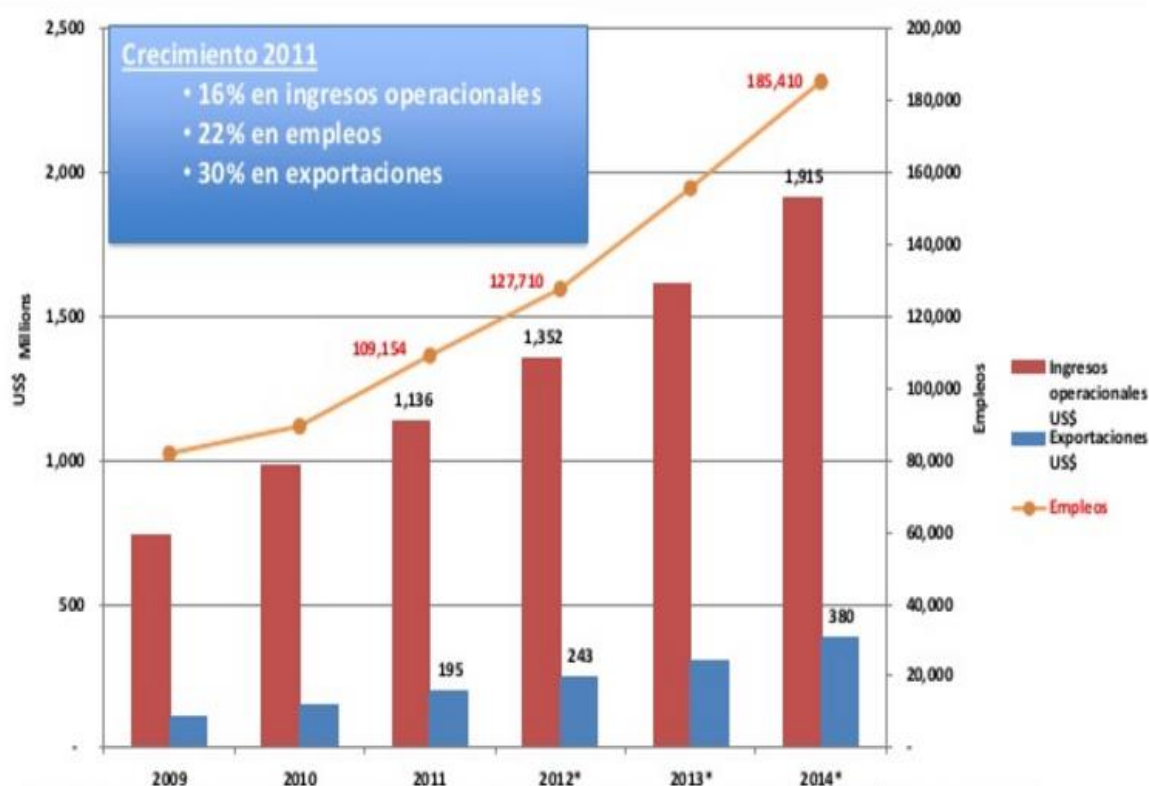
Actualmente, existen países que le han sabido sacar provecho a el crecimiento que ha experimentado el sector a nivel internacional, entre otros se destaca la participación India y Filipinas, pues es conocido que en estos dos países asiáticos la mano de obra es abundante y en consecuencia a un costo más bajo. Sin embargo, aún queda mucho mercado por acceder si se tiene en cuenta que la tendencia es creciente en los mercados internacionales.

Para competir con los países que actualmente tiene ventajas, es necesario capacitar la mano de obra local en segunda lengua y seguir en la senda de firmar tratados de Libre Comercio con diversos países para eliminar trabas de tipo administrativo.

A continuación en la **figura 3**, se presenta el crecimiento del sector BPO&O en Colombia hasta el año 2014.



**Figura 3.** Crecimiento del sector BPO&O en Colombia



Fuente: tomado de (PPT, 2014)

En la **figura 3** se puede apreciar la forma en que el sector BPO & O está creciendo en Colombia y su clara tendencia al alza en los próximos años, los ingresos operacionales del sector a 2014 fueron de 1,915. Millones de dólares, lo cual es una cifra realmente significativa, si se tiene en cuenta que para el año 2013 esta cifra estaba alrededor de los 1,3 millones de dólares, lo anterior representa un crecimiento cercano al 47%. Adicionalmente, **la figura 3** muestra la misma tendencia creciente en las exportaciones del sector.

De la misma forma, se ve el crecimiento en el nivel de empleo generado por el sector BPO&O, a 2014 el sector estaba generando alrededor de 185.410 empleos y **la figura 3**, muestra un claro ritmo de crecimiento que se prolongará a los años siguientes.

De acuerdo a lo anterior, es preciso mencionar que el sector, objeto de estudio de la presente investigación, representa una industria que ha venido cobrando fuerza en el país y que mantiene unas dinámicas de crecimiento enfocadas hacia tendencias de expansión en materia de mercados tanto locales como internacionales.

Para el sector BPO & O, vale la pena decir que hace parte del conjunto de industrias nacientes del país, en ese sentido requieren de un tratamiento cuidadoso por parte de las autoridades económicas del País, en la medida en que algunos economistas como Bethoven Herrera (Herrera, 2011) en el documento “TLC Colombia-Unión Europea: retos y desafíos” citando a Fedrich List , aseguran que podría ser uno de los sectores perdedores netos del acuerdo comercial Colombia – EE. UU.

*“Pueden aplicarse restricciones al libre comercio debido a que algunos sectores económicos con industrias nacientes podían requerir protección al sentirse amenazados por alguna industria extranjera. Asimismo era consciente de la presión que podrían ejercer los países con mayor poder económico sobre las naciones pobres, creando asimetrías en el mercado y generando desventajas en el comercio injusto. (...) En la actualidad, para Colombia pueden vincularse algunos sectores que merecen el tratamiento de industria naciente: agroindustria, servicios BPO, software y tecnologías de la información, turismo de salud, entre otros ya identificados por el gobierno nacional mediante el programa de Transformación Productiva (p. 3)”.*

A pesar de las palabras de Bethoven Herrera sobre la suerte del sector BPO & O en el marco del libre comercio, al analizar el capítulo específico del TLC que regula el sector servicios, se obtiene que en realidad, potencialmente puede ser el sector que salga más beneficiado con el acuerdo comercial en cuestión, toda vez que fueron incluidos unos artículos que favorecen directamente al sector y le asigna un conjunto de ventajas con que no se contaba anteriormente.

Por el lado del número de empresas del sector BPO & O en el País se encuentran los datos que aparecen en la **figura 4**.

**Figura 4.** Principales empresas del sector

<b>Ingresos Operacionales y EBITDA (2014)</b>				
Razón Social	Departamento	Sector	Ingresos Operacionales (Millones)	Ebitda (Millones)
HEWLET PACKARD	Bogotá	Enseres Domésticos	961.595,7	14957
IBM	Bogotá	TI Software	819.358,5	106307
EFICACIA S.A.	Valle del Cauca	BPOs	443.488,6	10554
ORACLE	Bogotá	TI Software	433.944,4	54681
CARVAJAL TECNOLOGIA Y SERVICIOS S.A.S.	Valle del Cauca	BPOs	403.801,6	74012
MULTIENLACE S A	Antioquia	BPOs	258.431,4	44421
LEVEL 3 COLOMBIA S A	Bogotá	Telecomunicaciones	246.535,3	70643
TELEPERFORMANCE COLOMBIA SAS	Bogotá	BPOs	229.592,8	14950
CONTAC CENTER AMERICAS S. A.	Bogotá	BPOs	200.197,7	37623
EXPERIAN COMPUTEC SAS	Bogotá	Otros servicios emp	155.219,9	72338
ATENTO COLOMBIA S A	Bogotá	BPOs	146.822,5	21.045
ADECCO SERVICIOS COLOMBIA S A	Bogotá	Suministro de personal	142.518,8	3.657
LOGYTECH MOBILE	Cundinamarca	BPOs	131.926,5	8.204
INDRA COLOMBIA LTDA	Bogotá	TI Software	123.341,0	8.597
UNISYS DE COLOMBIA S A	Bogotá	BPOs	117.085,5	
TELECENTER PANAMERICANA LTDA	Valle del Cauca	BPOs	114.601,9	8.801
DIGITEX INTERNACIONAL LTDA	Bogotá	BPOs	111.982,2	17.992
VENTAS Y SERVICIOS S.A.	Bogotá	BPOs	102.453,6	11.766
PRICE WATERHOUSE COOPERS ASESORES GERENCIALES LTDA	Bogotá	Asesorías Técnicas profesionales	92.198,8	10.263

Fuente: CONFECÁMARAS citado en (PPT, 2014)

En la **figura 4** se puede apreciar que si se mide por el volumen de ingresos operacionales a las empresas, se obtiene que las más importantes que operan en el País son HP, seguida de IBM y la colombiana Eficacia S.A. ubicada en el Valle del Cauca. Por tanto, a nivel de empresas colombianas, se perfila como la más idónea para sacarle mayor provecho a los acuerdos comerciales que celebre el Colombia con el resto del mundo y así ser la ficha empresarial más representativa de Colombia ante el mundo.

