

Internacionalización de los contact center en Colombia a través de los mecanismos de inversión extranjera directa.

Juan David Cortázar De La Cruz

Iván Santiago Martínez Bocanegra

Daniel Felipe Mateus Bayona

Universitaria Agustiniana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Negocios Internacionales

Bogotá, D.C.

2018

Internacionalización de los contact center en Colombia a través de los mecanismos de inversión extranjera directa.

Juan David Cortázar De La Cruz

Iván Santiago Martínez Bocanegra

Daniel Felipe Mateus Bayona

Director

Fredy Peña

Trabajo de grado para optar al título como Profesional
en Negocios Internacionales

Universitaria Agustiniana

Facultad De Ciencias Económicas Y Administrativas

Programa De Negocios Internacionales

Bogotá, D.C.

2018

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá D.C.

Dedicatoria

Dedico este trabajo principalmente a mi mamá ya que siempre ha luchado y ha dado todo por mí para brindarme la mejor calidad de vida y de estudio, por esforzarse para formarme como una persona íntegra y con valores apoyándome en cada decisión de mi vida y nunca me ha faltado cuando más la necesito.

A mis hermanas por ayudarme a crecer acompañándome con su aliento de manera incondicional en cada momento de mi vida. A mis amigos que me acompañaron en todo el proceso para llegar hasta acá y a todas las personas que pasaron por mi camino enseñándome muchas cosas de la vida.

Juan David Cortázar de la Cruz

Dedico este trabajo a Dios, a los docentes de la Universitaria Agustiniiana, a mi familia y personas más allegadas.

Iván Santiago Martínez Bocanegra

Dedico a Dios por permitirme disfrutar enormemente de este proceso de formación y por darme la sabiduría, resiliencia y disciplina para terminar este trabajo, mi familia por ser un apoyo constante, mis amigos con quienes presentamos esta investigación, todos los docentes que con pasión aportaron a mi formación profesional y en especial a mis amigos y mentores Álvaro Márquez y Felipe Santrich que gracias a su apoyo y asesoría brindaron un aporte incalculable a la presente investigación.

Daniel Felipe Mateus Bayona

Agradecimientos

Agradecemos a Dios por guiarnos en nuestro camino ayudándonos a tomar las decisiones correctas y determinantes que nos permiten llegar hasta esta instancia profesional.

A nuestros padres, por la confianza que depositaron en nosotros y por su apoyo constante a través de nuestras vidas y de este proceso, gracias a esto nos formamos como personas de valores y capaces de afrontar todo tipo de obstáculos laborales y personales

Agradecemos a cada profesor y tutor que paso por nuestro camino de formación ya que gracias a ellos hemos logrado aprender y llegar a convertirnos en profesionales. A nuestro tutor Fredy Peña por su orientación y consejos. Así mismo agradecemos a la Universitaria Uniagustiniana por su trabajo y acompañamiento para formarnos como profesionales y como personas integras en nuestras vidas.

Finalmente agradecemos a nuestros compañeros y amigos que hicieron parte de nuestro camino a los cuales aprendimos, enseñamos y crecimos juntos buscando siempre el mejoramiento continuo de cada uno de nosotros.

Resumen

Los Contact Center se han convertido en un aliado fundamental a las diferentes organizaciones a nivel mundial que desean especializarse en el Core de su negocio y reducción de costos al tercerizar aquellos procesos que aunque son innatos de su objeto social no hacen parte de su razón de ser por lo que al dedicar recursos a la realización de estas tareas genera que se desvíe capital que perfectamente podría estar siendo utilizado para potencializar el producto o servicio de la organización.

Los Contact Center en Colombia son fuente considerable de empleo y generan significativos aportes al PIB del país, sin embargo muchos de estos se encuentran en fases de formación o simplemente han quedado relegados al no contar con la capacidad financiera ni operativa para competir con grandes compañías Outsourcing como Atento, Konecra, Teleperformance, etc., que gracias a su posición a nivel mundial no gastan recursos peleando por pequeños compradores locales sino que en cambio la mayor parte de sus estrategias está orientada en las multinacionales que tercericen procesos. Es por esto que los Contact center colombianos deben desarrollar nuevas estrategias que puedan llegar a generar tal impacto que logren a mediano o largo plazo competir con las grandes corporaciones.

Tabla de contenido

Introducción	11
Planteamiento del problema	12
Formulación del problema	13
Objetivos	13
General	13
Específicos	13
Justificación	14
Marco teórico	15
Teorías aplicadas sobre internacionalización	15
Modelo de innovación tecnológica.....	15
Paradigma ecléctico de Dunning.....	16
La teoría de la interiorización de mercados y la apropiabilidad.....	17
Metodología de la investigación	18
Antecedentes	20
Internacionalización del sector del BPO en las empresas de Accedo Technologies, Atento y Tlmark que operan en la ciudad de Pereira.....	20
Estudio de caso desde la experiencia de empresa, del sector del Transporte, en el contact center: Crecimiento, retos y proyecciones de la industria de los call Center en Colombia.....	20
Estrategias para la internacionalización de las empresas del subsector BPO: Estudio de caso de la compañía Millenium ubicada en Bogotá.....	21
Capítulo 1: Identificar el desarrollo de los Contact Center, sus falencias y su participación en el PIB del país así como en la contribución a la generación de empleo	22
1.1 Definición De Contact Center	22
1.2 Historia	22
1.3 Mercado.....	23
1.4 Outsourcing	25
1.5 Diferencia entre un call center y un contact center	25
1.6 Impacto social	25
1.7 Empleo y desempleo en Colombia.....	26
1.8 Apoyo del Estado	31
1.9 Inversión de empresas extranjeras a Colombia	34
Capítulo 2: Conocer las estrategias que utilizaron los Contact Center en Colombia para lograr la Internacionalización	35
2.1 Tercerización e internacionalización.....	35
2.2 Grupo Konecta (Multienlace).....	35

2.2.1 Datos del grupo Konecta	36
2.2.2 Análisis de datos obtenidos sobre Konecta.	36
2.3 Teleperformance.....	37
2.3.1 Datos de Teleperformance.....	37
2.3.2 Análisis de datos obtenidos sobre Teleperformance.	38
2.4 Contact Center Américas.....	38
2.4.1 Datos de Contact Center Americas.....	39
2.4.2 Análisis de datos obtenidos sobre Americas BPS.	39
2.5 Atento	39
2.5.1 Datos de Atento.....	40
2.5.2 Análisis de datos obtenidos sobre Atento.....	40
Capítulo 3: Analizar la estrategia de internacionalización del Contact Center colombiano para conseguir expandirse en el mercado mundial.....	42
3.1 Modelos para la internacionalización de contact center evidenciados en el mercado.....	42
3.2 Estructuración de la alianza mundial GBA:	45
Conclusiones	46
Referencias.....	47

Lista de Figuras

Figura número 1. Elaboración propia. Sectores económicos de Colombia	24
Figura número 2. Elaboración Propia. Desempleo Colombiano	26
Figura número 3. Empleo De Call Center Por Departamentos	27
Figura número 4. Graduados En Educación Superior	28
Figura número 5. Bilingüismo En Colombia. Fuente: Estudio de Bilingüismo en el Mercado laboral Colombiano	29
Figura número 6. Elaboración propia. Crecimiento Económico de ciudades del mundo frente al Dólar	30
Figura número 7. Posición de los servicios exportados y sitios de operación de GBA	44

Lista de tablas

Tabla número 1. Elaboración propia. Inversión de empresas extranjeras a Colombia.....	34
Tabla número 2. Elaboración propia. Cifras de cuota de mercado que figuran en el estudio anual de Frost & Sullivan	41
Tabla número 3. Elaboración propia. Patrimonio neto tomando cifras del 2017 de los 4 call centers más importantes en Colombia	41

Introducción

Los Contact Center de Colombia ha estado marcado por un acelerado desarrollo tecnológico que permite diseñar cada vez mejores y más personalizadas estrategias de mercadeo, soporte, atención al cliente, asistencias, digitalización, entre otros procesos que resultan ser altamente estimulantes para sus clientes directos (Empresas) que ven en los Contact Center una alternativa de tercerizar procesos y con ello conseguir el objetivo de que se puedan dedicar al Core de su negocio.

Ante el presente proceso de internacionalización de las empresas a nivel mundial, cada vez son más las empresas que deciden incursionar en el mercado exterior y por ende también hay empresas extranjeras que llegan al país, por lo tanto los Contact Center no deben rezagarse en su capacidad de poder continuar siendo un apoyo para los otros sectores de la economía que van a desarrollar procesos operativos que pueden desviar su razón de ser en el mercado, ahí es donde entrarán los Contact Center a brindar alternativas de tercerización de dichos procesos, pero deben estar a la vanguardia de sus clientes, incluso es necesario que puedan estar un poco más desarrollados para que a futuro dejen ser proveedores de soporte al Core del negocio y se puedan convertir en aliados estratégicos que impulsen el crecimiento de sus clientes.

Con este concepto es importante determinar si dicho sistema empresarial cuenta con la capacidad de competir con otras empresas a nivel internacional donde muchas emplean técnicas económicas agresivas con el fin de estar en la cima del mercado en el que participan, adicionalmente siendo compañías sin ánimo de lucro es importante determinar si cuentan con el músculo financiero para operar sin llegar a sufrir pérdidas graves que afecten a toda la organización que en vez de generar beneficios, genere perjuicios para sus integrantes.

Además es importante resaltar que según entrevista realizada por el periódico Portafolio (2016) a la actual directora de la Asociación Colombiana de Contact Center y BPO, Ana Karina Quessep, este sector goza de uno de los crecimientos más marcados de la economía ya que se ha registrado un crecimiento promedio anual de 30 por ciento durante los últimos quince años con ventas que alcanzaron la cifra récord de 2,9 billones de pesos en 2014.

Planteamiento del problema

Comúnmente se tiende a confundir dos tipos de empresas tercerizadoras de proceso que son los Call Center y los Contact Center que aunque puedan ser términos similares, su alcance y funcionalidad son bastante diversas y esto radica en que el primero se limita solo a llamadas telefónicas tanto de entrada que dentro del sector se les conoce como llamadas Inbound y las llamadas salientes que se conocen como Outbound. Sin embargo un Contact Center tiene un alcance mucho más amplio y por ende es predecible que serán los reales protagonistas en el proceso de transformación de todos los otros sectores de la economía ya que un centro de contacto o Contact Center no se limita solo a la recepción y envío de llamadas, sino que también maneja más canales para interactuar con el cliente a través de correos electrónicos, fax, y comunicaciones online, incluyendo la mensajería instantánea a través de las redes sociales, dentro del sector se le conoce a esto como Omnicanalidad y es la capacidad del Contact de interactuar de formas más personalizada con el cliente además de que cuenta con la capacidad de absorción de más procesos de sus clientes con lo se permite llegar a un mayor número de clientes finales.

Ante la llegada de Contact Center extranjeros al país como Atento y Avaya que tienen sistemas más robustos además que cuentan con la capacidad de desarrollo de su propia tecnología in-house, por lo que es necesario determinar si los Contact Center colombianos cuentan con la capacidad de competir con las empresas extranjeras e incursionar en el comercio internacional.

