



# Una mirada analítica al sector de BPO<sup>1</sup> en Colombia y Antioquia<sup>2</sup>

*An analytic view of the BPO sector in Colombia and Antioquia*

*Un regard analytique sur l'industrie BPO en Colombie et Antioquia*

William Camilo Sánchez Torres\*

[william.sanchez85@esmer.edu.co](mailto:william.sanchez85@esmer.edu.co)

Luis David Delgado Vélez\*\*

[luis.delgado@esumer.edu.co](mailto:luis.delgado@esumer.edu.co)

Luisa Fernanda Gaviria Martínez\*\*\*

[lgaviria@esumer.edu.co](mailto:lgaviria@esumer.edu.co)

Francisco Javier Montoya Ríos\*\*\*\*

[franscico.montoya@usbmed.edu.co](mailto:franscico.montoya@usbmed.edu.co)

Ángel Rodrigo Vélez Bedoya\*\*\*\*\*

[angelvel07@gmail.com](mailto:angelvel07@gmail.com)

\*Master en Dirección de Marketing ESERP Business School-Universidad de Barcelona, Barcelona – España.

Docente Investigador Tiempo Completo Institución Universitaria Esumer. Medellín – Colombia.

\*\*Master en Finanzas y Contabilidad Directiva, Docente Investigador Tiempo Completo Institución Universitaria Esumer. Medellín – Colombia

\*\*\* MBA con Direccionamiento en Negocios Internacionales, Universidad de Palermo. Buenos Aires – Argentina

Docente Investigador Tiempo Completo Institución Universitaria Esumer. Medellín – Colombia

\*\*\*\* Master en Ingeniería, Docente Investigador Universidad San Buenaventura. Medellín – Colombia

\*\*\*\*\* Master en Administración de Empresas, Docente asociado Universidad San Buenaventura. Medellín – Colombia

Fecha de recepción: 19 de octubre de 2014

Fecha de aceptación: 15 de noviembre de 2014

---

<sup>1</sup> BPO Business Process Outsourcing – Tercerización de Procesos de Negocio

<sup>2</sup> Este artículo es un producto derivado del proyecto de investigación “Estudio Prospectivo de las competencias generales de gerentes y directivos de las empresas que pertenecen a los Sectores de Talla Mundial”, presentado por el Grupo de Investigación en Dirección de Empresas, de la Institución Universitaria Esumer y.

## Resumen

Este artículo derivado del marco teórico de la investigación sobre el estudio prospectivo de las competencias generales de gerentes y directivos de las empresas que pertenecen a los sectores de talla mundial, propone una mirada analítica a uno de los sectores con mayor impacto en el país: el sector tercerización de procesos de negocio (Business Process Outsourcing - BPO).

A través del Programa de Transformación Productiva (PTP) el Gobierno Nacional pretende llevar a Colombia a un desarrollo productivo en crecimiento y de esta manera generar una política de acompañamiento para que las empresas sean más competitivas, productivas y capacitadas frente al entorno internacional. Los sectores estratégicos de la economía colombiana reflejan la realidad de un entorno globalizado en materia de expansión y consolidación de sus mercados como estrategia, además, de la creciente fuerza laboral y el aprovechamiento de proyectos de impacto empresarial como el mismo PTP.

A su vez, una de las regiones que más le ha apostado al fortalecimiento de este sector ha sido Antioquia, que ha fundamentado su crecimiento y sostenibilidad empresarial, involucrando todos sus actores de interés hacia la consolidación sectorial mediante la construcción de visiones empresariales compartidas dentro de las que se entienden la creación de *clústers*, en concreto los de Tecnología, Información y Comunicación.

**Palabras clave:** Programa de Transformación Productiva; sectores de talla mundial; competitividad; sector de BPO; *clúster*.

## Abstract

This article, derived from the theoretical framework of the research about the prospective study of general competencies of Managers and CEO's from companies that are part from the world-class sectors, proposes an analytic view to one of the sectors with a higher impact in the country, the BPO sector,

Throughout the Productive Transformation Program (PTP) the national government pretends to take Colombia to an enduring productive development and generates a policy partnership for companies to be more competitive, productive and more trained to the international perspective. The strategic sectors of the Colombian economy reflect the reality of a globalized environment in terms of expansion and consolidation of its markets as a strategy, moreover, of incorporation of the growing labor force and the use of business impact projects such as the PTP.

In perspective, Antioquia has been one of the regions more strenght in the country, and has based its growth and business sustainability by involving all stakeholders towards industry consolidation through the expansion of shared business visions such as the erection of *clústers* like the one of ICT (Information and communications technology).

**Keywords:** Productive Transformation Program; World-Class Sectors; competitiveness; BPO sector; *clúster*.

## Résumé

Ce travail, dérivé du cadre théorique d'une recherche sur l'étude prospective des compétences générales des gestionnaires et des administrateurs de sociétés qui appartiennent aux secteurs de classe mondiale, propose un regard analytique sur l'un des secteurs ayant le plus grand

impact sur le pays : les centres d'externalisation des processus d'affaires (Business Processing Outsourcing - BPO).

Grâce au Programme de Transformation Productive (PTP), le Gouvernement a l'intention de provoquer un développement productif en croissance en Colombie et de générer ainsi, une politique d'accompagnement aux entreprises pour les rendre plus compétitives, plus productives et plus capables face à l'environnement international. Les secteurs stratégiques de l'économie colombienne reflètent la réalité d'un environnement mondialisé en termes d'expansion et de consolidation de leurs marchés comme une stratégie ; ils aussi indiquent la constitution d'une force de travail de plus en plus majeure et une utilisation des projets d'impact sur les entreprises comme le même PTP en croissance.