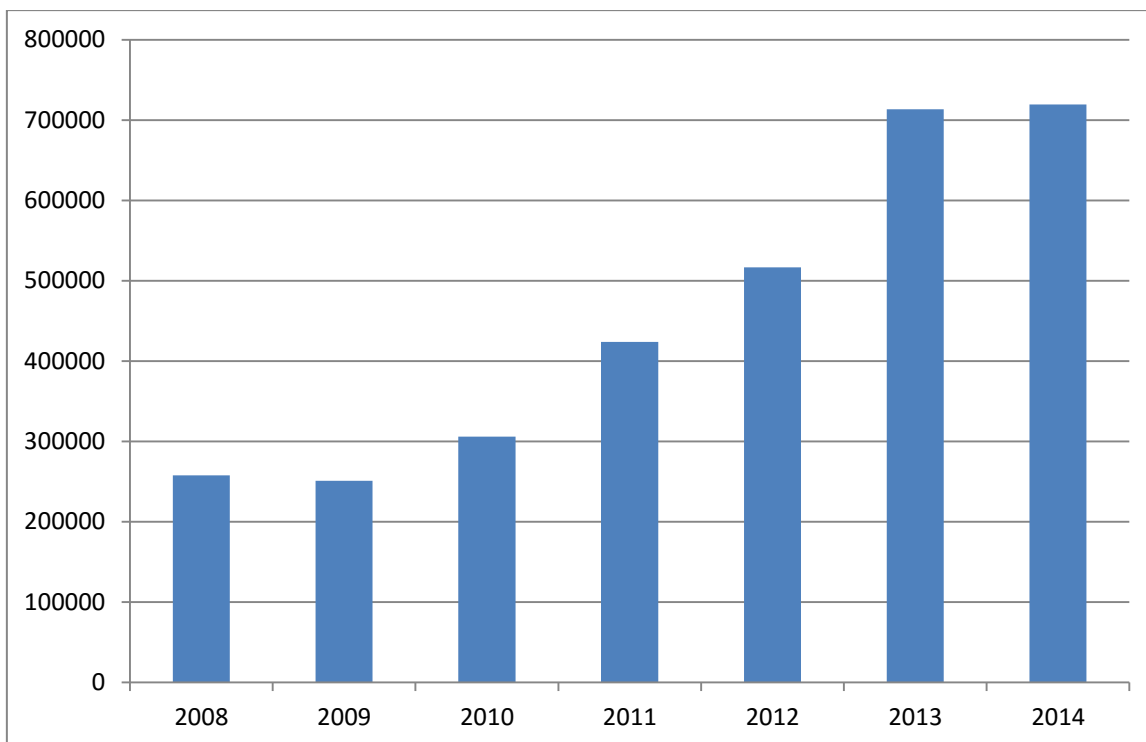
### **Evolución del sector BPO & O en Colombia**

La consolidación del sector BPO & O en el País, se evidenció principalmente entre los años 2013 y 2014, pues fueron los años donde más crecieron las variables que hacen parte del sector, a saber: exportaciones, importaciones, personal ocupado.

De acuerdo al más reciente informe del PTP sobre el sector BPO&O, el sector representa el 0,9% del Producto Interno Bruto (PIB) nacional, con una producción bruta de \$12, 3 Billones de pesos. (PTP, 2015)

Por otra parte, en cuanto al comercio exterior presenta un comportamiento positivo en tanto que, en un solo año, entre 2013 y 2014 aumentó el volumen de exportaciones en 23,8%, teniendo como principales destinos de exportación en 2014 a Estados Unidos al cual en este año se dirigió el 38,8% del total de las exportaciones del sector, seguido por España el cual concentra el 22,2% y Argentina con una participación del 8,2% del total de exportaciones. El resto de países representan el 43,0%. (PTP, 2015). En la **figura 5** se observa que efectivamente a los 2013 y 2014 se dio la consolidación del sector en Colombia.

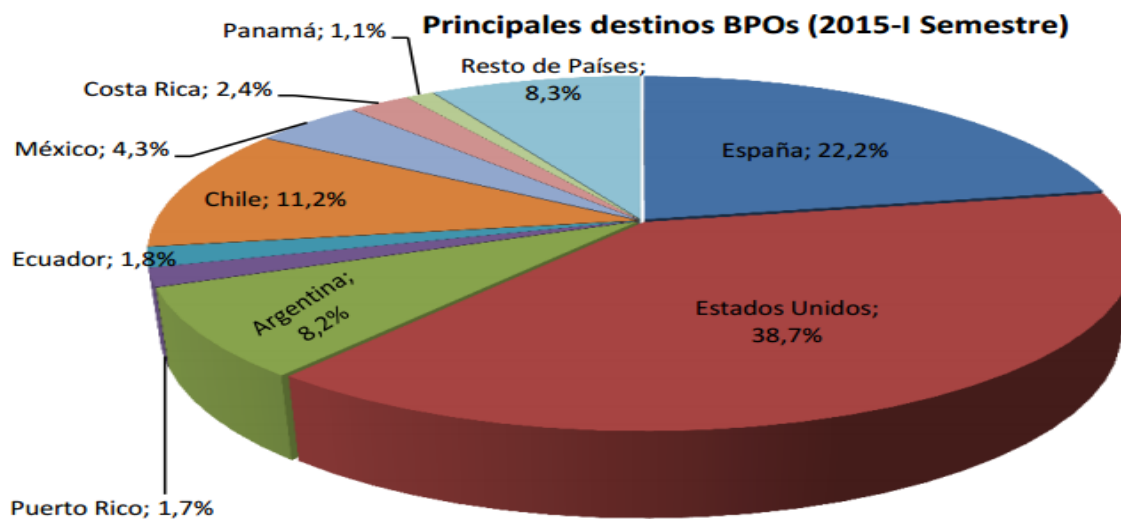
**Figura 5.** Valor de las exportaciones BPO & O



Fuente: elaboración propia, con datos Plan de Transformación Productiva del Gobierno Nacional.

**La figura 6** muestra que al País a donde más se exportan los servicios BPO es EE. UU, por el tamaño de su economía y por el Tratado de Libre Comercio que existe con ellos. Esto supone un reto adicional para Colombia, consistente en fortalecer el idioma inglés para seguir aumentando la exportación del servicio a dicho País. Le sigue en orden descendente España con quien se tiene también TLC (TLC Colombia UE) y evidentemente se le está sacando provecho desde la Tercerización de servicios empresariales.

**Figura 6.** Principales destinos BPOs



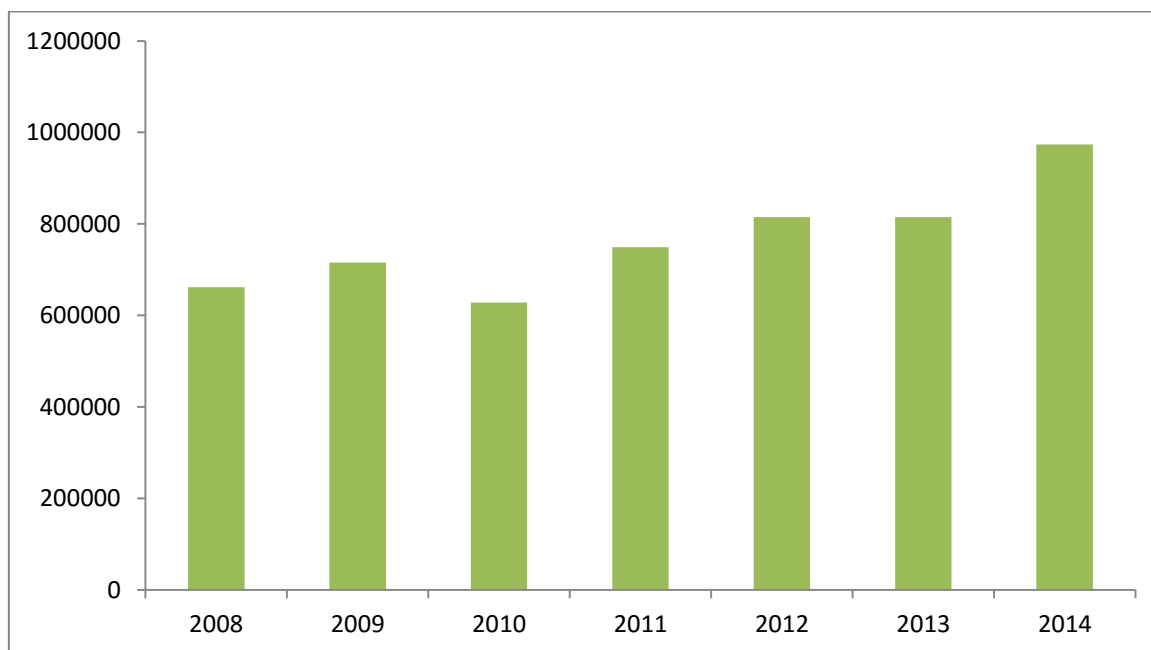
Fuente: DANE- Muestra Trimestral de Comercio Exterior de Servicios, MTCES.