Formulación del problema

¿Cuáles son los mecanismos de inversión extranjera directa que han utilizado los contact center en Colombia?

Objetivos

General

Identificar los mecanismos de inversión extranjera directa que han utilizado los contact center en Colombia

Específicos

- Identificar el desarrollo de los Contact Center, sus falencias y su participación en el PIB del país así como en la contribución a la generación de empleo.
- Conocer las estrategias que utilizaron los Contact Center en Colombia para lograr la Internacionalización.
- Analizar la estrategia de internacionalización del Contact Center colombiano para conseguir expandirse en el mercado mundial.

Justificación

Los Contact Center en Colombia cuentan con una importante participación en la economía ya es un sector que logra facturar más de \$6 billones de pesos al año lo cual implica que tiene la importante participación del sector de comunicaciones del 1.2% dentro del PIB colombiano de acuerdo a (IQOutsourcing, 2017), adicional es un motor de empleo dentro de la economía ya que para el 2017 el sector contaba con 350.000 puestos de trabajo en todo el país.

Los datos anteriores reflejan la gran importancia que los Contact Center tienen para el país especialmente dentro de los aportes que genera al sector de comunicaciones, sin embargo también es sumamente importante resaltar que los Contact Center también cuentan con una participación de otros sectores que deciden buscar tercerizar sus procesos como lo son telecomunicaciones (52,76%), banca y servicios financieros (15%) y medios de comunicación (7,52%) según (Dinero, 2015).

Adicional la Asociación Colombiana de Contact Center & BPO (ahora ACDECC) permite que los diferentes empresarios de Colombia tengan interacción y se genere cooperativismo entre las empresas lo que permite que como bloque puedan entrar a competir con los grandes Contact Center extranjeros que llegan al país lo que permite no solo que los diferentes sectores de la economía se vean beneficiados por las diferentes estrategias que implementan los Contact para mejorar la fidelización a la marca de la empresa, sino que también se mantienen a la vanguardia tecnológica y de manejo de datos como la implementación de Big Data y el Customer Journey o experiencia del cliente.

Por lo tanto, esta investigación servirá de apoyo para el sector al poder entender de mejor manera cual camino deberían tomar diferentes empresarios en Colombia para poder consolidar Contact Center que entren a competir con grandes empresas de talla mundial.

Marco teórico

Es importante conocer el impacto que ha generado el proceso de tercerización en la economía mundial ya que no es un acontecimiento que haya existido siempre, o por lo menos no tan marcado como en la industria moderna que se podría determinar su nacimiento después de finalizada la Segunda Guerra Mundial en el que una de las primeras necesidades especialmente de la industria europea y asiática era poder centrarse en el Core de su negocio para lo que requería que otra empresa se dedicara a las tareas “secundarias” pero necesarias para el desarrollo de su razón social, por lo tanto un nuevo mercado nació para poder satisfacer estas necesidades de las empresas que a finales de la década de 1970 ya empezaba a mostrar su gran capacidad de éxito y posible expansión a todo el mundo.

Para conocer las bases que han sentado uno de los sectores más exitosos del mercado ya que puede complementarse casi con cualquier otro sector de la economía (financiero, salud, educativo, telecomunicaciones, etc.), es importante conocer los fundamentos teóricos bajo los cuales los contact center operan hoy en día:

Teorías aplicadas sobre internacionalización

Las teorías sobre la internacionalización de mercados son varias que desde prácticamente dos siglos se han venido postulando por diferentes autores, sin embargo al analizar el proceso de internacionalización de Contact Center extranjeros que llegan a Colombia como los de capital nacional que comienzan un proceso de internacionalización, son tres las principales postulados sobre comercio internacional que practican los empresarios de esta industria:

Modelo de innovación tecnológica.

Este postulado lo plantea el autor Krugman (1995) en la que se argumenta que el comercio internacional se ve desarrollado y estimulado por la innovación tecnológica de las empresas por lo que el autor hace referencia a que en la mayoría de los escenarios el comercio fluye casi de manera exclusiva desde los países desarrollados hacia las economías emergentes por lo que se ve reflejado un proceso de transferencia de capital tecnológico sumamente importante ya que esta condición se debe cumplir para que la multinacional pueda llegar a tener un factor diferenciador en la economía que está estableciéndose y adicional a esto, este proceso trae consigo un proceso de transferencia tecnológica que a lo largo del tiempo no será exclusiva de la compañía sino que incentivara el desarrollo de la misma por parte de los competidores para no perder posición en el mercado. Este modelo dentro de la industria de Contact Center es muy común de parte de las grandes multinacionales de la industria que además de la experiencia también llegan con un fuerte capital

tecnológico que ofrece soluciones innovadoras a los clientes nacionales que ven una gran oportunidad al tercerizar sus procesos con estos Outsourcing que tecnificaran y darán mejores beneficios que el de tener otro Contact Center que no los tengan, adicional a esto estos procesos de tecnificación a lo largo del tiempo pueden llegar a mejorar procesos que ni siquiera esté operando el Contact Center contratado por lo que la innovación tecnológica ira expandiéndose dentro del mercado y la industria.

Paradigma ecléctico de Dunning.

Los autores Cardoso, Chavarro y Ramírez (2007) citan al autor Dunning (1988) al explicar la teoría de dicho autor en la que se toman factores sumamente relevantes para la internacionalización de una empresa y las centra en cuatro (4) condiciones clave para que una empresa decida transformarse en multinacional: La primera y más básica es que la empresa posea ventajas propias sobre las compañías ya establecidas en su mercado local para así llegar a brindar un producto o servicio de características superiores al que ya está, el segundo factor es que la empresa obligatoriamente debe obtener una ventaja en cuanto a costos al internacionalizar su operación, la tercera condición es que las ventajas que tenga su empresa en su país de origen debe poder trasladarlas al otro país en donde decida iniciar su operación, por ejemplo si la ventaja es el know how, debe trasladarse este capital al nuevo país, por último el cuarto factor es que si se va a realizar inversión extranjera debe estar directamente alineada con la visión a largo plazo que tenga la compañía.

Por lo anterior es claro que los Contact Center multinacionales dentro de sus objetivos de internacionalización también ponen en práctica lo planteado por Dunning (1988) ya que los cuatro pilares para la internacionalización son puestos en práctica de la siguiente manera: en primer lugar es que los grandes Contact que llegan al país llegan con ventajas de costos y procesos lo cual solo con esto ya tendrán una ventaja casi abrumadora sobre la competencia nacional, luego al tener ya su posición establecida en el mercado pueden ganar gran cantidad de licitaciones que las empresas abran y con esto se puede establecer una economía de escala en la que los costos sean repartidos entre las diferentes operaciones que manejan incluso fuera del país, con esto y dejando de lado las ventajas en facturación operacional que puedan obtener, es indiscutible que estos Contact Center traen consigo una gran fuerza comercial, tecnológica y organizacional que sin duda alguna podrá desarrollar soluciones competitivas para sus clientes.

La teoría de la interiorización de mercados y la apropiabilidad.

Esta teoría es postulada por Buckley y Gasson (citado en Vacacela y Pólit, 2016) y argumentan que dentro de los procesos de inversión extranjera directa se busca generalmente de parte de la multinacional inversionista la apropiación del proveedor de tal manera que se asegura de tener control total de toda la cadena productiva sin depender de una relación comercial-contractual con el aliado nacional, esta teoría se planteó cuando el comercio de servicios no era el fuerte de la época sino que la mayor parte de procesos de internacionalización se basaba en bienes, sin embargo es posible aplicar esta teoría a los procesos que manejan los Contact Center internacionales ya que en el mercado local se ha identificado puntualmente el caso de la multinacional Konecta que en principio sostenía una alianza con el Contact Multienlace pero en menos de cinco años se realizó compra de esta compañía por parte de Konecta en lo que fue claro que la multinacional quería tener presencialmente participación dentro del mercado colombiano y en el que efectivamente se ha posicionado dentro de los cinco contact center que más factura dentro de la industria.

Metodología de la investigación

El proyecto de investigación es de tipo descriptiva basados en Hernandez, Fernández y Baptista (2010) quienes afirman “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.” Siendo así en este caso en particular en el cual existen los suficientes antecedentes para analizarlos y lograr llegar a una conclusión, se generan investigaciones descriptivas ya que es posible buscar especificaciones y características de los procesos de internacionalización que han logrado los Contact Center en Colombia y así logrando una descripción de procesos, ideas o forma de lograrlo se puede generar una respuesta general hacia como los Contact Center pueden aplicar estos modelos utilizando una estrategia correcta para acaparar un nuevo mercado.

La presente investigación presenta un enfoque cualitativo, ya que se evalúa la realidad de las prácticas de los contact center para lograr ser un sector importante dentro de la economía colombiana, hay que tener en cuenta que internacionalmente los países se están enfocando en la tercerización de servicios lo que representa un margen mayor de internacionalización. Esto da una opción válida para las personas, a través de la aplicación y análisis de instrumentos de información: Entrevista y observación, de esta manera conocer las razones. Se realizará con el fin de identificar si se están generando planes de incursión en el mercado exterior y en caso de que sea así conocer cómo se enfrentarán a los desafíos que se lleguen a presentar y si ya se encuentran plasmadas en la visión en corto mediano o largo plazo en el mercado encuestado.

La información bibliográfica utilizada para el desarrollo de la investigación se obtuvo a partir del análisis documental, teorías de tercerización teorías de internacionalización, esto conlleva a una recopilación de información muy general que desglosará, a través de esta investigación, en la que también se tiene en cuenta las entrevistas aplicadas al contact center Colombian Outsourcing Solutions y la observación para ampliar, reafirmar y constatar algunos datos suministrados por los responsables de la empresa.

Se realizara entrevista cualitativa en la cual se tomara como acción principal entrevistar primeramente al señor Álvaro Márquez Cadavid, teniendo en cuenta que es participe de una gran experiencia en el sector de los contact center siendo miembro y expresidente de la junta directiva de ACDECC, vicepresidente del Consejo Directivo Mesa Sectorial de BPO, gerente de Top Factory y actualmente siendo gerente de Colombian Outsourcing Solutions en la cual validaremos

como fuente principal como el contact center planea seguir internacionalizándose en el mercado global y así mismo como lograr un éxito al momento de realizar tal internacionalización. Con las respuestas obtenidas se dará un enfoque principal a los contact center teniendo en cuenta que clase de estrategias se pueden llegar a plantear y cómo afrontar dichos mercados de una manera exitosa.

Antecedentes

Según las investigaciones realizadas de las tesis se evidencia que las investigaciones que se han realizado frente al sector se logra determinar algunos alineamientos de internacionalización frente al mercado de algunas empresas en específico así mismo se encuentran investigaciones de crecimiento del sector y sus efectos laborales en Colombia tales como:

Internacionalización del sector del BPO en las empresas de Accedo Technologies, Atento y Tlmark que operan en la ciudad de Pereira

De acuerdo a la investigación realizada por Calderon (2017), la investigación se centra en medianas empresas del sector las cuales han logrado una internacionalización con éxito, dando así la representación de tres empresas que actualmente han alcanzado ese punto y siguen optando con la búsqueda internacional de su empresa.