À son tour, l'une des régions qui a renforcé ce secteur a été Antioquia. Cette région a fondé sa croissance et viabilité d'affaires sur l'engagement de tous les acteurs d'intérêt à la consolidation de l'industrie ; en construisant des visions partagées d'entreprise et la création de clusters, particulièrement, ceux de la technologie, l'information et la communication.

**Mots-clés :** Programme de Transformation Productive, secteurs de classe mondiale, compétitivité, secteur BPO, cluster.

**Para citar este artículo / To cite this article / Pour citer cet article:**

Sánchez W. C. et al. (2014). Una mirada analítica al sector de BPO en Colombia y Antioquia. *Escenarios: empresa y territorio*, 3, pp.

## Introducción

Este artículo de reflexión se deriva del marco teórico del proyecto de investigación “Estudio Prospectivo de las competencias generales de gerentes y directivos de las empresas que pertenecen a los Sectores de Talla Mundial”.

Con el rompimiento de las economías domésticas a nivel mundial, las empresas se enfrentan de cara a la nueva era del conocimiento y a un mercado altamente competitivo, caracterizado por diferenciales de alto valor agregado donde la innovación, las nuevas tecnologías de la información y las telecomunicaciones, y la participación de sectores de talla mundial y sus actores globales, estimulan la necesidad de explorar nuevas alternativas, integrando esfuerzos que se focalicen en el negocio de la empresa y en las estrategias de competitividad.

Las nuevas reglas de juego en materia de competitividad global y regional han trascendido las estrategias basadas en un marketing operacional y han dado espacio a otras formas de hacer negocios sustentados en activos estratégicos, fundados en la simplificación de procesos más efectivos y especializados que respondan a la vocación misional de la organización, de tal suerte que se tercericen aquellas funciones que han de marginarse de la razón de ser empresarial. Como lo afirma Vashistha “[...] las compañías deben estar vigilando constantemente y estar siempre preparadas para olvidar la forma antigua de hacer negocios para sacar ventaja de nuevas oportunidades” (2010, p.10).

Estas nuevas formas de hacer negocios han sido replicadas por países en vía de desarrollo, como Colombia, tomando como referencias las economías desarrolladas que basan sus diferenciales competitivos orientándose a potencializar sus sectores de talla mundial, de los cuales el desarrollo del sector de *Software* y Tecnología y el sector de BPO&O (*Business Process Outsourcing and Offshoring*), han cobrado relevancia en los últimos años en la economía global y nacional. Pese a que dichos sectores se han incorporado recientemente, han hecho de esta joven industria una fuente de soluciones innovadoras, eficientes y eficaces que soporta, de igual forma, los demás sectores estratégicos, impactando también la sociedad, al brindar oportunidades laborales en diversas competencias a diferentes grupos poblacionales.

En este sentido, la “tercerización” a través del BPO, como nueva modalidad de contratación vía *Outsourcing*, responde a la gestión de procesos subcontratados que vincula la responsabilidad, no solo del desarrollo eficiente y eficaz de las actividades entregadas, sino que también es responsable de implementar procesos de mejoramiento continuo que apunten a mejorar los niveles de productividad del sector empresarial.

Es en este contexto en el cual se desarrolla el presente artículo, el cual pretende, desde la contextualización del desarrollo de estos nuevos sectores a nivel mundial, evidenciar el impacto de estos en Colombia, y como caso particular en Antioquia, con el desarrollo de sus *clústers* y sus estrategias regionales.

La industria del *software* en Colombia ha obedecido al mismo comportamiento global hacia la heterogeneidad de los recursos digitales y de las plataformas informáticas, como la computación en la nube, la computación móvil y el consumo tecnológico. Sin embargo, la adopción del concepto BPO no se ha implementado ni se ha actualizado con los avances que se vienen desarrollando a nivel internacional.

En este contexto mundial y nacional, el panorama de Colombia y sus departamentos reflejan una gran similitud, en la medida en que las dificultades para lograr un desarrollo sostenible las vienen sorteando a partir de la búsqueda de procesos que les garanticen ser cada

día más competitivos, de tal suerte que los sectores económicos se integren y fortalezcan, dentro de lo cual se podría resaltar la estrategia del *clúster*.

En las últimas dos décadas, los gobernantes del Estado colombiano, han coincidido y son conscientes de los desafíos que aún tiene el país en materia de competitividad, desafíos que se ven plasmados en los diferentes Planes de Desarrollo Nacional, y obviamente regionales y municipales, en los cuales el factor común ha sido apostarle a las líneas estratégicas basadas en *desarrollo económico y competitividad*, con sus consecuentes Programas de Innovación, Desarrollo y Emprendimiento, como estrategias para fortalecer aquellos sectores que sean potencialmente estratégicos para el desarrollo del país. En este sentido, ha sido la Industria de Tercerización de Procesos de Negocios BPO (clasificada dentro de los ocho sectores identificados como prometedores) la llamada a protagonizar la respuesta al actual mundo globalizado y competitivo, que genere una transformación empresarial y que permita sintetizar procesos de negocio, reducir costos y generar rentabilidad.

A su vez, como se abordará en el actual artículo, ha sido protagónico el papel desempeñado por el Programa de Transformación Productiva (PTP) liderado por el Ministerio de Comercio Industria y Turismo (en adelante Min CIT) y Procolombia (antes Proexport), con el auspicio de Bancoldex, BID y demás instituciones y gremios, hoy actores activos en el nuevo escenario de la competitividad mundial. Estos organismos son conscientes de que los sectores estratégicos de la economía colombiana han presentado grandes cambios debido a las necesidades de los mercados internacionales, al incremento de la fuerza laboral y al aprovechamiento de ciertos proyectos como el PTP.