(Citado en (PTP, 2015))

Dado que el campo de estudio de la presente investigación es el comercio internacional, vale la pena tomar en cuenta la posición internacional de Colombia en materia del mercado mundial de servicios empresariales. De acuerdo con el informe del Programa de Transformación Productiva (PTP, 2015), Colombia en el año 2010 ocupaba el puesto número 60 en el ranking de mayores exportadores de BPO & O y para 2013 ya se ubicaba en el puesto 50, lo que muestra un mejoramiento relativo de la competitividad del País en ese ranking. A nivel de América Latina se ubicaba en el 4 lugar, superado solo por: Brasil, Argentina y Chile.

Por el lado de las importaciones, el comportamiento es similar, la senda de crecimiento que ha tomado el sector ha sido notoria. Entre 2013 y 2014, la tasa de crecimiento del sector fue de 12,5% en promedio, tal como lo muestra la **figura 7**.

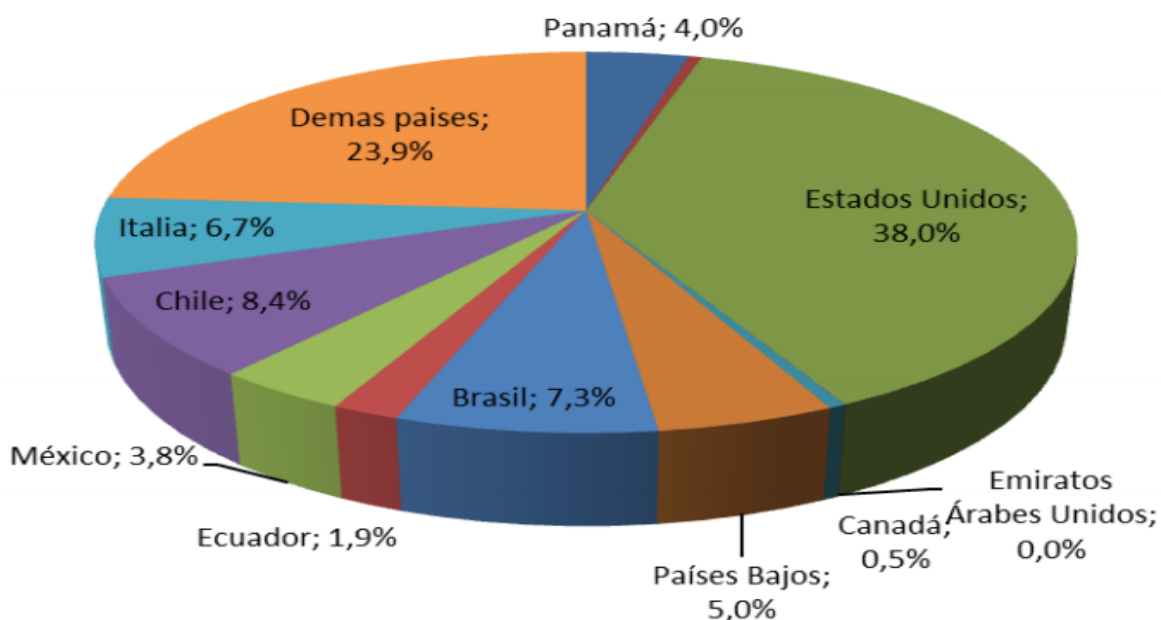
**Figura 7.** Valor de las Importaciones BPO & O



Fuente: elaboración propia, con datos PTP

Por otra parte, el DANE consultado en (PTP, 2015) asegura que el principal origen de las importaciones colombianas de servicios empresariales fue Estados Unidos (38%), seguido de Chile (8,4%), Brasil (7,3%) e Italia (6,7%) (**Ver figura 8**). La idea es diversificarlos socios comerciales que tiene el País para no depender en la magnitud que se hace actualmente de las importaciones de EE. UU. , y una de las formas en que mejor se podría hacer es con la firma de tratados comerciales que dinamicen tanto la oferta como la demanda de servicios empresariales en Colombia.

**Figura 8.** Importaciones BPOs según origen



Fuente: DANE- Muestra Trimestral de Comercio Exterior de Servicios, MTCES. (PTP, 2015)

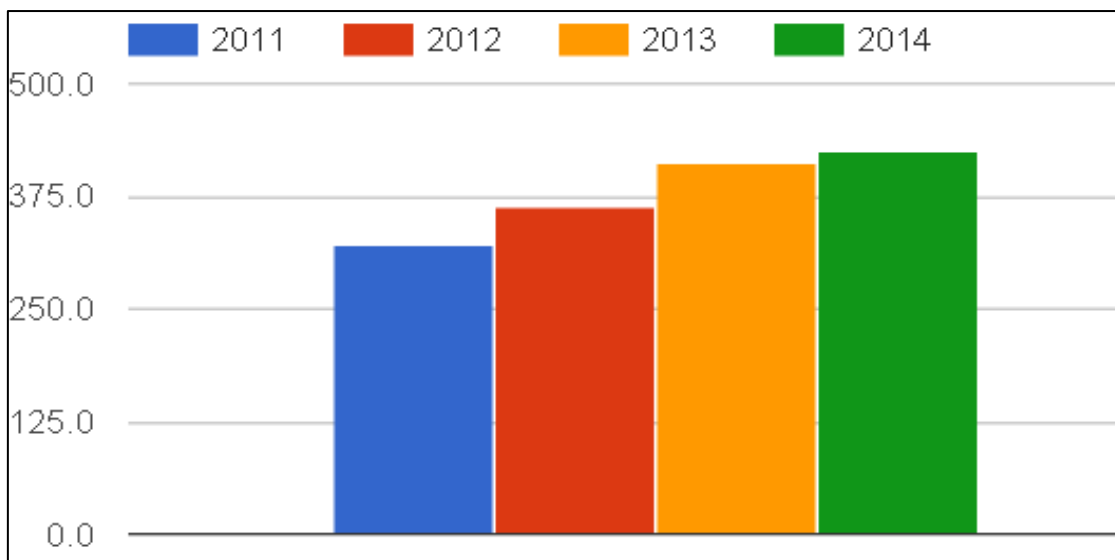
Los dos elementos que conforman la actividad del comercio exterior de un país son: las importaciones y las exportaciones, en ese sentido se observa que el comercio internacional del País tuvo una importante dinámica aceleracionista en el renglón de servicios empresariales entre los años 2013 y 2014. Partiendo de lo anterior, el Gobierno Nacional le otorgó al BPO&O una importancia de primer orden en su agenda gubernamental y de la economía colombiana en general, debido a su favorable comportamiento a nivel nacional, en ese sentido es uno de los sectores con mayores fortalezas para incorporarse al mercado internacional a través de los acuerdos comerciales suscritos por Colombia, en este caso mediante el TLC con Estados Unidos aprovechando que en la actualidad es el primer comprador a nivel extranjero.

Los beneficios de potenciar este sector no solo se pueden evidenciar en la dinamización del comercio internacional de Colombia, sino en la generación de puestos de empleo formal. Es pertinente tener en cuenta que, el perfil laboral que demanda este sector es de calificación técnica y tecnológica



principalmente, y en su mayoría con una segunda lengua pues como se ha mencionado Colombia le puede sacar mayor provecho al subsector Offshoring.

**Figura 9.** Ocupados, Total Nacional



Fuente: DANE, Gran Encuesta Integrada de Hogares GEIH (Citado en (PTP, 2015))

La **figura 9** permite inferir que el sector de Tercerización de servicios es un gran generador de empleos en el País, en tanto que en el año 2013 empleó a 413 mil trabajadores colombianos y en 2014 a 423 mil. De esta manera, queda demostrado que la decisión del Gobierno de incluir este renglón de la economía como pilar fundamental de su estrategia integral de aumento de productividad es acertado.