Accedo Technologies la cual es una empresa nicaragüense que en el 2015 logra la internacionalización ubicándose en la ciudad de Pereira consiguiendo su primer punto de internacionalización en Colombia.

Atento es una empresa española que se encuentra ubicada en varios países tales como: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, El Salvador, Guatemala, México, Panamá, Perú, Estados Unidos, Puerto Rico y Uruguay, siendo sin duda una de las empresas con mayor experiencia de internacionalización y una de las empresas líder en el sector.

Tlmark es una empresa española que ha logrado la internacionalización en tres países diferentes incluyendo a Colombia logrando ser uno de los pioneros del call center en la ciudad de Pereira.

Logrando con esta investigación determinar cuál fue la clave para el éxito de internacionalización de estas empresas y lograr una ruta clave para futuras empresas. Dando como resultado la manera específica de cómo llegaron a Pereira de la mano de estrategias y programas de apoyo que ayudaron a solventar una marca empresarial.

Estudio de caso desde la experiencia de empresa, del sector del Transporte, en el contact center: Crecimiento, retos y proyecciones de la industria de los call Center en Colombia

De acuerdo a la investigación realizada por Sanabria (2015), la investigación plasma una revisión sobre el crecimiento y proyecciones del negocio de los call center analizando el impacto del servicio en una empresa específica que cuente con más de 15 años de experiencia en el mercado.

Logra una conclusión en la cual destaca el potencial que tiene el sector de los contact center

manifestando como se puede ver a través de la investigación las tasas de crecimiento y de importancia en el sector económico y en la reducción de tasa de desempleo en los países en los cuales están involucrados fuertemente.

Destaca así mismo el mejoramiento de satisfacción de los clientes los cuales logran un nivel de reconocimiento de las empresas, teniendo en cuenta un estudio de los sectores productivos de la empresa a fin de contrarrestar costos elevados y concluyendo que las empresas que logren determinar una tercerización con un contact center deben determinar un mejoramiento de los procesos y gestionarlos de una gran manera para así sacar el provecho deseado.

Estrategias para la internacionalización de las empresas del subsector BPO: Estudio de caso de la compañía Millenium ubicada en Bogotá

De acuerdo a la investigación realizada por Gomez (2015), la investigación presenta un proceso de internacionalización de parte de la compañía Millenium en la cual busca la estrategia de internacionalización utilizada para llegar a ser una compañía de contact center importante en Bogotá. Los estudiantes llegan a la conclusión que debieron realizar una estrategia internacional ya que el gobierno no proporciono los suficientes incentivos y ayudas necesarias para la compañía por lo cual debieron aferrarse a clientes del extranjero generando una exportación pasiva hacia mercados internacionales. Así mismo afirman que Millenium se vio tras unas barreras al momento de la internacionalización tales como la diferencia de cultura y de lenguaje siendo así una dificultad para tomar mercados diferentes al español y al inglés, aun así lograron encontrar la estrategia adecuada para superar las barreras adoptando así tres aspectos: apalancamiento, creación e asociaciones, y uso de aprendizaje aprovechando sus ventajas empresariales y calidad humana para sobresalir a nivel nacional e internacional logrando un crecimiento importante en el sector.

Capítulo 1: Identificar el desarrollo de los Contact Center, sus falencias y su participación en el PIB del país así como en la contribución a la generación de empleo.

1.1 Definición De Contact Center

Los Contact Center son empresas que prestan un servicio a nivel nacional e internacional, a otras empresas, para facilitar la comunicación entre empresa y cliente, (empresas terciarias de la cadena de valor) en el mundo hay millones de empresas que necesitan apoyo de estas empresas terciarias para las áreas de mercadeo y servicio al cliente, obteniendo así más tiempo para implementarlo en las demás áreas de las empresas. (Gardey, 2014)

Afirma que los sectores que más utilizan los contact center son; telecomunicaciones, tecnología, farmacéutico, seguros, automotriz, financiero y entidades gubernamentales. “El negocio de BPO crece a buen ritmo, ubicando al país entre los primeros tres puestos en ventas de Latinoamérica, junto a México y Brasil. Esto es, sin duda, un reflejo de las condiciones favorables que ofrece el mercado colombiano para el desarrollo de la industria, la cual, según estimativos del Ministerio de Comercio, en 2015 generó \$17,1 billones en ventas, representando cerca de 1,5% del PIB nacional”, afirma Ana Karina Quesseps, directora ejecutiva de la Asociación Colombiana de Contact Centers & BPO (ACDECC & BPO). (Peralta, 2014)

1.2 Historia

Históricamente, los call centers nacieron de la oportunidad de prestar un servicio inmediato al cliente a través del teléfono. Al principio era principalmente informativo y tenía un carácter de servicio accesorio a la oferta principal del producto. Los call centers tal y como los conocemos son una consecuencia directa de la crisis del petróleo del 1973. Los centros de llamadas supusieron una reducción de los costes de las grandes compañías americanas, ya que podían ahorrarse los alquileres de las oficinas y optimizar el tiempo de trabajo de sus empleados. Sin embargo, su utilización se expandió considerablemente, debido principalmente a los factores que lo catapultaron como un servicio necesario para satisfacer las necesidades de los clientes. (Nieto, 2014) Tal fue su impacto que se puede considerar como principal impacto con:

- Fuerte competencia, que convirtió un servicio de lujo en un canal habitual y necesario de contacto con el cliente.

- Fuerte demanda del cliente particular, que cada vez goza de menos tiempo de ocio y por tanto le da más valor a su tiempo libre.

Esto, unido a una fuerte innovación tecnológica, hacía presagiar al sector un brillante porvenir, que en la realidad no ha cubierto todavía las expectativas que se habían puesto en él. Ahora bien, cabe destacar el esfuerzo que están realizando las compañías del sector por corregir y potenciar las carencias que en el día a día se están dando.

1.3 Mercado

Según Outsourcing (2017), afirman que “el mercado de los contact centers es uno de los más dinámicos y avanzados tecnológicamente, pero motivado por sus particulares características debe saber hacer frente a numerosos retos que tiene planteados en su actividad”, estamos hablando de la falta de formación de los equipos de trabajo, de la elevada rotación del personal, la compleja relación con el cliente y el offshoring o deslocalización.

Pero, la evolución continúa, y el mercado tan competitivo en el que se mueven ha enseñado a los usuarios a reclamar servicios de valor añadido y a exigir la forma en la que quieren relacionarse con la empresa. Esto ha obligado a los call centers tradicionales a convertirse en contact centers, donde se integran diversos canales de interacción con la empresa como teléfono, e-mail, sms..., con la misma sencillez y eficacia que proporciona una solución de centro de atención telefónica y ofreciendo a los clientes un único punto de contacto para resolver sus necesidades.

Los contact center cada vez tienen mayor participación e impacto en la economía del país lo que supone una gran oportunidad a nivel de participación en el comercio internacional teniendo en cuenta el desarrollo de la industria en el país el cual ha logrado posicionarlo como exportador de servicios de contacto. En el 2014 se alcanzaron ventas al exterior de 524.349 millones de pesos registrando un crecimiento anual del 38% llegando a un importante mercado como Estados Unidos (35.22%) y España (31.39%)

A nivel mundial, el negocio o la industria de los contact center se origina en los años setenta por la necesidad que tenían las empresas de mantener una comunicación anticipada con sus respectivos proveedores y clientes, es en este momento, donde se da una gran importancia, al concepto de calidad entre las empresas originando un factor que genera ventaja competitiva a quienes saben darle la importancia a este maravilloso concepto. El ser humano está acostumbrado

a tener todo en sus manos, pero cuando comienza hacer más estrategia dejando a un lado las herramientas tangibles, como la maquinaria, hace que el mundo y el Mercado se vuelva más competitivo, teniendo en cuenta que las ideas son las que más valen, para poder darle otro valor a las cosas. En los años ochenta el servicio al cliente se convierte en la llave del éxito para muchas empresas.

Michelli (2007) las actividades de atención al clientes fueron externalizadas en la mayoría de los casos por las empresas y es allí donde cobra fuerza los proveedores que se especializaron en el desarrollo integral, generado en los años noventa. En 1995 una de las primeras firmas internacionales (indra) dio inicio a los primeros servicios de outsourcing en Colombia. En 2008 por iniciativa de los gremios y del gobierno nacional colombiano, esta industria se consolidó por contar con fortalezas competitivas y que contaban con el perfil para ser de clase mundial. En el año 2010 donde obtuvieron el mayor flujo de inversión extranjera aparecieron las grandes empresas como Teleperformance quien en ese momento adquirió (Teledatos), en este momento los mayores inversionistas venían de la India, Estados Unidos, Alemania, España, entre otras.

Sectores atendidos por centros de servicios compartidos en Colombia - 2015

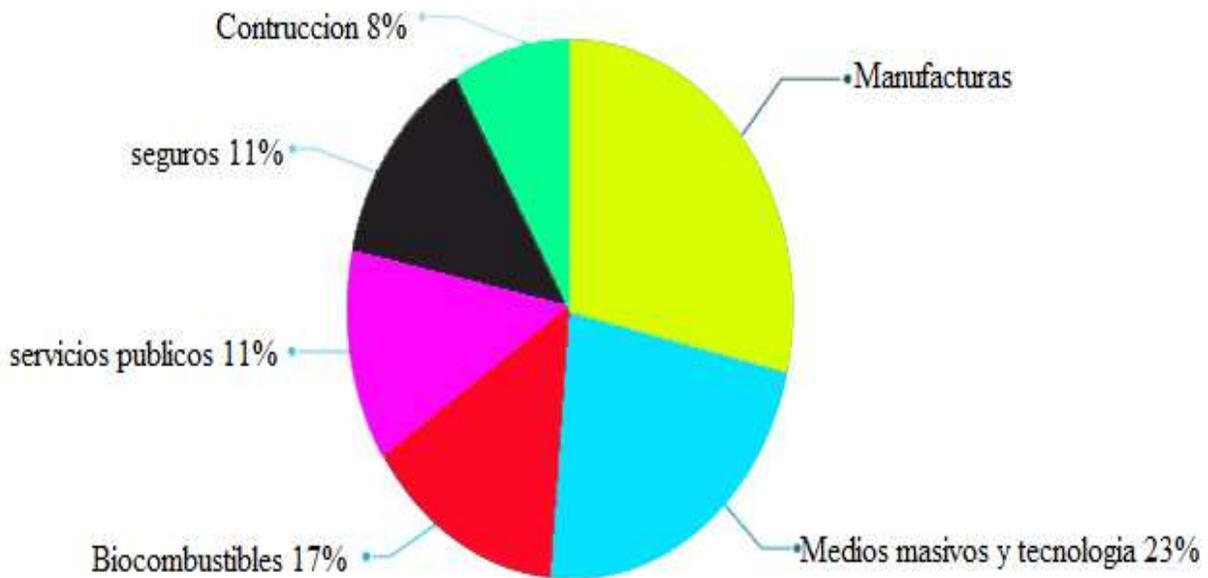


Figura número 1. Elaboración propia. Sectores económicos de Colombia. Fuente: MVD Consulting/Ttholons- Procolombia

En la gráfica se puede observar los sectores a los que afecta dichas empresas, se puede determinar que: en primer lugar se encuentran las manufacturas, con un alto porcentaje, en segundo lugar están medios masivos y tecnología, estas dos áreas obtienen casi el 50% de participación. Entre las otras se encuentran construcción, seguros, servicios y biocombustibles. El sector manufacturero considerado como parte del sector secundario de la economía del país encargado de transformar los productos provenientes del sector primario, es decir, todas las materias primas que llegan para crear el producto final. En cambio el sector tecnológico, es una característica del ser humano, consiste en la capacidad de esta para construir, a partir de materias primas, una variedad de objetos, máquinas y herramientas que facilitan las cosas para la sociedad.