En el caso particular de Antioquia, retrospectivamente, desde 1985 cuando se dio origen el *Proyecto Visión Antioquia Siglo 21*, el Plan Estratégico de Antioquia (PLANEA), los planes de desarrollo departamentales y municipales (Uribe Arroyave & Riascos Gonzalez, 2007), han venido construyendo su carta de navegación como un esfuerzo público – privado de largo alcance en un proceso de pedagogía social a través de una amplia y representativa participación de los antioqueños. Dichos planes hoy vienen consolidando el desarrollado de varias estrategias con el objetivo de generar oportunidades para la industria local y, en ese sentido, el sector BPO ha tenido un crecimiento sostenido, resultado de la demanda de compañías foráneas y locales, que ven en la tercerización de servicios (*Outsourcing*) una oportunidad de crecimiento, rentabilidad y plataforma de exportación para América Latina, Estados Unidos y Europa (Proexport, 2013)

El artículo está dividido en tres secciones: primero se aborda el concepto de Competitividad como fin último de la combinación de estrategias integradas a partir de la elección de sectores de talla mundial; posteriormente se caracterizan dos de los sectores más representativos del sector estratégico Servicios: el sector *Business Process Outsourcing* (BPO) y el sector *Software* y Tecnología. Por último, se hace un énfasis en la importancia de la inversión, el fortalecimiento del *clúster* y el sector de tercerización en Antioquia.

## 1. Competitividad: resultado de la integración sectorial

El concepto de Competitividad no ha estado ajeno a los escenarios estatales; de hecho, el Consejo Nacional de Política Económica y Social (Conpes), en su documento oficial desarrolla los lineamientos de la Política Nacional de Competitividad (PNC), aprobados por la Comisión Nacional de Competitividad (CNC), definiéndola como “[...] un complemento a las condiciones de entorno para el crecimiento” (Republica de Colombia, Departamento Nacional de Planeación, 2008). De igual forma vinculan el concepto como causa-efecto de la productividad empresarial, aludiendo al uso y aprovechamiento de las tecnologías y las comunicaciones -TIC-

(que dieron lugar al Ministerio TIC) en el sector empresarial, que se constituye en la base para mejorar la productividad y consolidar empresas más competitivas.

Y es precisamente a la luz del contexto empresarial donde se debaten estrategias y directrices de los diversos sectores en su vocación integradora hacia la competitividad, y por ende, del crecimiento económico del país. De esta manera, Estado, empresa y academia, coinciden en la necesidad del aprovechamiento de las oportunidades globales para el logro del crecimiento permanente y sostenible de la región. En lo académico, la teoría de Porter del “Diamante de la Competitividad Nacional” afirma que todas las estrategias encaminadas a elevar la competitividad económica deberían ser un componente clave de toda estrategia exportadora nacional (Porter, 1990). En este sentido, la competitividad favorece el desarrollo del país y por tanto de sus habitantes, pues abre oportunidades de crecimiento que redundan en el aumento de los ingresos y de la calidad de vida de las personas. Hoy en día, la globalización hace necesario y casi obligatorio que toda nación concentre sus esfuerzos en desarrollar ventajas competitivas y mantenerlas, de manera que logren un crecimiento sostenido.

En este contexto, Hausmann y Klinger (2007), afirman que el logro de los niveles de productividad y competitividad deseados será alcanzado en la medida en que se articulen las estrategias direccionadas hacia una mayor producción, al mejoramiento de sus líneas productivas o hacia la diversificación en cualquiera de sus modalidades: concéntrica (afinidad de líneas) o por conglomerados (diferentes líneas para diferentes mercados). En este sentido, Colombia, aunque se ha orientado más a la diversificación, goza de las ventajas geográficas comparativas y competitivas en lo que respecta a investigación y desarrollo, para lograr los niveles competitivos de la región, mediante la triangulación y transversalidad de las tres estrategias.

En esta línea, el Estado empieza a asumir su rol hacia el logro de esos niveles de productividad deseados, mediante una política de gobierno que fusione, no solo, sus elementos productivos, sino que asuma un papel protagónico en términos de seguridad física y jurídica, alrededor de su positiva condición macroeconómica, como escenario propicio del sector productivo que ya ha venido incorporando nuevos activos estratégicos en materia de innovación y *Know How*. De esta manera el Estado y la empresa, le apuestan a la competitividad, sinónimo de productividad y desarrollo, apalancando sus activos estratégicos y el estímulo de sus maquinarias proyectadas en la región.

## 2. Sectores estratégicos de talla mundial

Acorde con la visión de Consejo Nacional de Política Económica y Social, desde el año 2007, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia (MinCIT) formuló un Programa de largo plazo con el objetivo de impulsar el sector productivo nacional a través del Programa de Transformación Productiva (PTP), compuesto por sectores estratégicos de la economía nacional. Este programa se consagró en la visión del MinCIT de la siguiente manera:

En el 2007 el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo clasifica cómo los sectores de talla mundial serán un eje fundamental del desarrollo económico del país, logrando un alto impacto en el crecimiento económico y convirtiéndose en el motor de la transformación productiva, duplicando las exportaciones, alcanzando niveles de USD 12.500 millones de Inversión Extranjera Directa, triplicando el número de turistas internacionales y reduciendo en un 50% la informalidad empresarial del sector (MinCIT, 2007).