En términos del aporte a la generación de empleo a nivel regional, es preciso destacar que cerca del 70% de la ocupación del sector de BPO está concentrada en Bogotá (45% del total nacional), Antioquia (16,0%), Valle del Cauca (8,4%), Atlántico (5,2%), Santander (5,2%) y Santander (3,8%) (PTP, 2015). Dichas cifras dan cuenta que Bogotá es la ciudad del País donde más se emplea mano de obra en este sector, lo cual es entendible en tanto que es la capital del País y en consecuencia el principal centro empresarial y de operaciones tecnológicas de Colombia. La mano de obra que se emplea en el sector en

su mayoría tiene entre 18 y 45 años de edad. Especialmente con conocimientos en segundo idioma y manejo básico de tecnologías de la información y la comunicación.

En efecto, las empresas del sector que más han crecido y más han demandado mano de obra han sido las mencionadas por el ex ministro en su entrevista para la revista (Portafolio, 2012) de tal forma que, cuando los beneficios de los TLC se comiencen a difundir por la totalidad del País a través de la internacionalización de las empresas nacionales, se espera que muchos escépticos del libre comercio comiencen a reconsiderar dicha postura y hagan parte de la internacionalización competitiva a la que le ha apostado Colombia gracias a los TLC.

Como se observó en este capítulo, el diagnóstico del sector es alentador si tiene en cuenta el comportamiento de las cifras de exportaciones, importaciones y personal ocupado en el País en el sector BPO & O, especialmente en lo que respecta al periodo 2013 – 2014. En el siguiente capítulo se analizarán los apartados específicos del TLC Colombia – EE.UU que impactan positivamente al sector BPO & O y a los cuales hay que apostarles con mayor vehemencia para insertarse competitivamente en los mercados internacionales, con mayor énfasis en el estadounidense que tiene una demanda potencial de 300 mil millones de consumidores. Adicionalmente, permite aseverar que Colombia cuenta con un alto potencial en el sector BPO & O que debe ser explotado en los próximos años a la luz de los TLC vigentes y en ciernes. Así mismo, Se evidencia una ventana de oportunidades para las empresas colombianas para entrar al mundo de la competitividad por la vía de la tercerización de operaciones fuera de sus fronteras, de esta forma, logra minimizar riesgos y aumentan sus niveles de producción.

## **Capítulo II. - Análisis del TLC CO-USA BPO & O en el Tratado de Libre Comercio (TLC) Colombia – EE.UU. TLC**

En el presente capítulo, se analizan los pormenores del TLC Colombia – EE.UU, en lo que respecta al sector Servicios en general y los elementos económicos y requisitos normativos que benefician en particular a las empresas BPO & O colombianas y estadounidenses. Se enuncian las consideraciones normativas que regulan al sector y se hace una exposición de la forma en que podrían posibilitar una mejora en la actividad comercial de las empresas que operan en Colombia y Norteamérica.

El TLC Colombia – EE.UU, comenzó a ser negociado desde la administración del expresidente Álvaro Uribe Vélez, no obstante su entrada en vigor fue a partir del 15 de mayo del 2012 bajo el mandato de Juan Manuel Santos Calderón, está conformado por 23 capítulos que regulan el comercio bilateral de bienes y servicios, los principales temas que se tocan en el cuerpo del tratado tiene que ver con desgravación arancelaria, medidas no arancelarias, inversión extranjera directa –IED-, clima de inversiones, marco tributario, estabilidad jurídica, etc.

Desde finales de los años 80, el gobierno colombiano ha sido proclive a abrir las fronteras comerciales con el objeto de insertarse en la economía globalizada, que cobra cada vez más auge, en ese contexto, los negocios internacionales, hoy por hoy tienen una relevancia cardinal para el desarrollo económico y social colombiano, pues la idea es sacarle el mayor provecho a las relaciones económicas internacionales por medio de la celebración de buenos negocios y acuerdos bajo la premisa del “ganar - ganar”. Por ello, a 2014 Colombia contaba con un total de un total de 14 TLC vigentes y 4 suscritos con diversos países del globo terráqueo.

En aras de facilitar la comprensión de los conceptos contenidos en el capítulo 11 del TLC Colombia-EE.UU. la misma norma citada contiene un aparte titulado *definiciones* y contiene varios conceptos que son usados recurrentemente en el capítulo. El más trascendental de ellos se describe a continuación.

### **Relevancia del sector servicios dentro del TLC**

Tal como se mencionó en apartados anteriores, el comercio transfronterizo de servicios representa el Capítulo once del TLC Colombia- EE.UU. que compete a la presente investigación, debido a que es el que define los reglamentos para llevar a cabo la comercialización de servicios entre Colombia y EE.UU.

Específicamente, el capítulo Once del TLC Colombia – EE. UU recibe el nombre de *Comercio Transfronterizo de Servicios*, en él se realiza el abordaje y el conjunto de cláusulas y regulaciones referentes a la producción, distribución, comercialización, consumo y suministro de servicios a nivel de los dos países.

Cada uno de los elementos que contiene el capítulo once, tienen implicaciones en la comercialización de servicios y por ende en la comercialización de servicios tercerizados o BPO.

Debido a lo anterior, a continuación se abordan los elementos que contiene dicho capítulo que afectan la oferta de los servicios tercerizados o BPO & O, en este caso se mencionará la explicación de los artículos que afectan más sensiblemente al sector por la vía de los servicios transfronterizos, que clasificarían en la categoría Offshoring.

### **Trato Nacional**

El trato nacional pese a ser polémico en esencia, es uno de los puntos de los TLC que más beneficios ofrece al empresario, pues abre mercados en igualdad de condiciones con las empresas nativas.

En el artículo 11.2 del TLC Colombia – EE.UU se establece que las empresas proveedoras de servicio de un país u otro, deberán recibir el mismo trato que recibirían las empresas que ofrecen el servicio en su país de origen, es decir, el Gobierno estadounidense no puede privilegiar a las empresas de su país, por encima de las colombianas que ofrecen el servicio en su geografía y viceversa.

El trato nacional, guarda relación con el sector servicios, en el sentido de que las empresas de servicios y por ende las de BPO & O podrían competir en absoluta igualdad de condiciones con las empresas pares

de origen estadounidense y llegar con la mejor calidad del servicio a un mercado de 300 millones de habitantes.

### **Acceso a los mercados**

Las barreras que normalmente coloca el Estado al libre juego de oferta y demanda en los mercados, acarrean históricamente el surgimiento de monopolios y de empresas dominantes que afectan la calidad y el precio de los productos, por tal motivo, la existencia de la cláusula *acceso a los mercados*, permite que *no se vicien el mercado con normas amañadas a favor de unos cuantos por parte de los gobiernos*,

En el artículo 11.4 el acuerdo establece que ninguna de las Partes que suscriben el TLC podrá adoptar o mantener, ni en los Entes Territoriales ni a nivel Nacional, medidas que impongan limitaciones sobre: el número de proveedores de servicios, el valor total de las transacciones en el sector servicios, el número total de servicios o la producción total de servicios, el número total de personas naturales empleadas en el sector o que un proveedor de servicios pueda emplear para la prestación de los servicios.

Lo anterior significa que el TLC propugna por implementar políticas que favorezcan el libre desarrollo de los mercados, es decir, la oferta y la demanda de servicios, de esta manera, la forma en que el sector BPO & O puede sacarle provecho, depende de cada unidad productiva, pues de acuerdo a su nivel de competitividad, su productividad y su talante innovador serán los resultados para la penetración en el mercado estadounidense, debido a que el acuerdo establece el acceso en condiciones muy favorables a los mercados del gigante del norte. Es importante decir que si alguna de las partes incurre en el quebranto de alguno de los postulados mencionados, el acuerdo puede ser revocado en cualquier momento.

### **Presencia local**

La presencia física de empresas colombianas en el exterior ha sido un tema crucial por años, pues es un costo importante en el que decía incurrir la clase empresarial criolla para poder penetrar nuevos mercados, con este artículo del TLC, ya las empresas no requerirán estar operando en algún otro país para prestar sus servicios, pues anteriormente era un requisito ineludible.

Sobre el tema de presencia local el acuerdo reza textualmente: “Ninguna Parte podrá exigir al proveedor de servicios de otra parte establecer o mantener oficinas de representación o cualquier otra forma de empresa, o ser residente en su territorio como condición para el suministro transfronterizo de un servicio” (TLC, s.f.).

Se dice con toda razón que este es uno de los puntos más favorables para el sector BPO & O en el TLC, en tanto que anteriormente se requería que la empresa que suministraba un servicio B2B o B2C estuviera radicada con una sede en el país donde lo iba a prestar, sin embargo ya no es un requerimiento obligatorio, por tanto una empresa colombiana del sector tercerización, podría perfectamente llevar la contabilidad, la nómina, la analítica del negocio, desarrollo de software, etc. desde la geografía colombiana sin inconvenientes de tipo legal.