El sector de la construcción, es uno de los sectores más dinámicos de la economía, entre sus actividades involucran a otras industrias relacionadas, en cambio en el sector de los seguros hay variedades de entidades y organismos funcionando para minimizar los gastos y trasladar los riesgos.

1.4 Outsourcing

Según Outsourcing (2017), los Outsourcing consisten en transferir a terceros la responsabilidad de proporcionar un servicio adaptado a las necesidades de una organización. Es la diferencia de una función o funciones comerciales internas, a un proveedor externo o proveedor de servicios que ofrece un servicio definido durante un periodo específico de tiempo a un precio acordado.

1.5 Diferencia entre un call center y un contact center

Las diferencias entre call center y contact center se podrían determinar de la siguiente manera: El call center es un servicio de llamadas, un sistema de administración y gestión que se realiza a través de un solo canal, el telefónico, y cuya principal actividad es la recepción o emisión de información y un contact center es; es un concepto mucho más amplio puesto que maneja más canales para la recepción/emisión de la información, a través de: llamadas telefónicas, correos electrónicos, fax, y comunicaciones online, incluyendo la mensajería instantánea a través de las redes sociales. (Unitel, 2017)

1.6 Impacto social

Dane, 2018 Afirma que “la industria de los contact center ha fortalecido su presencia en las diferentes regiones del país, consolidándose como un motor de desarrollo y una importante fuente

de generación de empleo”, lo que afirma que a través del tiempo ha venido abarcando gente desempleada, hasta el punto de contar con una de la mayor población del pueblo colombiano que estaban desempleados. De acuerdo a la noticia publicada por Sectorial (2017):

“Se estima que en el último año más del 40% de las personas empleadas por la industria hace parte de la población vulnerable del país; más del 80% de los empleados son personas jóvenes, entre los 18 y 30 años, y más del 60% son mujeres, representando una porción importante las madres cabeza de familia.”

1.7 Empleo y desempleo en Colombia

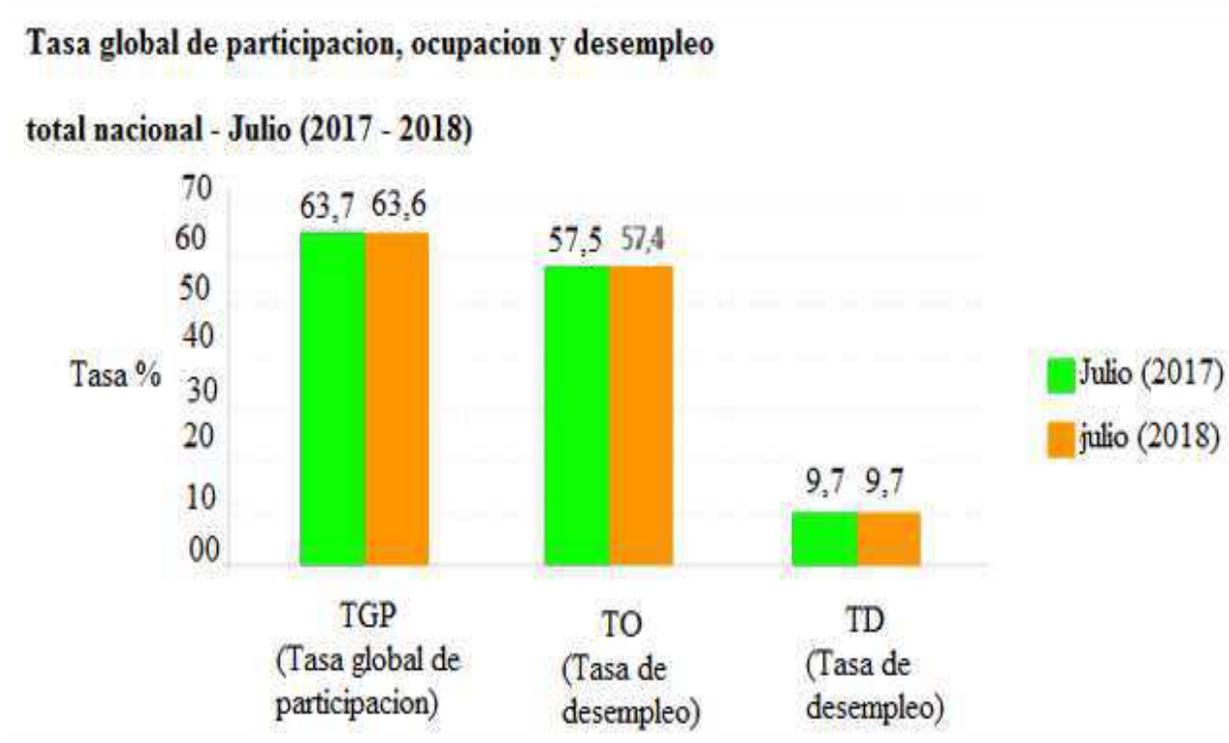


Figura número 2. Elaboración Propia. Desempleo Colombiano. Fuente: Dane (2018)

Entre julio de 2018 a julio de 2017, en ciudades y áreas metropolitanas aumento su población 320 mil personas colombianas, esto quiere decir que en promedio Colombia se ha mantenido en cuanto a su desempleo ya que las industrias han adoptado cada día más personas. En la siguiente grafica se mostrará como Colombia tiene la participación de empleo distribuida en departamentos.

Hoy en día, se está estancando el empleo en Colombia, la tasa de desempleo en el país volvió a subir. En abril de 2018 fue de 9,5% mientras que hace un año fue de 8,9% además, la tasa en las trece ciudades y áreas metropolitanas fue 10,7%. Las ciudades con mayor desempleo son Quibdó, Armenia y Cúcuta.

Empleo de Call Center por departamento

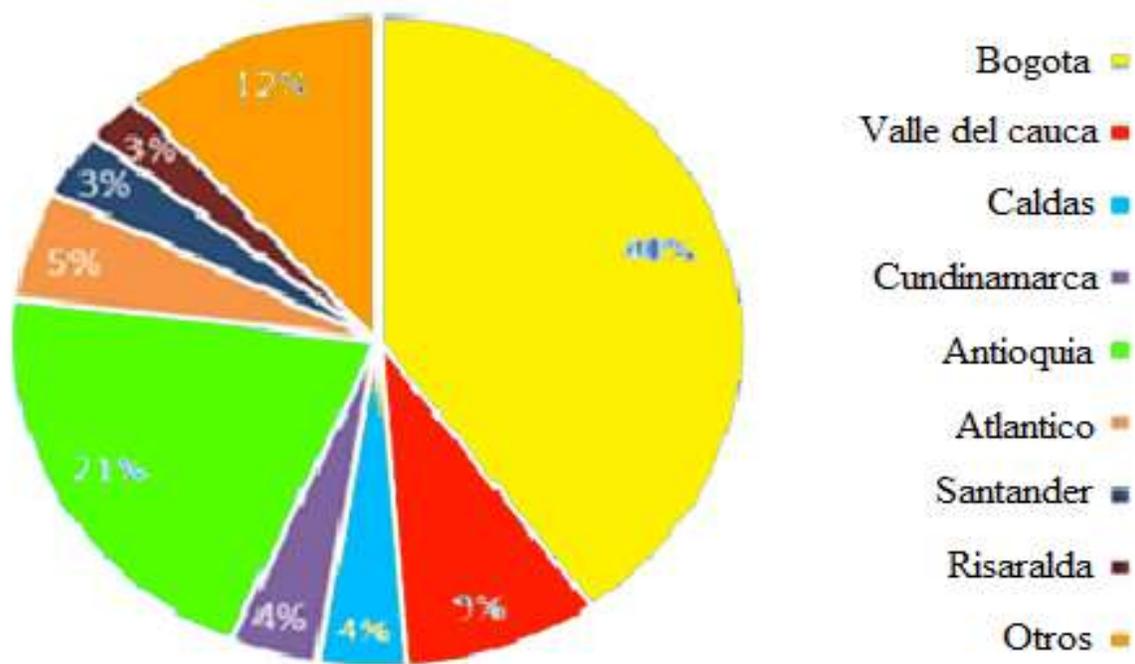


Figura número 3. Empleo De Call Center Por Departamentos. Fuente: Einforma

En esta grafica se muestra que Bogotá tiene una mayor participación de empleo, ya que las empresas optan por llegar a la capital por su fuerza laboral. En segundo lugar se tiene a Antioquia ya que se está dando inversión de las empresas fomentando el empleo para este departamento. Luego sigue Caldas, Valle del Cauca y los demás departamentos que abren a esta nueva oportunidad para sus habitantes.

¿Por qué las empresas se ubican en Bogotá? desde ya hace más de 20 años las empresas instaladas en esta ciudad fortalecen la experiencia de los ciudadanos, es decir, las personas están más capacitadas para desarrollar dichas funciones que se generan en estas empresas, Bogotá cuenta con una población económicamente activa de aproximadamente 4.6 millones, siendo la ciudad con la mayor concentración de fuerza laboral en Colombia (19%). La ciudad concentra casi el 54% de los graduados en ciencias administrativas de los últimos 13 años.

Graduados en educación superior en economía, administración, contaduría y afines en Colombia (2001- 2016)

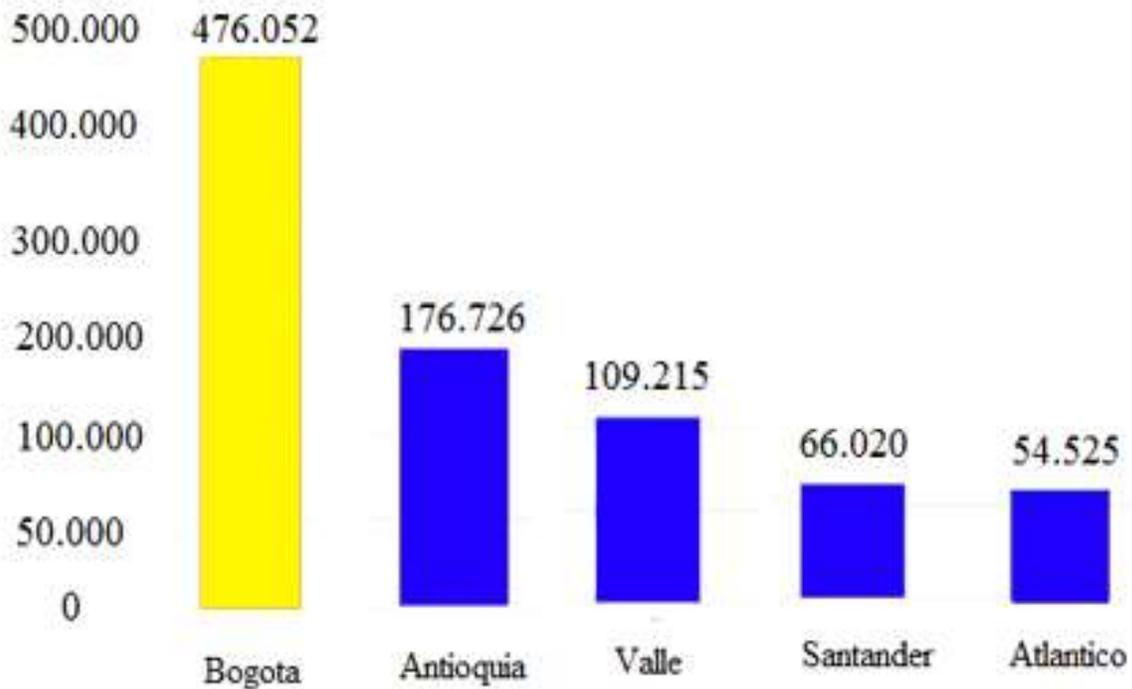


Figura número 4. Graduados En Educación Superior. Fuente: Investinbogota (2016).