En aquel momento existía una propuesta inicial de ocho sectores en los cuales se percibía un crecimiento empresarial y a los que se le refería con el nombre de sectores de talla

mundial, o en otras palabras, aquellos sectores que tendrían una alta demanda a nivel internacional y que contarían con un crecimiento de por lo menos diez veces.

Como respuesta a las necesidades de los mercados internacionales, al incremento de la fuerza laboral y al aprovechamiento de proyectos como el PTP, en Colombia se han venido dando grandes cambios en los sectores estratégicos, que buscan generar oportunidades para la industria local.

Estos sectores de alto valor agregado en aquel momento eran 1) autopartes, 2) industria gráfica, 3) energía eléctrica, bienes y servicios conexos, 4) textiles, confecciones, diseño y moda, 5) servicios tercerizados (BPO & Offshoring - BPO&O), 6) *software* y servicios de TI, 7) cosméticos y artículos de aseo, y finalmente 8) turismo de salud. Estos últimos cuatro sectores eran considerados sectores emergentes y de prioritaria inversión dentro del PTP (MinCIT, 2007).

Es hasta el año 2010, cuando se formula que a través del Plan Nacional de Desarrollo de 2010-2014, las llamadas cinco locomotoras de crecimiento: infraestructura, vivienda, agro, minería e innovación, llevarían al país a un crecimiento económico de 6,2%, un crecimiento de la productividad total de los factores de 1,6% y una tasa de inversión de 30%” (Plan Nacional de Desarrollo, 2010). Estas llamadas locomotoras serían la columna vertebral de este crecimiento propuesto para jalonar la economía del país (Estupiñán Vargas, 2011).

Según Massun (2011), la contratación de procesos parciales se ha ido sustituyendo desde inicios de la década, al considerar que el verdadero costo/beneficio se encuentra en la tercerización de procesos integrados que permitan, a la vez: reducir realmente los costos de operación, al lograr trasladar el mayor número de operaciones que no hacen parte de la actividad principal empresarial, permitiendo un mayor control en los indicadores de gestión al interior de la contratación, y trasladar niveles de ineficiencia interna, o a lo sumo direccionar los programas de capacitación del cliente interno hacia las actividades propias de su especialidad.

El PTP incluyó cuatro sectores en el macrosector agroindustrial: 1) chocolatería, confitería y sus materias primas, 2) el sector de palma, aceite, grasas vegetales y biocombustibles, y los sectores de 3) camaronicultura y 4) carne bovina. Estos sectores buscaban impactar positivamente la generación de empleo en el país y el crecimiento de la economía colombiana, con un actor primordial para el apalancamiento empresarial a nivel internacional: Proexport. Es importante anotar que, a partir del año 2011, el MinCIT incorporó en el PTP los sectores de lácteos y hortofrutícola en el macro-sector agroindustrial, el metalmecánico, siderúrgico y astillero en el macro-sector de manufacturas; y el de turismo de naturaleza en el macro-sector de servicios.

En la Figura 1 se detallan los 20 sectores, los cuales fueron considerados el motor que propiciaría el crecimiento del país, con una planeación de explotación y apoyo que fortaleciera la proyección internacional de los mismos y el reconocimiento de Colombia como un país en crecimiento (PTP, 2011). De esta forma se pretendía acelerar el crecimiento empresarial y la apertura de nuevos mercados fuera de Colombia, con base en los sectores que habían sido identificados como los que más crecen en el país. Adicionalmente, los planes nacionales de gobierno intentaban lograr una aplicación más acertada de sus estrategias a nivel nacional, regional y local con el fin de lograr tales objetivos.

**Figura 1. Sectores de talla mundial por macrosectores estratégicos**



Fuente: elaboración propia basado en el PTP del año 2014

Según Opertti, especialista senior en comercio e inversiones, en su informe del Banco Interamericano de Desarrollo (2010), considera que la categoría del sector BPO ha mostrado una tendencia de diferenciación estratégica respecto a los demás sectores catalogados de talla mundial, ya que quienes participan, o se preparan para participar en este sector, son los llamados a estimular alianzas estratégicas a nivel de socios o aliados, que propenden por garantizar al empresario contratante, un real retorno sobre su inversión; es decir, este sector logrará su diferenciación, no sólo cuando los empresarios se enfrenten a épocas de crisis o situaciones de estacionalidad en respuesta a los mercados atendidos (como se viene haciendo hasta ahora), sino que consideren la tercerización como una Unidad Estratégica de Negocios (UEN) o, al menos, como un centro de costos, propio de gerencia, no obstante se encuentre en cabeza de terceros, pues la idea es que el empresario endose, por decirlo de alguna forma, actividades y procesos que se encuentran fuera de su *core business*.

En ese sentido, el sector de BPO ha tenido un crecimiento sostenido, resultado de la demanda de compañías que invierten en el país y de compañías locales que en la tercerización de servicios ven una oportunidad de crecimiento, rentabilidad y plataforma de exportación para América Latina, Estados Unidos y Europa, ofreciendo servicios de tercerización (Proexport, 2013)

Pese a la madurez del sector BPO en los países desarrollados, aún los empresarios colombianos, no asimilan sus verdaderas bondades en términos de no ser una simple propuesta de contratación con terceros en actividades ocasionales por el solo interés de absolver algunos costos fijos, sino que, asimilen su verdadera vocación. Esto es, entender el BPO&O como la naciente industria que permite concentrar los activos estratégicos de la compañía en su real objeto social, y subcontratar aquellas que no generan el mismo valor a su cadena productiva, llámese en actividades sectoriales productivas, comerciales o de servicios, pues el BPO&O le permite apalancarse de la mano de obra en servicios especializados, que de otra forma, demandarían altos recursos para centralizar sus operaciones.