Al respecto, en una entrevista brindada por el entonces Ministro de Comercio, Industria y Turismo, Sergio Díaz-Granados a la revista (Portafolio, 2012) éste afirmó que el sector de exportación de servicios era el ganador neto con la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos. En tanto que:

Se abría una gran ventana de oportunidad para la exportación de servicios colombianos, en la medida en que es más fácil acceder al mercado estadounidense cuando no se hace necesario establecer una compañía en su territorio, como tampoco que una persona se tenga que desplazar al otro país a la hora de prestar un servicio de esta manera, servicios como la telemedicina, call centers, contaduría y el procesamiento de datos, se beneficiarán con el TLC.”(párr. 5)

### **Reconocimiento**

En materia de prestación de servicios profesionales, el reconocimiento de la experiencia y los títulos académicos solía ser una traba de gran magnitud para empresas de servicios y personas naturales que

ofertaban determinado servicio en Estados Unidos. Dado que existía dicho inconveniente, el artículo 11. 9 avanzó en el establecimiento de algunas condiciones que facilitan la gestión.

En efecto, el artículo establece que las partes podrán reconocer la educación o experiencia obtenida, los requisitos cumplidos o las licencias o certificaciones otorgadas en un determinado país. También, en otros casos se pueden otorgar los reconocimientos de forma autónoma, es decir, a través de un acuerdo o convenio que expida la empresa extranjera o el país unilateralmente.

Los cuatro elementos constitutivos del acuerdo que se han presentado, representan aspectos regulativos del acuerdo suscrito entre las dos partes que podrían contribuir a dinamizar el sector BPO & O, así como también minimizar los riesgos de afectar negativamente a las empresas nacientes del sector. Todo depende de la actitud con que los empresarios colombianos que ofrecen servicios de tercerización asuman el reto que suponen los TLC y saquen lo mejor de estos puntos.

A manera de aclaración, se debe tener en consideración que adicional a los puntos enunciados, existen otros que se omitieron en este punto dado que solo se tomaron en cuenta los más trascendentales para la presente investigación.

### **Casos de éxito**

Los TLC pueden generar un sinnúmero de beneficios para las empresas pertenecientes a los países signatarios, estos beneficios se pueden traducir en incursión a nuevos mercados, financiación y proyección internacional.

El TLC Colombia-Estados Unidos no es la excepción, existen varias empresas que se han beneficiado con el acuerdo. A continuación, se muestra un ejemplo de empresas que han aprovechado los beneficios del TLC (ver tabla 1):

Tabla 1. *Casos de éxito de empresas con el TLC*

Nombre	Objeto social	Comentarios acerca de la empresa
<b>VSI</b> <b>Nearshore</b> <b>Outsourcing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa del sector Bussiness Process Outsourcing su principal producto es el desarrollo de software a la medida del cliente desde Colombia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La coordinadora de la empresa -Natalia Gutiérrez- expresa en los siguientes términos la situación de la empresa en el marco del TLC: “En 2013 y 2014 fuimos incluidos entre las 5.000 empresas del sector con mayor crecimiento dentro de Estados Unidos, ubicándonos en el puesto 295. Este reconocimiento se debe en gran medida a las nuevas reglamentaciones del TLC que eliminaron las barreras de acceso y hacen más justas las negociaciones entre cliente-proveedor, sumado a la reglamentación de protección de datos nos hicieron confiables y más competitivos” (ProColombia, 2015), Párr. 18)</li> </ul>
<b>Brandca</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa se especializa en mejorar la imagen de las firmas ante sus clientes para atraer a más tráfico de personas a su página web.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La gratitud de Laura Amézquita, fundadora de la empresa, queda expresada en sus propias palabras: “El TLC me benefició a mí, y al sector digital en general, pues nos dio una plataforma más justa para competir en términos legales y de precio final. Pero, sobre todo, los empresarios estadounidenses empezaron a fijarse en el trabajo colombiano luego de la firma del acuerdo, cosa que no ocurría antes” (ProColombia, 2015) párr. 16)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa se dedica a la realización de consultoría en diversos temas tales como:</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En 2015 recibió el galardón como la mejor firma en su categoría para América Latina, título entregado por la Asociación Colombiana de Contact Center y BPO -ACDECC Los criterios que se tuvieron en cuenta fueron su crecimiento, innovación, liderazgo y a la implementación de</li> </ul>



<b>Frost &amp; Sullivan</b>	estudios de mercado, análisis de tendencias económicas estrategia de negocio, entre otros.	mejores prácticas (Dinero, 2015). Dichos indicadores se dieron en el contexto de la implementación del TLC y gracias a que adecuó su dinámica empresarial a las exigencias internacionales.
-----------------------------	--	---

Es importante considerar que las 3 empresas seleccionadas a pesar de no ser una muestra estadísticamente representativa, hacen parte del tejido empresarial del sector BPO & O y por tanto sus resultados pueden ser valorados a la luz de los efectos del TLC. Para hacer la valoración general del sector, se puede revisar el primer capítulo de esta investigación donde se revisan los indicadores y cifras del sector desde la entrada en vigencia del TLC.

Paralelamente, vale la pena desatacar que el TLC USA – Colombia no solo ofrece beneficios al sector BPO & O desde el punto de vista de las exportaciones, sino también por la llegada de empresas estadounidenses al país que producen bienes y servicios, generan empleo y tributan en el tesoro público. En este punto es destacable la apertura de las empresas que se relacionan en la tabla 2:

Tabla 2. *Empresas estadounidenses*

Nombre de la empresa	Descripción
SYKES	Empresa estadounidense Estados Unidos: abrió un nuevo call center creando 160 empleos en la ciudad de Barranquilla.
HP	Multinacional estadounidense abrió un Nuevo centro global de servicios en la ciudad de Medellín.
CONVERGYS	Multinacional Estadounidense abrió Contact center para atender al mercado de EE.UU.

Fuente: elaboración propia con base en (ProColombia, 2016)

En el capítulo que sigue, se realizará el análisis estratégico del sector, con la intención de identificar las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas que tiene el sector desde el punto de vista de su internacionalización. Paralelamente, se presentarán un conjunto de estrategias que podrían configurarse en un plan estratégico para sacarle el mayor provecho al tratado comercial objeto de estudio.

### Capítulo III. Análisis estratégico a través de la matriz FODA del sector BPO & O en Colombia

El sector de tercerización de procesos de negocios o BPO, tal como se ha mencionado en apartes anteriores, tiene una gran relevancia en el proceso de desarrollo corporativo, debido a que ha logrado convertirse en el aliado estratégico de las empresas que desean algún proceso o función de sus unidades productivas, a compañías con experiencia en la realización de dicha función y con una oferta de costos atractiva.

En varias ocasiones, se ha visto de forma negativa a las actividades de tercerización, puesto que, esta actividad representaba un desmejoramiento de la fuerza laboral, en materia de salarios y demás beneficios contractuales. No obstante, esto no ha limitado el posicionamiento del sector en las economías a nivel mundial; tal es el caso de Colombia, donde es considerado un sector de clase mundial por parte del gobierno y el Plan de Transformación Productiva PTP.

Debido a lo anterior, en el presente capítulo de la investigación, se construye un análisis estratégico por medio de la Matriz FODA, con el cual se pretende conocer las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas del sector BPO en Colombia, con el fin de plantear estrategias de aprovechamiento del TLC Colombia-Estados Unidos, basadas en los resultados del análisis FODA.

#### Análisis FODA del sector BPO en Colombia

Tabla 3. *Matriz FODA sector BPO en Colombia*

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ubicación geográfica privilegiada, “al norte de Suramérica, horario internacional intermedio está en medio de cinco zonas horarias” (PTP, s.f.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creación constante de plataformas tecnológicas que facilitan la comunicación entre individuos y empresas.</li> </ul>

- 
- “Los costos de los servicios públicos e inmobiliarios son los más bajos de la Región” (ProColombia , s.f.)
  - Costos laborales competitivos, Bajos “costos de mano de obra inferiores entre 20% y 40% a los de regiones como Europa y Norte América” (David. & Galvis, 2012)
  - Mano de obra calificada para el servicio.
  - “En materia normativa cuenta con la Ley de Habeas Data (Ley 1266 de 2008). que contempla los más altos estándares mundiales para la protección de datos.” (ProColombia , s.f.)
  - Vocación al servicio al cliente de las personas.
  - Colombia cuenta con un español neutro debido a que no tiene acentos marcados, en torno a esto, Víctor García de la Concha, director de la Real Academia de la Lengua Española, afirmó en una entrevista con caracol radio que en Colombia
- Eliminación de las barreras de acceso al mercado de EE. UU., ya no es necesario que la empresa tenga presencia física en el País de destino para poder operar.
  - El tratado de paz que se está negociando en Colombia, creará un clima de estabilidad y tranquilidad, para la inversión, lo que permitirá que muchas empresas se vean atraídas en encargar sus procesos de tercerización a firmas colombianas.
  - Con el acceso libre a EE. UU. Se pueden encaminar esfuerzos para llegar al mercado de medianas empresas que hasta ahora no ha sido explorado. De acuerdo a (ProColombia , s.f.). “El mercado de las medianas empresas es una excelente oportunidad para los proveedores de servicios de BPO/IT pues no han explorado completamente esta alternativa, mientras que las grandes compañías son relativamente maduras en términos de tercerización”.
-