Respondiendo a la misma pregunta en la gráfica se puede ver en que parte de Colombia existen más profesionales o se encuentra mejor fuerza de trabajo. Se tiene que en Bogotá la capital de Colombia hay un crecimiento superior en comparación con las otras ciudades, se debe tener en cuenta que en Bogotá esta una de las principales poblaciones a nivel nacional, seguido por Antioquia y el Valle.

Un dato muy interesante y muy lógico es que la mayoría de universidades tienen una o más sedes en Bogotá, por ende es más asequible para las personas que están en la capital, además, los bancos hoy en día incentivan la educación y algunas personas saben aprovechar esas facilidades.

Bilingüismo en COLOMBIA - 2015

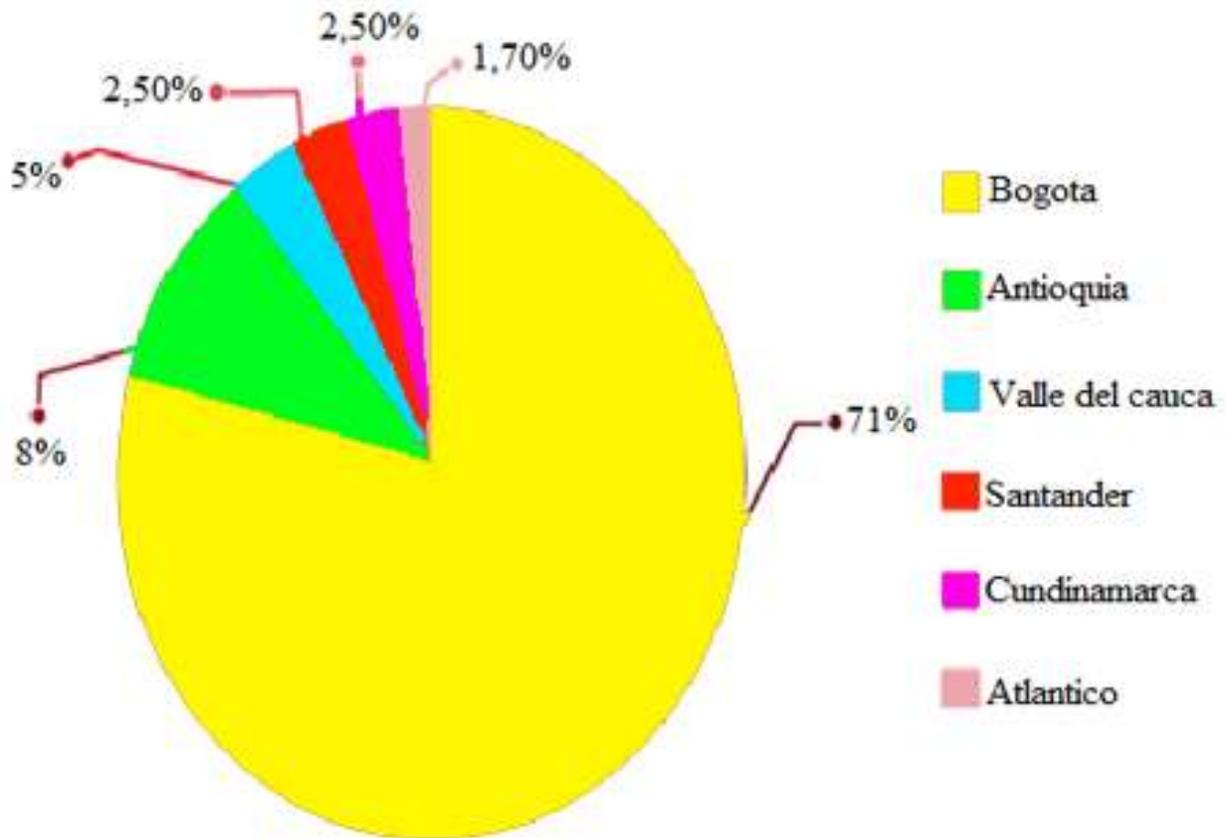


Figura número 5. Bilingüismo En Colombia. Fuente: Estudio de Bilingüismo en el Mercado laboral Colombiano. Fedesarrollo (2015).

En esta grafica se confirma que en Bogotá hay personas más preparadas que en el resto del país. Hoy en día saber otro idioma es fundamental para cualquier carrera y las universidades lo están implementando dentro de estas, así hace más fácil y asequible estudiar inglés u otro idioma.

En Bogotá se puede ver más de 5 idiomas, entre ellos el Inglés, Francés, Alemán, Mandarín, Portugués, entre otros, la población ya se está adaptando de apoco a mejorar cada día.

Crecimiento Económico de ciudades del mundo frente al Dólar

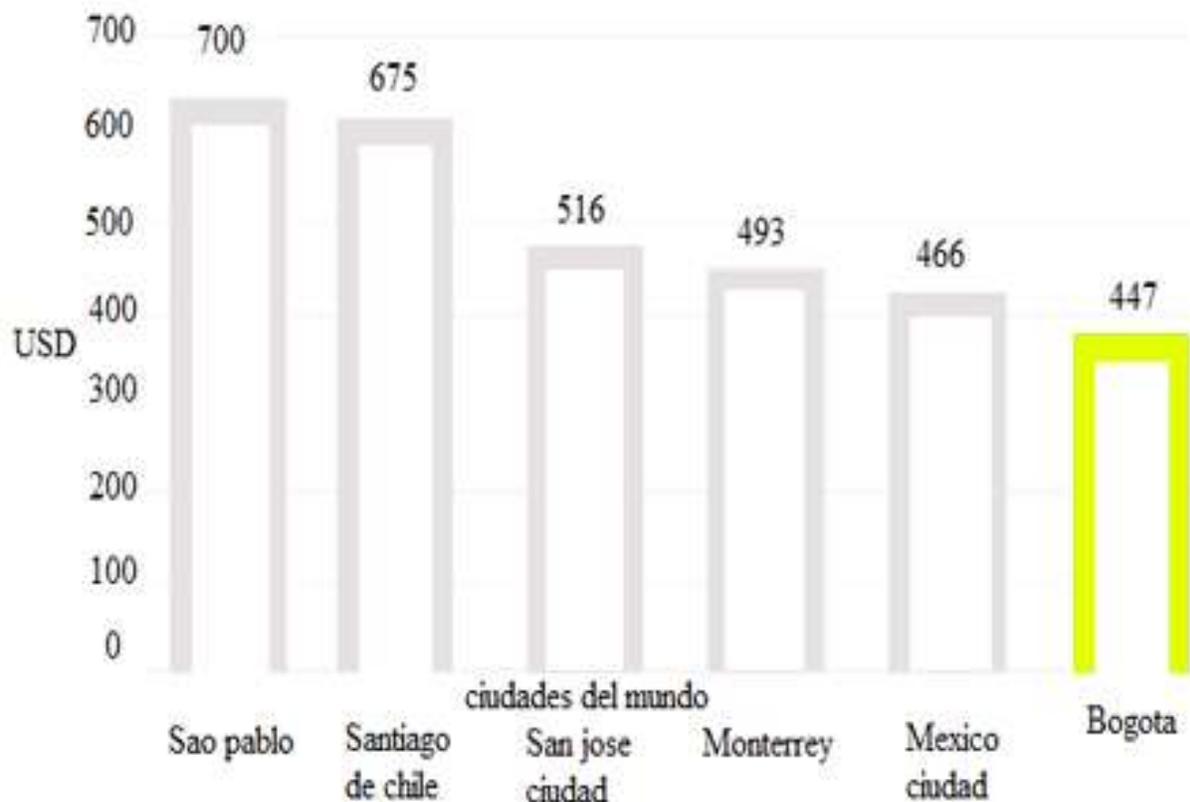


Figura número 6. Elaboración propia. Crecimiento Económico de ciudades del mundo frente al Dólar. Fuente: investinbogota (2016).

En la gráfica se logra ver la comparación de ciudades de distintos países en crecimiento con respecto al dólar. Se identifica que Sao pablo es el número uno con más de 700 US\$ seguido por Santiago de Chile 679US\$ y Bogotá se encuentra ubicada en la sexta posición con más de 447 US\$.

Es decir, si se toma esta grafica al momento de hacer una comparación Bogotá está en el sexto puesto de la lista, su crecimiento económico ha ido mejorando en los últimos cinco años y los sectores están apoyando con resultados.

1.8 Apoyo del Estado

Según los datos de Asociación Colombiana de Contact Centers y BPO los contact center iniciaron como un proyecto en el cual modelos de otros países tenían el proceso como una nueva forma de proyección financiera, dando inicio en Colombia en la década de los 90's en el cual comenzó como empresa prestadora de servicio de telecomunicaciones. El proceso de consolidación de la industria de los contact center inicio hace más de quince años cuando en Colombia empezaron a llegar empresas especializadas a nivel internacional atraídas por el crecimiento económico y empresarial nacional durante su época lo que causo un avance excepcional en el sector a partir de ese momento convirtiéndose así como un sector importante en la economía del país. (Sectorial, 2017)

La evolución de los Contact Center en Colombia ha estado marcada por el avance tecnológico y la eficacia en los modelos y trabajos que realizan, y que han hecho de este sector nacional una potencia latinoamericana exportadora de servicios de Contact Center a nivel mundial. Siendo así que en el año 2014 se alcanzara una cifra de 2.9 billones de pesos en ventas y beneficios dados por el sector logrando así una cifra record en crecimiento sectorial en el país dado en cifras porcentuales con un crecimiento del 30% durante los últimos 15 años.

En Colombia hay una asociación (Asociación Colombiana de Contact Center y BPO) que agremia a las empresas que conforman la cadena de valor de servicio al cliente representar sus intereses. Asociando más de 50 empresas esta asociación funciona con la unión y la fuerza de trabajo desarrollando actividades estratégicas con el fin de generar competitividad a nivel nación e internacional, también promueve el entorno de dichas empresas para generar más trabajo y oportunidad ACDECC (2018)

Los Contact Center y BPO cobra cada vez más fuerza en Colombia. De acuerdo con las cifras registradas por La Asociación Colombiana de Contact Centers y BPO (ACDECC) las empresas dedicadas a esta industria registraron ingresos por 6,2 billones de pesos en 2016 y una generación de más de 200.000 empleos.