### 3. El sector de BPO&O en Colombia

Con la participación de más de 50 empresas pertenecientes a esta naciente industria, en los servicios TI & BPO, los empresarios nacionales se apropiaron de esta nueva forma de hacer negocios y confiaron en la tercerización, como es el caso Bancolombia con *Allus Global*, bajo la



modalidad de *outsourcing*, y el caso del Grupo Éxito con el centro de llamada de la Tarjeta Tuya Compañía de Financiamiento Comercial. Paralelamente, se generó todo el desarrollo de una estrategia donde hay una creación de empresas del mismo grupo para ser proveedoras directas de su empresa líder, mediante la fundación de *call centers* (centros de llamada) atendidos directamente por el empresario nacional; así lo hizo Avianca en su momento y el Grupo Argos, hasta decidirse por la tercerización per se.

Al respecto, la Asociación Colombiana de *Contact Centers* y BPO explica cómo el sector de BPO&O ha cobrado relevancia en los últimos años en la economía global y nacional. Así, con la apuesta de la Cámara de Comercio, el Ministerio de las TIC, el sector empresarial y entrantes inversionistas del exterior, mediante Inversión Extranjera Directa (IED), se ha impulsado esta naciente industria, al punto de ganar alta credibilidad en poco tiempo por su capacidad de ofrecer soluciones innovadoras y eficientes a otros sectores, y de brindar oportunidades laborales (ACDECC&BPO, 2012).

Cualquiera sea la forma de incursionar en esta industria, bien mediante la contratación pura de tercerización o como estrategia de diversificación vertical, su objetivo ha estado en consolidar las ventajas competitivas del aprovechamiento de las llamadas fuerzas competitivas del mercado, enunciadas por Michael Porter como el “Poder de Negociación con Proveedores” (en este caso de servicios tecnológicos). Así, la demanda de mano de obra se ha logrado fortalecer en Colombia a través de este proceso, particularmente dentro de las tecnologías asociadas a la relación con los clientes, los *Call Centers* y los *Contact Center*, y es así como dicha industria se ha convertido en una exitosa estrategia de mercadeo que busca la proximidad con el cliente, ofreciéndole un servicio a la medida.

La decisión sobre esta tecnología BPO en Colombia, ha reflejado su éxito al contar con un amplio número de colaboradores a su servicio, lo que implica altos costos para la organización en materia de remuneración a las nuevas empresas contratadas por los periodos no productivos, honorarios de agencias de personal, reclutamiento, capacitación, implementación progresiva, costo de oportunidad y horas extras debido a la disminución de personal. El negocio además, se caracteriza por el uso significativo de fuerza laboral contingente, debido a su naturaleza, donde la duración de cada campaña u operación depende de los acuerdos realizados con el cliente.

La nueva filosofía generada a través del BPO en la modalidad de tercerización (pura o como extensión de línea mediante integración vertical), lo que busca es brindar servicios de valor y excelencia a una vasta gama de industrias, convirtiéndose en una extensión de la empresa del cliente, atendiendo sus procesos con innovación, creatividad y conocimiento.

Día a día, esta industria se ha venido especializando en la externalización de procesos de negocios, brindando un portfolio de soluciones BPO de alto valor, convirtiéndose en una extensión de la empresa del cliente con la capacidad de atender, en un mismo lugar, un alto número de clientes. De allí, la importancia de la contratación intensiva en mano de obra de formación media para atender los centros operativos.

Entre las diversas ventajas que ha venido ofreciendo la industria BPO en Colombia, una significativa ha sido la de contar con verdaderos socios estratégicos, toda vez que sus participantes ponen a disposición del empresario colombiano todo un portafolio de servicios, curva de conocimientos técnicos, experiencia e innovación, materializando toda su relación comercial en el largo plazo.

No menos importante, en este estratégico proceso de contratación bajo tercerización, ha sido la experiencia que se ha adquirido por empresas multinacionales y locales, expertas en la provisión de servicios *outsourcing* alineados con los objetivos del cliente y flexibles a sus

requerimientos; es decir, se ha logrado consolidar una *expertise* en el conocimiento de cada sector empresarial a atender, no como un valor agregado, sino como estructura de un portafolio BPO integral.

En Colombia, el sector de BPO&O cuenta con una clasificación que está ordenada en tres tipos de servicios (PTP, 2014):

1. ITO (Information Technology Outsourcing)  
La tercerización de servicios de tecnología de la información en donde un proveedor está encargado de los procesos de los sistemas de información y las plataformas tecnológicas de las empresas.
2. BPO (Business Process Outsourcing)  
La tercerización de los procesos de negocio en el uso de las tecnologías de información en la administración de procesos *front office* (prestación de servicio al cliente de manera directa) y *back office* (procesos administrativos de las empresas).
3. KPO (Knowledge Process Outsourcing)  
La tercerización de procesos de conocimiento donde un proveedor está encargado de procesos donde haya un manejo intensivo de conocimiento en las empresas.

#### 4. La huella de Colombia y Antioquia en el Programa de Transformación Productiva

Aplicando la “Teoría de Diamante de la Competitividad Nacional” de Porter (1990), se pueden determinar las fuerzas y asimismo las debilidades competitivas que tiene Antioquia, para desarrollar un sector como el de BPO en la región. Grosso modo, se puede decir que la existencia de recurso humano diverso y calificado, la cantidad de población en edad de trabajar, los bajos costos de mano de obra, los beneficios que ofrece el gobierno en la parte impositiva, un sector privado bien estructurado, la presencia de entidades de apoyo, el buen ambiente para hacer negocios y un crecimiento generalmente sostenido en los últimos años, son puntos claves y hacen de la región un lugar atractivo para establecer y desarrollar la industria de BPO, enfocada en sus ventajas competitivas y comparativas en su propósito decidido de internacionalización de ciudad, como es el caso de Medellín, posicionada hoy como la ciudad más innovadora del mundo.