---

efectivamente se habla el mejor español, tal como lo dice su fama a nivel mundial. En sus palabras “Colombia tiene la gloriosa tradición de cultivo de la lengua porque desde el momento mismo de la Independencia los próceres se preocuparon de cultivarla” ( Caracol Radio, 2007) párr. 2)

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>Bajo nivel de inglés en el País, en la investigación realizada por (David. &amp; Galvis, 2012) p. 65), las autoras encontraron que: de acuerdo con los recientes resultados de las pruebas Saber11 y Saber Pro, aproximadamente un 5% de los estudiantes de grado 11 y tan solo un 25% de los jóvenes que están terminando sus estudios profesionales, tienen un nivel de bilingüismo B1 (nivel pre intermedio, capaz de sostener una conversación sencilla sobre cosas cotidianas) Así mismo, Colombia ocupa el puesto 41 en el mundo de 44 países evaluados en manejo del inglés en niveles avanzados, posicionándolo por debajo de países como</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los países de Centroamérica están fortaleciendo sus sectores BPO y ellos cuentan con mayor cercanía a EE.UU y cuentan con un mejor manejo del inglés. (David. &amp; Galvis, 2012) p. 54) El inglés en estos países es un idioma fuerte y la relación cultural con este país lo es aún más, dado el constante flujo de emigrantes hacia estos países centroamericanos.</li> <li>Países competitivos a nivel mundial siguen fortaleciéndose, en orden de importancia están, India, China, Brasil, México y Chile.</li> <li>Posible ocurrencia de choques externos. Debido am la globalización los choques</li> </ul>

---

---

Perú, Costa Rica y El Salvador.

Adicionalmente, de acuerdo con (PTP, 2008) p. 19) De las 48,600\* personas aptas para la industria, 97% está lista para servir los segmentos de voz y datos en español y solo el 3% está lista para servir a estos segmentos en inglés.

Así mismo, del total de la demanda de servicios de BPO el 49% se hace en idioma inglés a nivel mundial.

- Brechas tecnológicas y culturales que aún persisten en Colombia, tales como, la posición negativa hacia la tercerización por parte de la fuerza laboral y el desconocimiento de herramientas tecnológicas que permitan mejorar el funcionamiento del sector BPO.
- Alta rotación del personal de acuerdo al (PTP, s.f.) el sector posee una de las más altas de rotación de personal del mercado.
- Falta de calidad en algunos servicios de

externos tiene implicaciones en el funcionamiento de las economías locales y teniendo en cuenta la inestabilidad actual de la economía por el precio del dólar y el petróleo una amenaza podría ser el inicio de una crisis económica.

---

---

acuerdo al (PTP, s.f.) se deben aumentar el número de certificaciones en calidad para garantizar que los servicios prestados se encuentran dentro de los más altos estándares de eficiencia y efectividad.

- Falta de formación especializada, de acuerdo al (PTP, s.f.) hace falta un programa de capacitación y formación que se especialice en brindar conocimientos y habilidades relacionadas con el sector BPO.
- Especialización en la oferta, se deben fortalecer otros niveles del BPO adicionales a los servicios de voz. La industria debe entrar a ofrecer nuevos servicios y no solo de voz, como los intensivos en Business Analytics (análisis del negocio), ingeniería, telemedicina o diferentes verticales, que ya son prestados por el sector pero es sumamente importante que sean más perceptible. (Pinzón 2012, citado por (David. & Galvis, 2012), p. 48)

Luego de elaborar el análisis a través de la matriz FODA, es posible afirmar que Colombia cuenta con un sinnúmero de ventajas que le pueden permitir fortalecer su sector BPO y convertirse en una potencia exportadora de este tipo de servicios a nivel internacional.

Fortalezas como la posición geográfica, la zona horaria, los costos atractivos y su recurso humano, han hecho que tanto a nivel nacional como internacional, se esté poniendo la mirada en este sector colombiano. Razón por la cual, se constituye como un tema que está en boga en el argot económico.

Adicional a las fortalezas, el sector presenta grandes oportunidades de carácter externo, dadas principalmente por el acceso libre a un mercado amplio como el estadounidense, no obstante también presenta amenazas constituidas principalmente por la fortaleza de la competencia a nivel internacional dentro y fuera de la Región Latinoamericana.

Por otra parte, es importante mencionar que el BPO además cuenta con varias debilidades que se convierten en aspectos susceptibles de mejora, algunos como, el nivel de inglés, la calidad y la especialización, se convierten en grandes retos que deben ser superados para poder potencializar las fortalezas y aprovechar las oportunidades.

Teniendo en cuenta lo anterior, en la presente investigación se plantea un conjunto de estrategias, desde el punto de vista académico, que se convierten en alternativas de mejoramiento a las debilidades encontradas en el análisis FODA.

### **Estrategias enfocadas al aprovechamiento del TLC Colombia-EE.UU., por parte del sector BPO en Colombia**

Después de realizar el análisis FOD para el sector BPO en Colombia, se determinaron algunas áreas que son susceptibles a ser mejoradas y para cada una de estas se plantearon estrategias de mejoramiento, tal como se muestra en la tabla 4:



Tabla 4. *Áreas susceptibles de mejora y estrategias de solución*

Área	Estrategia
<b>Recurso humano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer el Bilingüismo</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar la formación especializada</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminuir las brechas tecnológicas</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversificar de la oferta</li> </ul>
<b>Fortalecimiento de la industria</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover la industria a nivel internacional</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducir la rotación del personal empleado</li> </ul>
<b>Marco legal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear y fortalecer los incentivos fiscales para la inversión en el sector</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptar la normatividad del sector a los estándares internacionales</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

Las estrategias están enfocadas hacia tres áreas: Recurso humano, Fortalecimiento de la industria y Marco legal y con ellas se busca optimizar el sector BPO para que pueda aprovechar las ventajas que trae el TLC Colombia-EE.UU. Dichas estrategias están dadas a continuación por las tablas 5, 6 y 7.

Tabla 5. *Estrategias área de Recurso humano*

<b>Estrategia No 1: Fortalecer el bilingüismo</b>	
<b>Descripción del problema</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe escasez de recurso humano preparado en un segundo idioma para trabajar en la industria, lo cual limita las posibilidades de expansión.</li> </ul>
<b>Acciones de mejora</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensificar la formación en Inglés desde los grados preescolar en todas las instituciones educativas del País.</li> <li>• Aumentar la cobertura y facilidad de acceso a las diversas iniciativas del sector público en materia de formación en un segundo idioma, tales como, el SENA, las universidades y el Ministerio de Educación Nacional.</li> </ul>

- Incluir la formación en inglés dentro de la etapa de formación para el trabajo empresarial, es decir, en los procesos de inducción y capacitación. El inglés que se imparta debe ser especializado y enfocado al área de trabajo dentro de la cual los empleados desarrollarán sus funciones.

#### **Beneficios esperados**

- Aumentar la capacidad de internacionalización de la industria del BPO a través, de la oferta de servicios en el idioma más demandado por los clientes a nivel mundial. También, se logrará disminuir los costos del personal bilingüe, pues a mayor oferta de mano de obra con segundo idioma disminuirán los costos de contratación de los mismos.

### **Estrategia No 2: Aumentar la formación especializada**

#### **Descripción del problema**

- La calidad media o baja de algunos empleados se debe a la carencia de formación particular sobre la industria del BPO.