Por otra parte, el Global Services Location Index 2016, realizado por la firma consultora estadounidense A.T. Kearney, clasificó a Colombia en la posición 20 del listado de los 55 mejores mercados internacionales para la reubicación de procesos de negocios offshoring.

Sin embargo, uno de los retos que tiene esta área de la tercerización es la eliminación de la alta rotación de empleos, ya que según las cifras cerca del 80% de los empleos cambian de trabajo entre los primeros 6 meses y los dos años.

De acuerdo con la empresa Emtelco líder en el sector de las BPO, en Colombia la industria está empleando jóvenes entre los 18 y los 26 años que están empezando su camino laboral y muchos de ellos tienden a cambiar su trabajo para mejorar sus condiciones laborales y personales.

El desempleo colombiano es un punto a favor para esta industria, ya que cuenta con un porcentaje amplio en la economía del país beneficiando a la gente desempleada al generar oportunidades de empleo. El sector bien administrado puede llegar a crecer aún más aumentando la economía, por ende la vida de los colombianos empezara a cambiar, hay grandes empresas ya establecidas en Colombia tanto nacionales como internacionales prestando bienes o servicios con un amplio portafolio de productos. PROCOLOMBIA es la entidad que apoya este sector para internacionalizar a las empresas colombianas dando conferencias, charlas y apoyo en el sector con el objetivo de repotenciar las empresas de la cadena de valor obteniendo oportunidades del mercado y direccionándolas a las empresas interesadas, también diseña nuevas estrategias de penetración de mercados y hace un seguimiento o acompañamiento a las mismas a obtener sus objetivos. La Ley 7 de 1991 regula el comercio exterior del país y a través de ella se crea el Ministerio de Comercio Exterior y el Banco de Comercio Exterior, entre otras entidades. A partir de este momento se comienzan a generar nuevas entidades que contribuyen a la expansión de las industrias colombianas al exterior.

La evolución del sector fue acabar con la brecha cultural que se tenía sobre la tercerización en la que se creía que se desmejoraba la calidad laboral que tenía el país, permitiendo a las empresas ser más competitivas y eficientes creando un ambiente adecuado para el emprendimiento y la creación de empleo.

Una de las falencias de los Contact Center se genera en el servicio al cliente, muchas empresas optan por dar a sus empleados un guion en el cual pueden apoyarse y así culminar un buen servicio al cliente, a lo que no está sujeto la respuesta del cliente ya que hay muchos casos los cuales puede no ser tan favorable, así mismo depende del manejo que se le dé al guion. Muchos clientes a diario se quejan dando a entender que ellos esperan un trato diferente, cuando se ofrece algún producto

al cliente le están dando a conocer algo que él no espera recibir, sea un bien o un servicio se tiene que conocer sobre el producto. Los clientes por otro lado necesitan de un buen servicio al cliente con palabras adecuadas para tener confianza por teléfono, ya que se está vendiendo u ofreciendo un producto por eso las empresas de servicio al cliente deben de dar la seguridad la seriedad y la confianza que el cliente necesita para finalizar la venta.

En servicio al cliente, una falencia es no saber escuchar al usuario o cliente esto hace que existan problemas entre el empleado y el cliente, la empatía es muy importante porque ayuda a tener una conexión con el cliente y ayuda a que la seguridad y el conocimiento del producto sea exitoso, dando un poder de convicción. La improvisación no siempre es buena en esta área o compañías ya que si se quiere brindar una seguridad a los clientes deben tener el conocimiento adecuado del producto o servicio para poder improvisar sin perder la credibilidad del cliente.

En muchas ocasiones el típico formulario de la pestaña “contáctenos” con que disponen las empresas en su página web parece más un adorno o algo que hay que poner, que una herramienta que verdaderamente sirva para canalizar solicitudes o quejas de las personas. Si bien en uno de los anteriores puntos se habla de la importancia de hacer uso de la tecnología y del mayor número de canales posibles para que el cliente se pueda poner en contacto con la empresa si no hay nadie que se haga responsable de brindar soporte a través de estos frentes lógicamente será mejor no usarlos y centrar la atención en aquellos que la empresa sí pueda administrar y controlar sin problemas.

1.9 Inversión de empresas extranjeras a Colombia

ESTADO DE RESULTADOS							
No.	Empresa	Ingresos Operacionales (Dolares Estadounidenses)	EBITDA (Dolares Estadounidenses)	Resultado neto (Dolares Estadounidenses)	Activo Total	Pasivo Total	Patrimonio Total
1	MULTIENLACE S.A	\$ 258.431	\$ 44.422	\$ 12.124	\$ 283.115	\$ 35.304	\$ 247.811
2	TELEPERFORMANCE COLOMBIA SAS	\$ 229.593	\$ 17.951	(\$ 12.758)	\$ 280.281	\$ 88.950	\$ 191.331
3	CONTACT CENTER AMERICAS S.A	\$ 200.198	\$ 37.624	\$ 20.940	\$ 91.588	\$ 38.050	\$ 53.538
4	AIENCO COLOMBIA S.A	\$ 146.823	\$ 21.046	\$ 6.813	\$ 85.224	\$ 48.625	\$ 36.599
5	TELECENTER PANAMERICANA LTDA	\$ 114.602	\$ 8.802	\$ 14.320	\$ 145.297	\$ 53.012	\$ 92.285

Tabla número 1. Elaboración propia. Inversión de empresas extranjeras a Colombia. Fuente: sectorial.

En los últimos cinco años han llegado a Colombia empresas de software, tecnología de información y empresas terciarias en el servicio provenientes de doce países que se han instalado en ocho departamentos según la balanza de pagos del banco de la república, estas empresas reúnen varias posibilidades de soluciones y están dadas al servicio al cliente entre otros aspectos, trayendo con ellas tecnología para poder abarcar varias fragmentos de Colombia.

Capítulo 2: Conocer las estrategias que utilizaron los Contact Center en Colombia para lograr la Internacionalización.

2.1 Tercerización e internacionalización

Con la información recolectada es importante realizar un análisis para definir como algunos Contact center en Colombia, tanto nacionales como extranjeros, han logrado tener éxito no solo en el posicionamiento de su marca para procesos de tercerización en Colombia sino que también les ha permitido expandirse a mercados regionales como el latinoamericano y comenzar a crear diferentes grupos empresariales que tengan más alcance y dinamismo en el mercado que ofrecen.

Con los conceptos de tercerización que ofrecen los autores Granda, Smolje (2000) se hace referencia al impacto que tienen los tercerizadores en el mercado y hoy en día con tecnologías como Big Data y Omnicanalidad se hace imprescindible que los tercerizadores brinden nuevas y sofisticadas tecnologías de experiencia del cliente para generar no solo nuevos procesos de venta sino también la prestación de servicios de atención al cliente por los diferentes medios que el mercado hoy exige y se basa en principios clave que son: tomar tareas secundarias de los clientes como principio claro de que una empresa busque un contact center se basa en la necesidad de centrarse en el objetivo central de su negocio por lo que el desarrollo de las diferentes tareas secundarias que aunque son importantes, solo generan pérdida de fuerza sobre la razón de ser del negocio, por lo tanto los tercerizadores se encargan de tomar esas tareas y llevarlas a cabo con calidad y en los acuerdos de servicio establecido, adicional también debe ser claro para el cliente un beneficio en reducción de costos ya que el hecho de que una empresa terceriza procesos en los que no es especialista significa que a pesar de que se vea como un gasto, realmente le está evitando a la compañía contratante todo el proceso de adquisición de tecnología, contratación de personal y adecuación de espacio de trabajo para poder llevar a cabo estas tareas, lo cual significa que tercerizar procesos secundarios si genera reducción de costos a las organizaciones.

Por lo tanto se hará un análisis de las estrategias de internacionalización empleadas por los siguientes contact centers:

2.2 Grupo Konecta (Multienlace)

Dada la información recopilada desde Konecta (2018) se destaca que es una compañía con gran experiencia a nivel mundial en servicios de BPO Y Contact Center se establecen estrategias y un objetivo único y común de los intereses de sus clientes. Grupo Konecta se centra especialmente

en el Core business de varias empresas colombianas prestando servicios clave para la productividad de estas empresas.

Konecta está presente en 10 países en tres continentes ubicados específicamente en países con profesionales cualificados, tecnología requerida y costes competitivos. Su presencia estratégica en Europa y Latinoamérica, así como sus oficinas en Estados Unidos se cuentan con 61 centros operativos en España, EMEA y América Latina que permiten cubrir las necesidades de los clientes globales de una forma oportuna, inmediata, eficiente y rentable.

Konecta llega a Colombia en el año 2010 en Bogotá empezando a prestar sus servicios a ADSL, Móvil provisioning y OTC. Su posicionamiento y su especialización lo llevaron a obtener una mayor eficacia convirtiéndose en uno de los Call Center más importantes del país los cuales logran rentabilidad, satisfacción y posicionamiento de marca frente a sus clientes y sus usuarios. Así mismo se posiciona como líder en la industria en Colombia gracias a su experiencia en operaciones nacionales, nearshore y offshore lo que permite seguir siendo una marca confiable para sus clientes.

2.2.1 Datos del grupo Konecta.

Dimensión económica: De acuerdo a la información obtenida de Grupo Konecta (2017) se evidencia que el Grupo Konecta siendo una empresa importante a nivel mundial logra al cierre del 2017 una facturación anual de 821.3 millones de euros logrando un crecimiento de casi 100 millones de euros del 2016 (737.7 millones de euros) logrando tener un gran crecimiento gracias a su trabajo internacional y su manera de lograr la internacionalización de muchos de sus servicios.

El valor económico distribuido en cada uno de los países en el cual se tiene presencia de Konecta tiene un valor de 685.6 millones de euros convirtiéndose en uno de los call center con mayor valor económico en el mundo logrando un crecimiento excepcional.

Dimensión social: Debido a su representación mundial el grupo Konecta número de empleados de la empresa logra un total de 54.000 al cierre de 2016. Konecta se caracteriza por el valor de formación que tiene respecto a otras empresas del sector teniendo en valores financieros un presupuesto de 6.6 millones.

2.2.2 Análisis de datos obtenidos sobre Konecta.

Como se evidencia con la información anteriormente recolectada, Konecta es el contact center con mayor facturación operacional de Colombia al cierre de 2016, sin embargo no es un Contact center colombiano, en cambio se trata de una compra hecha sobre el conocido Contact Multienlace

S.A que en 2008 se une a Action Line Cordoba para crear el grupo Allus Global BPO que luego en 2016 sería adquirido por el grupo Konecta para reafirmar su posición en Suramérica, por lo tanto Multienlace no fue un Contact center que se internacionalizo por sí solo, sino que logro primero llegar al mercado exterior gracias a que se fusiono con otro Contact center y luego dicho grupo fue comprado por Konecta, por lo tanto esta organización con posición ya sentada en el mercado internacional y que adicional en Colombia cuenta con las certificaciones ISO 9001 y PCI DSS. Este es un claro referente de que una gran compañía cuenta con la capacidad de adherir operaciones más pequeñas por lo que esto genera en primera instancia una barrera para que nuevas compañías puedan llegar a competir con un grupo como este que aparte no es el único grande del mercado.