La industria ha logrado trascender las fronteras nacionales, hecho que hasta casi dos décadas atrás era exclusividad de los países desarrollados, los que, ahora, han logrado identificar oportunidades empresariales en países en desarrollo, específicamente latinoamericanos, por sus ventajas comparativas en cuanto a la intensidad de mano de obra ofrecida, a parte de los costes y la legislación laboral estable, como el caso colombiano.

En este contexto de internacionalización, los países latinoamericanos le han apostado a la tercerización con los mismos objetivos que se persiguen en cualquier otro escenario, al entender la tercerización de la industria BPO como una de las alternativas conducentes a mejorar su nivel de competitividad, vía reducción de costes y mitigación de re-procesos.

Como lo afirma Hernández (2011), cuando los procesos son entregados a un proveedor para su manejo y control, este se encargará de capturar el mayor número de clientes posibles logrando la eficiencia de esta parte del negocio.

De manera acelerada este sector ha estado creciendo con un mayor número de participantes y se ha convertido en referente de confianza para nuevas inversiones mediante IDE (Inversión Directa Extranjera). Ante este alentador escenario, Colombia no ha estado exenta de la mira de dichos inversionistas, gracias a su permanente innovación, estabilidad

laboral, y una mano de obra intensiva, no solo en procesos operativos de tipo apoyo comercial, sino en competencias de desarrollo y administración de *software* (Opertti, 2010).

Vale destacar que la participación de Colombia en la industria de servicios para el año del 2010 obtuvo una importante participación en la categoría *offshore*, superando toda expectativa, gracias a las ventajas competitivas que le ofrecieron sus nuevas adopciones tecnológicas, tanto en TIC como en la incorporación de mano de obra cada vez más capacitada y certificada en la operación y administración de voz y datos.

El crecimiento de Colombia en la industria del *software* y las tecnologías de la información ha sido notable y su reconocimiento ha cruzado fronteras. Su consolidación es indudable como parte de la estrategia que parte del PTP para la creación de valor agregado y el posicionamiento a nivel internacional. Parte de este reconocimiento se puede atribuir al esfuerzo en conjunto de los empresarios, el gobierno y la academia (PTP, 2011) En esta misma línea, uno de los reconocimientos más destacados es el de la organización *Business Software Alliance*<sup>3</sup>, la cual ha señalado que Colombia es el país con la tasa de piratería más baja de la región.

El esfuerzo por fortalecer este sector de Tecnología por parte del MinTIC, la Federación Colombiana de la Industria de *Software* y Tecnologías de la Información (Fedesoft) y el PTP, se ha traducido en la apuesta del gobierno por acelerar su crecimiento e impactar positivamente a los empresarios con la ampliación de la exención de impuesto de renta de *software*, según lo establecido en el Artículo 161 de la Reforma a la Ley 1607 (Senado de la Republica de Colombia, 2012). Según esta ley, los empresarios cuentan con un beneficio en la exoneración del impuesto de renta por la explotación económica del *software*; de esta manera se promueve la innovación y se acelera el crecimiento del sector en las Pymes de Colombia.

Una de las estrategias de ciudad que se ha venido fortaleciendo en los últimos años, y que merece reconocimiento a nivel nacional, fue la liderada y financiada por la Alcaldía y La Cámara Colombiana de Comercio de Medellín para Antioquia, con el apoyo y cooperación de empresas, compañías e instituciones asociadas a campos y áreas particulares, llamada Comunidad *clúster*.<sup>4</sup> Gracias al PTP, en Antioquia se han creado varios programas y proyectos que buscan generar mayor productividad empresarial. Teniendo en cuenta este hecho, en el desarrollo de este artículo se tomará el caso del *clúster* TIC, sus acciones, beneficiarios, modelo de gobernabilidad, evolución en los últimos años e impacto en el mercado local y en el sector empresarial antioqueño.

Es importante resaltar el esfuerzo del Estado por mejorar la competitividad de las Pymes; sin embargo, esta tarea se complica cuando un gran número de empresarios no están dispuestos a realizar inversiones que garanticen en el tiempo servicios y productos de talla mundial, apoyados en la innovación y desarrollo tecnológico. Así mismo, y pese a lo mucho que se habla del capital intelectual, pocos directivos entienden la verdadera naturaleza de las empresas que son creadoras de conocimiento. En algunos casos, esos empresarios se aferran a justificaciones como las siguientes:

- Los cambios son tan rápidos que las Pymes no logran adaptarse antes de que se genere una nueva tendencia en el mercado.
- Los procesos de innovación requieren de inversión en capital y tiempo, y lo que se requiere son resultados inmediatos.

<sup>3</sup> Business Software Alliance (BSA), es la organización sin ánimo de lucro creada para promover los objetivos de la industria del software y la más importante dedicada al desarrollo de un mundo digital, seguro y legal. (Business Software Alliance, 2013)

<sup>4</sup> Los *clúster* son comunidades de empresas e instituciones ubicadas en un espacio geográfico definido que actúan en una determinada actividad productiva, los cuales agrupan gran variedad de industrias y entidades relacionadas para generar una mayor competitividad en el mercado. (CulturaE, s.f.)