#### **Acciones de mejora**

- Se debe realizar una alianza estratégica entre el gobierno, la universidad y la industria del BPO con el fin de lograr incorporar y fortalecer en la formación escolar y universitaria los conocimientos sobre la industria de las TIC y los Software, que permita ir creando dentro de los graduados una mentalidad acorde a los avances tecnológicos de la actualidad.
- Empezar a construir un tipo de formación enfocado netamente a la industria del BPO donde se impartan conocimientos relacionados con la industria, sus retos y necesidades, con el fin de aumentar la fuerza laborar interesada por el sector y así mismo mejorar las capacidades de los que ya se encuentran vinculados al mismo.
- Es necesario que los programas profesionales afines al sector BPO, logren alinear sus componentes académicos a las necesidades del

	mercado y también a su dinámica, teniendo en cuenta los sectores de la industria que están mostrando comportamientos favorables y que tengan una tendencia positiva para el futuro. Tales como el BPO.
<b>Beneficios esperados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se logrará contar con un personal especializado en la realización de sus labores, lo que permitirá aumentar la productividad y calidad del trabajo y por ende mejorará el funcionamiento de la industria en general.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

Tabla 6. *Estrategias área de Fortalecimiento de la industria*

<b>Estrategia No 3: Disminuir las brechas tecnológicas</b>	
<b>Descripción del problema</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El desconocimiento de las posibilidades que ofrece la tecnología hace que muchas empresas no aprovechen al máximo los beneficios de la misma.</li> </ul>
<b>Acciones de mejora</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se deben identificar cuáles son las principales necesidades en materia tecnológica de cada una de las empresas que conforman la industria del BPO en Colombia, con el fin de que a partir de la información recolectada, se diseñe de la mano del Gobierno, una estrategia de dotación de tecnología que le permita al sector aprovechar todas las ventajas que trae la misma para mejorar su desarrollo. En ese sentido se han dado importantes pasos, tal es el caso de el <i>Plan Vive Digital</i>, el cual es un programa del gobierno de Juan Manuel Santos.</li> <li>• Se debe lograr que las personas que se preparen profesionalmente para trabajar en el sector BPO estén actualizados en materia de herramientas tecnológicas para la realización de sus labores, pues deben ser conscientes que estas herramientas no solo facilitan su trabajo sino que hacen de sus tareas procesos más eficientes.</li> </ul>
<b>Beneficios esperados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con esta estrategia, se logrará tener un sector</li> </ul>

actualizado en materia tecnológica y preparada para cada uno de los retos que se le presenten a nivel mundial.

#### **Estrategia No 4: Diversificar la oferta**

##### **Descripción del problema**

- Es necesario empezar a diferenciarse en materia de oferta para tener un aporte diferencial en cuanto a la competencia.

##### **Acciones de mejora**

- El gobierno se encuentra en la tarea, a través del PTP, de convertir al sector del BPO en un sector de clase mundial, para esto se hace necesario que se adopten políticas no solo desde el sector público sino desde el privado, que posibilite la transición del sector BPO hacia la oferta de servicios de mayor valor agregado, tales como, la ingeniería, las investigaciones de negocio entre otros.

##### **Beneficios esperados**

- Con esta estrategia, se podrá aumentar la variedad de la oferta exportable, lo que logrará atraer más clientes hacia el País.

#### **Estrategia No 5: Promover la industria nivel internacional**

##### **Descripción del problema**

- Se debe tener un buen reconocimiento a nivel mundial para lograr atraer a más clientes interesados en proveerse de los servicios de empresas colombianas

##### **Acciones de mejora**

- Es necesario crear una propuesta de valor fundamentada en las fortalezas de la industria del BPO en Colombia, que permita captar potenciales clientes e interesados.

- Se debe generar una agresiva campaña de publicidad, donde se muestren las ventajas de tener a las empresas colombianas como proveedoras de servicios de BPO.
- Se deben aumentar y diversificar las certificaciones en calidad de los servicios ofrecidos del BPO con el fin de ganar mayor reconocimiento en el mundo.
- Adicionalmente, se requiere atraer inversión extranjera orientada a fortalecer la industria del BPO en Colombia.

#### **Beneficios esperados**

- Con esta estrategia, se podrá lograr consolidar a través del tiempo una industria fortalecida, exitosa y atractiva a nivel internacional.

### **Estrategia No 6: Reducir la rotación de personal**

#### **Descripción del problema**

- Una alta rotación de personal, dificulta la continuidad en la realización correcta de los procesos y genera un clima de inestabilidad hacía el exterior.

#### **Acciones de mejora**

- Se debe crear un Sistema de Seguridad Y Salud en el Trabajo, por cada una de las empresas pertenecientes a la industria del BPO, que no solo incluya medidas de control de riesgos sino actividades y programas de salud ocupacional que fidelicen a los empleados y los motiven a continuar con su trabajo.
- Es necesario crear programas de capacitaciones y actualizaciones constantes que disminuyan las fallas en la realización de

las tareas por parte de los empleados, con el fin, de no prescindir de ellos con facilidad sino convertirlos en un recurso valioso para la empresa.

<b>Beneficios esperados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con esta estrategia, se logrará fidelizar a los empleados y disminuir su rotación.</li> </ul>
-----------------------------	--

Fuente: elaboración propia

Tabla 7. *Estrategias área de Marco legal*

<b>Estrategia No 7: Crear y fortalecer los incentivos fiscales para la inversión en el sector</b>	
<b>Descripción del problema</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es necesario aumentar la inversión privada para fortalecer la industria del BPO.</li> </ul>
<b>Acciones de mejora</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se deben generar incentivos fiscales para los inversores en el sector BPO, no solo a nivel nacional sino a nivel departamental y municipal. Con el fin de lograr una afluencia de inversión privada que permita fortalecer el sector del BPO en Colombia.</li> </ul>
<b>Beneficios esperados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con esta estrategia, se obtendrá la inversión necesaria para dinamizar en mayor medida a la industria del BPO.</li> </ul>
<b>Estrategia No 8: Adaptar la normatividad del sector a los estándares internacionales</b>	
<b>Descripción del problema</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El marco legal representa un elemento de vital importancia para la optimización y la internacionalización del sector BO en Colombia.</li> </ul>

**Acciones de mejora**

- Es necesario revisar y mejorar toda la legislación relacionada con el sector BPO con el fin de que se vuelva una herramienta a favor del fortalecimiento del sector y no un lastre para su crecimiento.
- Se debe estandarizar la normatividad nacional sobre BPO a la normatividad internacional con el fin de lograr tener una proyección de carácter mundial, sin trabas en materia normativa.

**Beneficios esperados**

- El mejoramiento del marco legal permitirá tener un sector fortalecido.

Fuente: elaboración propia

Las estrategias presentadas constituyen una propuesta desde el punto de vista académico y se construyeron a partir de la investigación documental sobre el estado actual del sector BPO en Colombia, sus fortalezas y retos. Esta investigación permitió determinar que si bien el TLC representa una gran ventaja para el país, en la medida que facilita la comercialización de servicios tercerizados hacia EE.UU., sin barreras a la entrada, el sector BPO aún debe mejorar algunos aspectos con el fin de lograr diferenciarse de su competencia y verse atractivo por los empresarios estadounidenses que buscan tercerizar alguno de sus procesos.

Por tal razón, la propuesta presentada estuvo enfocada hacia el mejoramiento de esos aspectos con el fin de que el sector de BPO en Colombia, logre desarrollar un óptimo proceso de internacionalización que permita el crecimiento del sector en el País y por ende el mejoramiento de la economía.

## Conclusiones y recomendaciones

Respecto al punto correspondiente a la caracterización del Sector BPO&O en Colombia para el período 2013-2014, es preciso mencionar que el mercado de Outsourcing en América Latina y el mundo se encuentra en un periodo de auge, especialmente a partir de la reingeniería de procesos empresariales, donde las empresas decidieron aumentar la eficiencia de su proceso productivo mediante la tercerización de algunas operaciones a agentes externos que lo desarrollen de mejor manera, y de esta forma dedicarse exclusivamente a producir su producto esencial. Otro elemento que ha posibilitado el apogeo de la tercerización de procesos productivos es el crecimiento exponencial del uso de las TIC al interior de las empresas pues permite tercerizar procesos incluso por fuera de sus fronteras geográficas.

Es importante decir que el sector BPO & O en el País aún es pequeño pero presenta tasas de crecimiento altas, a tal punto que el Gobierno Nacional le ha incluido en el Plan de Transformación Productiva del País, la intención es potenciar el sector para aprovechar las ventajas competitivas que ofrece el País. Teniendo en cuenta lo anterior, es preciso decir que uno de los sectores estratégicos para aprovechar las ventajas de los TLC es el sector de BPO, razón por la cual en el presente estudio se hace énfasis en los beneficios del TLC Colombia- Estados Unidos con el fin de crear estrategias de aprovechamiento de los mismos

En cuanto al comercio exterior, entre 2013 y 2014 Colombia aumentó el volumen de exportaciones en 23,8%, teniendo como principales destinos de exportación en 2014 a Estados Unidos al cual en este año se dirigió el 38,8% del total de las exportaciones del sector. Además, en el año 2013 empleó a 413 mil trabajadores colombianos y en 2014 a 423 mil.

Por otra parte, en lo que concierne al análisis del TLC con EE.UU respecto a la información relacionada con el sector BPO&O, se puede concluir que con la entrada en vigor del TLC Colombia – USA, se abrieron un conjunto de oportunidades en el sector BPO & O, en tanto que en el capítulo 11 que aborda la regulación de la comercialización de servicios entre los dos países, se establecen unas cláusulas



que favorecen considerablemente al sector. Entre otras es posible conseguir el Trato Nacional, acceso a mercados, presencia local, reconocimiento, entre otras. Así mismo, se pudo constatar que existen diversas empresas colombianas que han sabido aprovechar los beneficios que ofrece el TLC y han visto incrementar su volumen de ventas al exterior, especialmente entre 2013 y 2014.