2.3 Teleperformance

De acuerdo a la información de Teleperformance (2018) se establece que es una compañía multinacional especializada en el sector del BPO y Contact Center, es una de las empresas de Contact Center más grandes a nivel mundial contando con más de 223.000 empleados en 76 países a nivel mundial en Latinoamérica, Europa y Asia atendiendo más de 160 mercados, se consideran un socio estratégico de las principales compañías del mundo brindando soluciones y mejorando la experiencia de sus clientes con su amplia gama de soluciones omnicanal integradas, tecnología y las más altos estándares de calidad y seguridad. Se caracteriza por su inversión en la investigación y desarrollo para obtener una calidad de operación en cada uno de los países, canales, industrias y generaciones dependiendo el tipo de mercado al que se esté aplicando.

En Colombia Teleperformance llega hace más de 16 años ofreciendo su experiencia a nivel mundial buscando fomentar un mercado más grande a nivel de Latinoamérica atraídos por el crecimiento del sector y por su localización se convierte en una de las empresas más grandes y más importantes de Colombia contando con 6 centros de operación en Bogotá y Medellín creando más de 10.000 puestos de trabajo en el país destacándose por la prestación de servicios en Colombia atendiendo aproximadamente más de 50 empresas nacionales y 20 internacionales en el país convirtiéndose de manera importante uno de los sectores estratégicos para el crecimiento económico del país.

2.3.1 Datos de Teleperformance.

Dimensión económica: Teleperformance considerada de las empresas más grandes de BPO y

Contact Center en el mundo logra tener un cierre en el año 2017 con un valor empresarial de 4.7 billones de dólares teniendo un crecimiento de ganancia en Colombia del 118.9% al cierre de año en comparación al 2016 teniendo un crecimiento total de 11.28%, según datos obtenidos de balance de cuenta de la empresa en su página oficial (2017) lo cual se considera un margen de ganancia y de importancia empresarial grande catapultándose a seguir expandiendo su mercado con sus estrategias empresariales y de internacionalización para seguir colocándose como la empresa más importante de Contact Center en Colombia

Dimensión social: A nivel global cuenta con 223.000 empleados, en Colombia cuenta con 15.135 empleados (2018) siendo una de las empresas con mayor creación de trabajo en el país.

2.3.2 Análisis de datos obtenidos sobre Teleperformance.

Una gran compañía con una trayectoria de más de 40 años en el mercado que adicional se centra en el desarrollo investigativo por lo que le permite desarrollar tecnología in-house que ofrece condiciones únicas en el mercado, además su presencia en diferentes países a nivel mundial estratégicamente le da la opción de poder atender los mercados más importantes del mundo por lo que se vuelve aliado estratégico indispensable al momento en que una compañía desee tercerizar o darse a conocer en diferentes países ya que no es lo mismo que una persona de Latinoamérica atienda un cliente europeo o asiático, el hecho de tener instalaciones en los países claves de todos los continentes. Por lo anterior su estrategia claramente se basa en una ventaja monopolística en el que este Contact center cuenta con unas características únicas que lo podrían hacer dueño de diferentes mercados y es su distribución estratégica a nivel mundial.

2.4 Contact Center Américas

Es conocido actualmente como Américas BPS, es una compañía que inicia operaciones en el año 2003, siendo una compañía creada entre ETB y Carvajal tecnología y servicios siendo una compañía de esta última con el 70% de acciones. Américas se ha posicionado como una empresa fuerte en el país llegando a ser una de las más importantes con un resultado muy positivo para al sector. Es una empresa que ha crecido por su fidelización de clientes, la actualización tecnológica constante, la innovación y la sólida trayectoria que ha conseguido con el desarrollo de procesos de negocio los cuales la han catapultado a ser una de las principales compañías del sector del Call Center en Colombia. En el año 2014 se renuevan y cambian de nombre al de Americas Business Process Services (BPS). El cambio al que se someten busca generar experiencias a sus clientes con una plataforma de omnicanalidad, que permite una comunicación flexible e interactiva entre

clientes y asesores según la información obtenida en su página oficial de Americas BPS (2017).

2.4.1 Datos de Contact Center Americas.

Dimensión económica: Según información de Americas BPS (2017) mantiene un patrimonio neto de 52.303.407 millones de pesos por lo cual según la información las acciones suscritas y pagadas por valor de 1.600 millones de pesos con un valor nominal de 10.000 pesos cada acción. Los activos de la empresa fueron creciendo durante cada año llegando a conseguir un incremento del 25% del año anterior. La idea de la junta directiva es incentivar el crecimiento de la empresa con nuevos servicios y certificaciones hasta lograr un consolidado más alto y así posicionarse como la empresa más importante de Colombia según información obtenida del balance de cuentas año 2017.

2.4.2 Análisis de datos obtenidos sobre Americas BPS.

Es un importante referente de los contact center colombianos por su gran desarrollo y posición en el mercado colombiano, sin embargo aún no ha iniciado proceso de internacionalización hacia otros países, sin embargo la compañía actualmente es exportadora de servicios a algunos países latinoamericanos Portafolio (2014), en este momento la compañía cuenta con una sólida posición en el mercado y ya tiene prevista la internacionalización de su operación antes del 2024 principalmente a Perú y/o Ecuador.

2.5 Atento

Según la información obtenida de Atento (2018) es una empresa multinacional de BPO fue fundada en 1999 por Telefónica, actualmente opera en más de 14 países contando con más de 150.000 empleados, Atento proporciona servicios de BPO y CRM a través de plataformas multicanal y omnicanal se destaca como de los principales proveedores de servicios y soluciones de contact center en América Latina y estando ente los primeros 5 a nivel mundial. El éxito que lo han llevado a catapultarse como una de las principales compañías de BPO se debe a su garantía cliente generando soluciones de alto valor apoyados en una plataforma digital innovadora, servicios hacia el cliente en jornadas especiales y el abordaje de transformación de procesos para transformar negocios e impulsar resultados de las empresas.

Atento se considera como una compañía líder de en BPO en América Latina y España y la única en el sector en ser reconocida como una de las mejores 25 compañías para trabajar a nivel global, para lograr mantenerse en el lugar es entregar experiencias innovadoras y rentables para sus clientes, se logra con un profundo diagnostico con enfoque metodológico, una impecable

implementación de soluciones verticales de clase mundial entregando niveles óptimos del negocio.

En Colombia se inician operaciones en el año 2000 y hoy son considerados como líder en la industria de BPO contando con 8 operaciones y más de 7500 empleados, trabajando con un gran número de empresas importantes en diferentes sectores de telecomunicaciones, bancas, servicios financieros y aseguradores entre otras.

2.5.1 Datos de Atento.

Dimensión económica: Atento ha llegado a tener un patrimonio neto de 1330.31 millones de dólares para el año 2017 sin embargo así mismo en el nivel de utilidades presenta pérdidas respecto años anteriores terminando en el 2017 con una pérdida de 11.7 millones de euros frente al beneficio del año anterior llegando a números rojos y apuntándose a tener que externalizar los servicios para lograr recuperar su fuerza financiera. Así mismo han llegado a tener una reducción de ingresos de casi 150 millones llevando los resultados a negativo. Se espera lograr una recuperación en el último trimestre del año según la información obtenida de su balance de cuentas del año 2017.

Dimensión Social: Atento es considerado como una de las mejores empresas para trabajar en España, logrando catapultarse como una de las mejores 25 empresas para trabajar en el mundo logrando acaparar la atención de jóvenes que buscan una vida laboral contando con más de 200.000 empleados a nivel global con un impulso importante en América Latina.

2.5.2 Análisis de datos obtenidos sobre Atento.

Al hablar de Atento, se está haciendo referencia a uno de los grandes contact center mundiales que a la par de Teleperformance, una de sus principales virtudes es contar con operaciones en países a nivel mundial, esto hace que indiscutiblemente se vuelva mucho más atractivo como aliado estratégico de diferentes multinacionales que buscan Contact center no solo con el conocimiento operativo sino también la experiencia y conocimiento de las diferentes culturas.

Según datos obtenidos de Frost&Sullivan en la siguiente tabla se presenta los datos de cuota de mercado en algunos países Latinoamericanos resaltando su importancia en el sector de Call Center llegando a ser en algunos países el número 1 en mayor participación como externalización de servicios de Call Center

Cuota de Mercado en Latinoamérica							
Latinoamérica	L.A Domestico	Colombia	Brasil	México	Argentina	Perú	Chile
18.3%	24%	19.4%	25.6%	16.9%	19.7%	34.7%	25.2%

Tabla número 2. Elaboración propia. Cifras de cuota de mercado que figuran en el estudio anual de Frost & Sullivan “Analysis of the Latin American Contact Center Outsourcing Services Market” Año base 2016 proyecciones periodo 2016-2021

Comparación utilidades de los principales Call Centers en Colombia

<u>Empresas</u>	<u>Patrimonio neto</u>
Grupo Konecta	945 millones de dólares
Teleperformance	4.7 billones de dólares
<u>Americas BPS</u>	17 miles de dólares
Atento	1330.31 millones de dólares

Tabla número 3. Elaboración propia. Patrimonio neto tomando cifras del 2017 de los 4 call centers más importantes en Colombia. Se presentan en dólares americanos.

Capítulo 3: Analizar la estrategia de internacionalización del Contact Center colombiano para conseguir expandirse en el mercado mundial.

De acuerdo a la investigación realizada se puede determinar que en el mercado actual de proveedores de servicios BPO a nivel mundial se encuentran bajo unos pocos Contact Center que acaparan los compradores mundiales, eso implica que las nuevas compañías BPO pequeñas y medianas de Colombia se centran más en competir a nivel local que en buscar mercados extranjeros, o también deciden exportar servicios a algunos países de la región ya que según entrevista con Álvaro Márquez, miembro y ex-Presidente de la junta directiva de la Asociación Colombiana de Contact Center & BPO (Comunicación personal, Octubre 28 de 2018), una de las principales falencias que tiene el sector es la poca innovación en los servicios prestados a los clientes quienes al final se ven obligados a buscar Contact Center de mayor nivel para poder satisfacer sus necesidades y es que como Gerente general de Top Factory S.A que tiene 17 años de haber sido fundada, también reconoce que muchos clientes potenciales se han perdido debido a la falta de nuevas prácticas en la prestación del servicio, ya que uno de los principales errores que según él se cometen en la industria es el de dejar de innovar y dejar de generar valor agregado a las operaciones prestadas, fundamentalmente porque los estrategas se conforman con ya estar prestando el servicio a los clientes y es necesario que los Contact Center cambien la visión de su funcionalidad en el mercado y es que no solo se deberían limitar a ser proveedores sino que deben adoptar una visión de ser aliados estratégicos que no se queden únicamente en la prestación de un servicio sino que para sus respectivos clientes sean fuente de generación de ideas, nuevos procesos y valor agregado que se vea reflejado en mayor bienestar y beneficios para el cliente final y para la misma empresa que esta tercerizando el proceso y esto se puede dar mediante nuevas prácticas en la gestión, mayores controles de seguridad en la información, automatización de procesos, profesionalización del personal, desarrollo de tecnologías de gestión más eficientes, reducción de costos operativos y una efectiva aplicación de Bussines Inteligent.