- Se priorizan proyectos que respondan a necesidades de los socios de la compañía en términos de rentabilidad inmediata.
- Se desconocen programas y proyectos en pro de la innovación en Pymes.

Estas justificaciones han dejado cada vez más relegada la innovación y el desarrollo tecnológico en las Pymes y, en ese sentido, Kaplan y Norton (1996) señalan que los métodos para medir los resultados de una empresa influirán de manera determinante sobre si la empresa persigue sus objetivos estratégicos. En ese mismo orden de ideas, en el caso de las Pymes del sector TIC, es fundamental la capacidad de adaptación al entorno y, por supuesto, la capacidad de cambiar el entorno a través de procesos de innovación y planeación a largo plazo, para tomar decisiones de acuerdo con sus capacidades.

Desde el 2007, que el MinCIT, a través Programa de Transformación Productiva, se puso en la tarea de permitir “[...] a los empresarios obtener resultados extraordinarios a partir de pensar diferente y actuar diferente” (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2011). Sin embargo, el sector empresarial, específicamente las Pymes antioqueñas, han tenido que enfrentar situaciones “turbulentas”, que las han obligado a generar grandes cambios en la definición de proyectos o de metas a largo plazo. Es allí en donde los empresarios han tenido que reformular la manera de pensar estratégicamente, para poder adaptarse al entorno cambiante.

La gran mayoría de las Pymes colombianas tienen establecido como factor primordial de competitividad la diversificación de productos, la realización de alianzas, la conquista de nuevos mercados, la disminución de costos y otras estrategias que permiten satisfacer las necesidades del mercado, y generar en el corto plazo ingresos que pueden satisfacer las expectativas de los *stakeholders* de la empresa.

Es preciso señalar que el desarrollo económico territorial es un planteamiento estructural o sistémico que considera a la organización como parte de un sistema, en donde existen relaciones de interdependencia entre ella y todo en lo que está integrado. Es decir, no compete la empresa aislada, sino la red y el territorio (Albuquerque, 2004).

Es así que el marco común que contiene a los distintos modelos de organización productiva está delineado por la concepción de la competitividad, no como un fenómeno exclusivamente asociado a las posibilidades y los comportamientos individuales de los agentes, sino que involucra territorios y redes de empresas e instituciones (Bercovich, 2006). En esta medida, se ha reconocido que dichas organizaciones productivas juegan un papel relevante en los procesos de crecimiento y cambio estructural, dado que impulsan la formación de externalidades, rendimientos crecientes y desarrollo económico (Vázquez, 2000).

De igual manera la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia adoptó el programa “Medellín ciudad *Clúster*” para el apoyo a procesos de Innovación y Desarrollo Tecnológico (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2011). Dicho programa buscó definir un modelo de direccionamiento estratégico, fundamentado en la innovación y el desarrollo tecnológico, que permitiera establecer factores clave de éxito, para garantizar en el largo plazo el trabajo en red, el desarrollo de procesos innovadores y la sostenibilidad empresarial de la Pyme.

En el año 2011 nació en la ciudad de Medellín el *Clúster* TIC, liderado por la Cámara de Comercio, apoyado por la Alcaldía de Medellín y los empresarios vinculados al sector. El objetivo principal de este *clúster* es incrementar la competitividad en los segmentos de tercerización de servicios de alto valor agregado (*Smart services, Outsourcing y Creative Transmedia*), para lo cual se diseñó un modelo de gobernabilidad que ha logrado darle mayor dinámica al *clúster* a través de prácticas innovadoras para el acceso a nuevos mercados y

desarrollo de nuevos modelos de negocios. No es coincidencia que la Comunidad *Clúster* haya definido dentro de su estrategia la formación de seis *clúster* estratégicos: 1) *Clúster* Energía Eléctrica, lanzado en noviembre de 2007, 2) *Clúster* Textil/Confección, Diseño y Moda, lanzado en enero de 2008, 3) *Clúster* Construcción, lanzado en marzo de 2008, 4) *Clúster* Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones, lanzado en octubre de 2008, 5) *Clúster* Servicios de Medicina y Odontología, lanzado en enero de 2009 y finalmente 6) *Clúster* Tecnología, Información y Comunicación, lanzado en abril de 2011. (CulturaE Medellín, s.f.). Estos *clúster* han estado alineados al desarrollo económico y empresarial de Antioquia, que parte por reconocer que el crecimiento de la región y sus empresas le permite al país lograr su desarrollo y desde luego, se combina con las estrategias del PTP del Gobierno Nacional.

Estos *clúster* están enfocados en las actividades económicas en las cuales Medellín y la región cuentan con un nivel de competitividad mayor que propicien un crecimiento empresarial elevado (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2009).

El núcleo del *clúster* pretende, a través de la concentración de empresas, la academia, entidades de apoyo, organismos gubernamentales, *stakeholders* y otras entidades, fomentar oportunidades en el mercado, propiciar el fortalecimiento empresarial, transferir el conocimiento específico y las buenas prácticas y experiencia que resultan del trabajo colectivo e institucional, todo ello con el fin lograr una mayor competitividad regional, generando empleo y rentabilidad empresarial, a través de la participación en los proyectos de cooperación.

## Conclusiones

El sector de BPO seguirá creciendo a una velocidad imparable, convirtiendo a Colombia en un actor principal y, junto con la IED, se dará paso a la constitución de un país generador de empleo y experto en la transferencia de tecnologías y conocimientos de valor agregado.