Finalmente, al hacer la revisión de las realidades del sector mediante la aplicación de la herramienta FODA, se pudo identificar que en efecto son muchas las oportunidades y fortalezas que tiene el sector BPO & O colombiano para gozar de los beneficios que ofrece el TLC y además las debilidades y amenazas detectadas son perfectamente sorteables en el mediano plazo si se logra una agenda de coordinación entre sector público y privado.

También, fue posible determinar unas líneas generales donde el sector BPO & O debe emprender un plan de acciones de mejora con el fin de mejorar de cara a las necesidades del sector y la economía del País, estas áreas son: Recurso humano, Fortalecimiento de la industria y Marco legal.

En concreto para mejorar la competitividad del sector, la investigación arrojó que se hace necesario enfocar los esfuerzos en los siguientes puntos: Fortalecer el bilingüismo, Aumentar la formación especializada, Disminuir las brechas tecnológicas, Diversificar de la oferta, Promover la industria a nivel internacional, Reducir la rotación del personal empleado, Crear y fortalecer los incentivos fiscales para la inversión en el sector y Adaptar la normatividad del sector a los estándares internacionales.

En conclusión, la investigación permite aseverar que de llevarse a cabo las líneas estratégicas propuestas, se podría avanzar en el aprovechamiento del conjunto de ventajas que ofrece el TLC Colombia – EE.UU lo cual redundaría en beneficios para el comercio internacional, el empleo, la producción local y el aumento del bienestar en Colombia.

## Bibliografía

Caracol Radio. (18 de Enero de 2007). *En Colombia se habla un buen español, dice la Real Academia de la Lengua. Entrevista con Víctor García de la Concha, director de la Real Academia de la Lengua Española.* .

Accenture. (2015). *High performance. Delivered.* . Obtenido de Outsourcing de Procesos de Negocio (BPO): <https://www.accenture.com/ar-es/service-bpo-overview-summary.aspx>

ANDI, & PTP. (2012). *Sector de Tercerización de Procesos de Negocio (BPO & O).* Obtenido de Informe de sostenibilidad. : <https://www.ptp.com.co/documentos/Informe%20sostenibilidad%20BPO.pdf>

Bernal, F. (2010). *Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales.*. Bogotá: Editorial Pearson Educación. Tercera edición.

Céspedes, L., & Rivera, G. (2013). *Análisis de la industria de BPO y las posibilidades de crecimiento del back office en operaciones de comercio exterior en el Valle del Cauca.* Obtenido de Universidad San Buenaventura Facultad de Ciencias Económicas.: [http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co:8080/jspui/bitstream/10819/1870/1/Analisis\\_Industria\\_Back%20office\\_Cespedes\\_2013..pdf](http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co:8080/jspui/bitstream/10819/1870/1/Analisis_Industria_Back%20office_Cespedes_2013..pdf)

David., N., & Galvis, D. (2012). *Análisis del estado actual de Business Process Outsourcing (BPO) y Outsourcing (tercerización) en Colombia.* . Obtenido de Universidad ICESI. Facultad de Ingeniería.

Díaz, A., & Ángel, A. (2010). *Externalización de procesos de negocios en servicios: sector con potencial crecimiento en la economía colombiana.* Obtenido de Escuela de Ingeniería de Antioquia. Ingeniería Administrativa. Envigado – Antioquia.: <http://repository.eia.edu.co/bitstream/11190/1533/1/ADMO0629.pdf>

- Dinero. (28 de Diciembre de 2013). *Revista Dinero* . Obtenido de El poder de la tercerización de servicios.: <http://www.dinero.com/imprimir/189955>
- Dinero. (2015). *Colombia tiene la mejor asociación de call center en América Latina*. Obtenido de Sección Actualidad. Call center. : <http://www.dinero.com/empresas/confidencias-online/articulo/asociacion-colombiana-contact-center-mejor-asociacion-latinoamerica-bpo/21497>
- Escobar, Y. (Octubre de 2010). *Bussiness Process Outsourcing (BPO). Subcontratación/externalización de procesos de negocio*. Obtenido de Universidad de caldas. Facultad de Ingeniería. Programa de Ingeniería en Sistemas y Computación.: <http://auditoriauc20102mivi.wikispaces.com/file/view/BPO20102170062093.pdf>
- González, R. (2011). *Diferentes teorías del comercio internacional. Tendencias y Nuevos Desarrollos de la Teoría Económica*. Obtenido de [http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE\\_858\\_103-118\\_\\_9F7A85DC90A777675E3E806341418974.pdf](http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_858_103-118__9F7A85DC90A777675E3E806341418974.pdf)
- Herrera, B. (Diciembre de 2011). *TLC Colombia-Unión Europea: retos y desafíos*. . Obtenido de Friedrich Ebert Stiftung en Colombia. Fescol. Policy Paper: <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/kolumbien/08860.pdf>
- Pierini, A. (5 de Marzo de 2015). *Conceptos sobre la Tercerización-Outsourcing*. Obtenido de Cargos servicios empresarios. Argentina: <http://cargos.com.ar/portal/author/aurora/>
- Portafolio. (6 de Agosto de 2012). *Apertura para los servicios es inmediata por TLC*. Obtenido de Edición virtual. Sección negocios: <http://www.portafolio.co/negocios/apertura-los-servicios-es-inmediata-tlc>
- PPT. (Julio de 2012). Obtenido de Caracterización y formulación estratégica del sector BPO, KPO e ITO en Colombia. Entregable I. Caracterización General.Plan de Transformación Productiva: [https://www.ptp.com.co/documentos/2%20IDC\\_PTP\\_1\\_EntregableI\\_PublicadoII.pdf](https://www.ptp.com.co/documentos/2%20IDC_PTP_1_EntregableI_PublicadoII.pdf)

- PPT. (2014). *BPO&O Sector de clase mundial*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/pasante/31-tercerizacin-de-procesos-de-negocios-bpo>
- ProColombia . (s.f.). *Oportunidades del TLC Colombia-EE.UU por sector: BPO.* . Obtenido de <http://tlc-eeuu.procolombia.co/oportunidades-por-sector/servicios/bpo>
- ProColombia. (15 de Mayo de 2015). *Diez empresas que aprovechan el TLC con Estados Unidos con ayuda de ProColombia.* . Obtenido de <http://www.procolombia.co/noticias/diez-empresas-que-aprovechan-el-tlc-con-estados-unidos-con-ayuda-de-procolombia>
- ProColombia. (2016). *Inversión en el sector Tercerización de Servicios BPO en Colombia*. Obtenido de Tercerización de servicios BPO: <http://inviertaencolombia.com.co/sectores/servicios/tercerizacion-de-servicios-bpo.html>
- Proexport. (2012). *Oportunidades en la industria de servicios BPO en Colombia.* . Obtenido de Promoción de turismo inversión y exportaciones. Presentación en Power Point: <http://es.slideshare.net/jhocor/proexport-oportunidades-industriaservicios-bpo-colombia-junio-2012-1667>
- PTP. (Octubre de 2008). *Plan de negocios BPO. Desarrollando el Sector de BPO&O como uno de Clase Mundial.* Obtenido de <https://www.ptp.com.co/documentos/Plan%20de%20Negocios%20BPOKPOITO.pdf>
- PTP. (2012). *PTP Programa de Transformación Productiva* . Obtenido de Informe de sostenibilidad 2012 Sector de Tercerización de Procesos de Negocio (BPO&O): <https://www.ptp.com.co/documentos/Informe%20sostenibilidad%20BPO.pdf>
- PTP. (2015). *Sector BPO & O. Evolución reciente ingresos y operacionales y empleo*. Obtenido de Sección Tercerización de procesos de negocio BPO & O. Informes y perfiles PTP: <http://ptp.amagi4all.com/informes>

PTP. (s.f.). *Presente y futuro del sector*. Obtenido de <https://www.ptp.com.co/contenido/contenido.aspx?catID=733&conID=744>

Rojas, C. (2010). *La estrategia de BPO & O (tercerización), ¿una opción de servicios para Colombia?* . Obtenido de Revista Semilleros. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Escuela de Administración de Empresas: <http://revistas.uptc.edu.co>

Semana. (5 de Diciembre de 2012). *El TLC es una razón más para invertir en Colombia*. . Obtenido de <http://www.semana.com/economia/articulo/el-tlc-razon-mas-para-invertir-colombia/257896-3>

TLC. (s.f.). *TLC Colombia – Estados Unidos*, . Obtenido de Capítulo Once: Comercio Transfronterizo de Servicios.: <http://www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id=727>