3.1 Modelos para la internacionalización de contact center evidenciados en el mercado

Son varios los factores que pueden llevar a la internacionalización de un Contact Center colombiano según Álvaro Márquez, sin embargo el prefiere centrarse en dos prácticas de la industria que han demostrado ser efectivas según el tipo de empresa y sus objetivos, en principio

esta la que utilizan aquellas compañías con un fuerte músculo financiero y pueden optar por comprar Contact center más pequeños en los diferentes países para consolidar su posición en dicho mercado o región o también la de abrir su propia operación en el país que requiera, ambas opciones se derivan de una inversión importante de dinero y tiempo para lograr montar y en segundo paso estabilizar las operaciones que adquiera, cuando los procesos son de compra y absorción de Contact más pequeños esto requiere un proceso largo legalmente para dar por cerrada la personería jurídica de la compañía y también genera complicaciones societarias en esas empresas ya que se puede presentar el caso en que algunos socios de importante participación accionaria no estén de acuerdo en seguir el proceso de cierre y absorción, además también se pierde un importante capital intelectual y es el del gerente ya que en la mayoría de las ocasiones esta persona saldrá de la compañía llevándose consigo mismo todo el capital intelectual y relacional que haya podido forjar durante el tiempo que estuvo al frente del Contact Center, por este motivo y aunque es un modelo perfectamente válido y practicado no solo en la industria de BPO sino también todos los demás sectores de la economía, este modelo implica principalmente tener gran capacidad financiera, un equipo estratégico consolidado que entre a intervenir la nueva adquisición para no afectar las operaciones cosa que es bastante compleja ya que estos cambios pueden generar rotación de personal al interior de las organizaciones y vender la idea de que el nuevo Contact es más eficiente que el que fue absorbido; la segunda alternativa que se presenta para la internacionalización de Contact Center colombianos es la de la formalización de alianzas estratégicas con otros Contact Center a nivel mundial y fue un modelo que intento forjar Multienlace pero que luego fue absorbido por el grupo Konecta, como se mencionó anteriormente en la presente investigación, uno de las mayores virtudes que poseen los grandes Contact Center a nivel mundial es la de contar con operaciones en diferentes países lo cual les permite ser aliados importantes de multinacionales, cuando financieramente un Contact Center no pueda abrir sus propias operaciones en otro país, la opción más rentable es la de formar alianzas estratégicas lo cual requiere menos capital financiero Márquez. (2018) Y se reducen los trámites legales con tanto a nivel societario como legal dentro de cada uno de los países ya que cada Contact Center seguirá operando normalmente dentro de cada uno de sus mercados y entraran a negociar juntos diferentes licitaciones que los grandes compradores mundiales pongan a disposición con el fin de que una vez la licitación este ganada, operaran en conjunto y los ingresos operacionales serán distribuidos de forma proporcional dentro de los aliados.

En base al segundo modelo de internalización es que el Contact Center Colombia Colombian Outsourcing Solutions S.A.S está trabajando desde el año pasado y que a la fecha ya cuenta con una alianza formalizada con Masterpiece Group, Inc. con sede en Tokio, Japón y el Contact Center 95 Teleweb con sede en Beijín, China. Como se puede evidenciar es una alianza que por el momento es pequeña pero que según el curso de las negociaciones y la visión del naciente grupo, han decido crear la alianza GBA Global BPO Alliance que por el momento no tiene sede pero que es altamente probable que esta vaya a estar ubicada en Estados Unidos por la concentración de potenciales compradores que se pueden presentar, la alianza en estos momentos se encuentran en negociaciones con otros dos Contact Center ubicados en Malasia y Tailandia con el fin de consolidar una fuerte posición en el continente asiático, luego los objetivos de la alianza estarán centrados en Europa y probablemente también en otros aliados en el América, especialmente en Brasil y Estados Unidos para tener la capacidad de atender a los clientes de las tres lenguas principales del continente siendo estas inglés, español y portugués. A continuación se anexa el mapa de los países en donde la alianza está operando y/o exportando servicios:



Figura número 7. Posición de los servicios exportados y sitios de operación de GBA. (2018)

3.2 Estructuración de la alianza mundial GBA:

El proceso de consolidación de la alianza se planea estructurar en tres fases macro que empezaría por consolidar y alinear las estrategias de los miembros para estandarizar procesos y que trabajen en conjunto en vez de que cada uno persiga sus objetivos individuales, este proceso se tiene previsto que tardara aproximadamente entre dos y tres años pero depende de la cantidad de miembros que se unan a la alianza y que internacionalmente podría volverse muy atractiva para diferentes Contact center ya que una de las políticas es la de que ningún miembro puede ser un Contact Center multinacional ya que la esencia de la alianza en si es la de generar oportunidades para los pequeños y medianos Contact Center a nivel mundial, sin embargo muchos de estas empresas cuentan con un factor común y es que casi ninguna está certificada en ISO y como se evidencio anteriormente estos son factores que garantizan la obtención de grandes clientes, por lo que es uno de los primeros pasos que la alianza ejecutara para poder competir en conjunto a nivel mundial, en simultaneo aunque sin ser más prioritario que lo anterior, se planea el montaje de la casa matriz que como se dijo anteriormente se tiene previsto que esto sea en Estados Unidos por su posición y concentración estratégica de empresas, y como tercer proceso es que la casa matriz una vez instaurada sea la cabeza visible de la alianza para negociación con nuevos clientes, sin embargo este proceso es el más lejano y que está previsto que empiece a operar no antes de cinco años debido a que es necesario tener ejecutados los anteriores planes y también la inyección de capital que todos los miembros deben hacer para que la matriz pueda operar de manera eficiente.

Adicional a esto, según Márquez (2018). Colombian Outsourcing Solutions S.A.S es el único Contact Center colombiano que está en un proceso de maduración frente a la internacionalización de sus operaciones mediante una alianza formal que le permita llegar a clientes mundiales, esto es un proceso que marca precedentes junto a lo que intento Multienlace hace unos años ya que el sector actualmente se limita a operar localmente o a exportar algunos servicios a países de la región debido a que el idioma es un limitante critico que afecta los procesos de internacionalización de los Contact Center colombianos.

Conclusiones

Los Contact Center colombianos están en una etapa por la que sus objetivos se centran en consolidar una fuerte posición en el mercado local pero hay muy pocos indicios de internacionalización, de hecho hasta el momento solo algunos Contact están comenzando a exportar servicios a países de habla hispana ya que el lenguaje está siendo una barrera para el sector y es uno de los factores que los grandes Contact Center sigue aprovechando ya que tienen una ventaja y es el de poseer grandes operaciones en diferentes países por lo que no solo pueden operar en multilinguaje sino que también poseen la virtud de conocer las culturas de diferentes países lo cual genera que tengan un know how mucho más especializado en el mercado o el tipo de cliente que los está contratando. A pesar de esto Colombian Outsourcing Solutions S.A.S está siendo pionero en la internacionalización del sector al formar una alianza con Contact Center asiáticos para lograr a futuro competir con grandes Outsourcing frente a los compradores internacionales, los pilares fundamentales bajo los cuales se constituirá la alianza son el cooperativismo, formación cruzada, formalización de una alianza que acobije a pequeños y medianos Contact Center alrededor del mundo que estandaricen sus procesos y sin descuidar el mercado local al cual pertenecen, cada vez que se presente la oportunidad entrar a competir como aliados para obtener grandes licitaciones.

El modelo que están ejecutando los empresarios del Contact Center Colombian Outsourcing Solutions junto con sus aliados es el modelo de innovación tecnológica de Krugman ya que al reconocer que individualmente no pueden competir en un corto ni mediano plazo con los Contact Center internacionales, planean realizar una alianza que permita la transferencia de conocimiento y posiblemente capital humano y tecnológico que permita ofrecer nuevos e innovadores servicios a los clientes nacionales e internacionales que buscan tercerizar sus procesos productivos.

Referencias

- IQ Outsourcing. (2018). *Presente y futuro del sector BPO en Colombia*. Recuperado de www.iqoutsourcing.com/presente-y-futuro-del-sector-bpo-en-colombia/
- Dinero. (2017). *¿Por qué Colombia es un país atractivo para los call center?*. Recuperado de www.dinero.com/empresas/articulo/colombia-ha-convertido-pais-atractivo-para-call-center/214593
- Unitel. (2017). *Diferencia entre Call Center y Contact Center*. Recuperado de unitel-tc.com/diferencia-entre-call-center-y-contact-center/
- Sectorial. (2017). *Los contact centers se fortalecen en Colombia*. Recuperado de www.sectorial.co/articulos-especiales/item/69745-los-contact-centers-se-fortalecen-en-colombia
- Calderón, F. y Franco. L. (2017). *Las empresas accedo Technologies, Atento y Tlmark que operan en la ciudad de Pereira*. (Trabajo de grado, Universidad Católica de Pereira). Recuperado de: <http://repositorio.ucp.edu.co:8080/jspui/bitstream/10785/4757/7/DDMNI17.pdf>
- Sanabria, F. (2015). *Estudio de caso desde la experiencia de empresa, del Sector del transporte, en el contact center: crecimiento, retos y proyecciones de la industria de los call center en Colombia*. (Trabajo de grado, Universidad Militar Nueva Granada). Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/7318/1/Contact%20center%20-%20trabajo%20de%20grado%20Fredy%20Sanabria%20-%202015.pdf>
- Gomez, E. y Rodríguez, M. (2015). *Estrategias para la Internacionalización de las empresas del subsector BPO: estudio de caso de la compañía Millenium ubicada en Bogotá*. (Trabajo de grado, Universidad de la Salle). Recuperado de: http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/18492/63111043_2015.pdf?sequence=1
- DANE. (2018). *Desempleo en Colombia*. Recuperado de: www.dane.gov.co/
- Grupo Konecta. (2017). Tomado de: <https://www.grupokonecta.com/>
- Cardoso, P., Chavarro, A. y Ramírez, C. (2007). *Teorías de Internacionalización*. Recuperado de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4780130>
- Portafolio. (2014). *Contact Center Américas cambia la marca*. Recuperado de: <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/contact-center-americas-cambia-marca-49382>
- Americas BPS. (2018). Tomado de: <https://www.americasbps.com.co/>

Krugman, P. y Obstfeld, M. (1995). *Economía Internacional: Teoría y política*. Madrid, España: McGraw Hill.

Atento. (2018). Tomado de: <http://atento.com/es/donde-estamos/colombia/>

Hernandez. R., Fernandez. C y Baptista. P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Recuperado de:

https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf

Vacacela. K. y Pólit. A. (2016). *Análisis del Sector Exportador No Tradicional y su impacto en el crecimiento en el Ecuador en el periodo 2000-2015*. (Trabajo de Grado, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil). Recuperado de:

<http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/6868/1/T-UCSG-PRE-ECO-CECO-158.pdf>