Vale destacar los esfuerzos del Plan Nacional de Desarrollo por trabajar para convertir a Colombia en el país más competitivo de América Latina al 2020. Asimismo, en el caso específico de Antioquia, donde se lideran procesos empresariales importantes que le han significado ser reconocido como uno de los departamentos que más aporta a la competitividad y la generación de PIB en el país, los gobiernos locales de los últimos siete años han trabajado en línea con la misión del Programa de Transformación Productiva (PTP), a cargo del Gobierno Nacional, para fomentar la modernización y el crecimiento sostenible en la economía antioqueña, acelerando la evolución de empresas que se conviertan en exportadoras, propiciando el incremento de exportaciones de bienes no minero energéticos, la inversión extranjera directa y el turismo, permitiendo el desarrollo del país, focalizado en aquellos sectores con potencial de crecimiento.

Para el crecimiento de Antioquia en particular, el programa Medellín Ciudad *Clúster*, tiene la directriz de impulsar el desarrollo de la región, por medio de redes de cooperación y de negocios para construir tejidos empresariales, institucionales y sociales que sean la base del desarrollo para las regiones en el mundo moderno.

El sector de BPO, por la clase de actividades con las que cuenta y su constante crecimiento en términos económicos, se ha convertido en una industria con gran potencial de desarrollo, no solo a nivel nacional, sino internacional. Este sector ha crecido de forma exponencial en Colombia, junto con las ventajas competitivas que esto genera, empezando por el aumento de flujos de inversión extranjera directa y expansión en el comercio internacional, que en definitiva tienen un impacto en la transferencia de tecnologías, conocimiento y generación de empleo en el país.

## Referencias

- ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE *CONTACT CENTERS* Y BPO -ACDECC&BPO- (2012). *Informe de sostenibilidad*. Bogotá, Colombia.
- Albuquerque, F. (2004). Desarrollo económico local y descentralización. *Revista de la CEPAL*, 157-171.
- Bercovich, N. (2006). *Brasil: de las aglomeraciones productivas a los sistemas locales de innovación*. Florianópolis, Brasil: CEPAL.
- Business Software Alliance. (16 de octubre de 2013). *www.bsa.org/*. Recuperado de <http://ww2.bsa.org/country/BSA%20and%20Members.aspx>
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2009). *Avances de la estrategia cluster en Medellín y Antioquia*. Medellín, Colombia: Documento Comunidad Cluster No. 5.
- Cultura E Medellín. (s.f.). *CulturaeMedellin*. Recuperado de <http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/Cluster/paginas/Cluster.aspx>
- Estupiñán Vargas, F. (2011). *Las locomotoras del desarrollo: minas, energía e innovación*. Bogota, Colombia: Revista de Ingeniería Uniandes.
- Hausmann, R. & Klinger, B. (2007). *Achieving Export-Led Growth in Colombia*, Quantum Advisory Group.
- Hernández, A. (2011). *Evolución del Shared service center y transformación a BPO Shared Services & Outsourcing*. 5ª Edición. Summit – América Latina.
- Kaplan, R. & Norton, D. (1996). *The Balance Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Boston, EE.UU: Harvard Business School Press.
- Massun, F. (2011). *Presentación especial de capgemini sobre las tendencias del outsourcing*. 5ª Edición. Shared Services & Outsourcing Summit – América Latina.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (16 de septiembre de 2011). Recuperado de <http://www.ptp.com.co/contenido/contenido.aspx?catID=607&conID=1>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2007). *Informe al Congreso - Sector Comercio, Industria y Turismo*. Bogota, Colombia.
- Opertti, F. (2010). *El Mercado Mundial de Servicios Globales y las Oportunidades para Colombia*. (pág. 20). Bogotá, Colombia: BID.
- Plan Nacional de Desarrollo. (2010). *Resumen Ejecutivo Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014 - Prosperidad para todos*. Bogotá, Colombia.
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York, EE.UU: Editorial Simon & Schuster Press.

- Proexport. (2013). *Oportunidades en la Industria de Servicios BPO en Colombia*. Bogotá, Colombia: Proexport.
- Programa de Transformación Productiva. (2011). *www.ptp.com.co*. Recuperado de [http://www.ptp.com.co/software\\_y\\_TICS/Software\\_Tecnologias.aspx](http://www.ptp.com.co/software_y_TICS/Software_Tecnologias.aspx)
- Programa de Transformación Productiva. (2012). *Informe de Sostenibilidad Sector de Tercerización de Procesos de Negocios*. Bogotá, Colombia.
- Programa de Transformación Productiva. (2014). *Caracterización y formulación estratégica del sector BPO, KPO e ITO en Colombia*. Bogotá, Colombia.
- Republica de Colombia, Departamento Nacional de Planeación . (2008). *Documento Conpes 3527, Consejo Nacional de Política, Economía y Social*. Bogotá, Colombia.
- Senado de la Republica de Colombia. (26 de diciembre de 2012). *www.secretariassenado.gov.co*. Recuperado de [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2012/ley\\_1607\\_2012\\_pr003.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2012/ley_1607_2012_pr003.html)
- Uribe Arroyabe, J. D., & Riascos Gonzalez, J. A. (2007). Evolución del Plan Estratégico de Antioquia PLANEA. *Revista Ciencias Estratégicas*, 15(18), 183-189.
- Vashistha, A. (2010) *Sabiduría de Outsourcing (outsourcing Wisdom): Los Siete Secretos del Sourcing Exitoso*. California, EE.UU: Editorial Global Business Press; 2010.p.10.
- Vázquez, A. S. (2000). *Desarrollo económico local y descentralización: aproximación a un marco conceptual*. Santiago de Chile, Chile: CEPAL.