



**LUIS ALEJANDRO
MEDINA HOYOS**
UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS
CONTABLES,
ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE
ECONOMÍA

**ANÁLISIS DEL SECTOR SERVICIOS
DE SUBCONTRATACIÓN DE
PROCESOS EMPRESARIALES BPO
PARA EL DEPARTAMENTO DEL
CAUCA EN EL PERIODO 2000-2017**

**ANÁLISIS DEL SECTOR SERVICIOS DE SUBCONTRATACIÓN DE PROCESOS
EMPRESARIALES BPO (BUSINESS PROCESS OUTSOURCING) PARA EL
DEPARTAMENTO DEL CAUCA EN EL PERIODO 2000-2017**

LUIS ALEJANDRO MEDINA HOYOS

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA
POPAYÁN, 2018**

**ANÁLISIS DEL SECTOR SERVICIOS DE SUBCONTRATACIÓN DE PROCESOS
EMPRESARIALES BPO (BUSINESS PROCESS OUTSOURCING) PARA EL
DEPARTAMENTO DEL CAUCA EN EL PERIODO 2000-2017**

PRÁCTICA EMPRESARIAL

ASESORA ACADÉMICA

PhD. MÓNICA MARÍA SINISTERRA RODRÍGUEZ

UNIVERSIDAD DEL CAUCA

ASESORA EMPRESARIAL

DIANA CAROLINA GAMERO GARCÍA

COORDINADORA ÁREA DE COMPETITIVIDAD

CÁMARA DE COMERCIO DEL CAUCA

UNIVERSIDAD DEL CAUCA

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS**

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA

POPAYÁN, 2018

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
1. OUTSOURCING	3
1.1 Del Outsourcing al Business Process Outsourcing (BPO)	5
1.2 Business Process Outsourcing (BPO).....	6
2. VENTAJA COMPARATIVA Y LA PRODUCTIVIDAD REGIONAL EN EL SECTOR BPO	9
2.1 Ventaja comparativa	9
2.2 Capacidades del Departamento del Cauca.....	10
• Ubicación geoestratégica:	10
• Economía destacada:.....	¡Error! Marcador no definido.
• Oportunidad para la inversión y empleo:.....	10
• Exportaciones:	11
• Talento humano competitivo y capacitado:	11
• Sólida infraestructura y conectividad:	¡Error! Marcador no definido.
• Beneficios Tributarios:	12
• Benéficos del acuerdo de paz:	12
2.3 Productividad regional en el sector BPO.....	13
3. IMPACTO DE LA INVERSIÓN EN EL SECTOR BPO	18
3.1 Crecimiento económico	19
3.2 Caracterizar la dinámica de cambio técnico y de las actividades de innovación...	21
4. ESQUEMAS CONTRACTUALES EN EL SECTOR DE BPO	25
4.1 Formalización de las empresas del sector BPO en el Cauca.	27
4.2 Contratación de las empresas del sector BPO en el Cauca.	29
5. SERVICIOS BPO DEL DEPARTAMENTO DEL CAUCA	33
5.1 Empresas del sector servicios	33
5.2 BPO que ofrecen las empresas en el Cauca.....	36
6. LOS SUBSECTORES DE OPORTUNIDAD O CON CAPACIDAD DE SER COMPETITIVOS.....	39
6.1 Análisis de fortalezas, debilidades, amenazas, oportunidades en el sector BPO.....	40

6.2 Matriz de DOFA en el sector Servicios BPO para el departamento del Cauca.....	43
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	47
7.1 conclusiones.....	47
7.2 Recomendaciones.....	48
REFERENCIAS:.....	49
ANEXO 1.....	51
1. Encuesta telefónica.....	51
2. Tamaño de la muestra.....	53
3. Resultados de la encuesta:.....	58
ANEXO 2.....	61
DOFA ESTRATEGICO.....	¡Error! Marcador no definido.

INTRODUCCIÓN

En este estudio se busca realizar un análisis del sector servicios de subcontratación de procesos empresariales también llamado BPO por sus siglas en inglés (Business Process Outsourcing), para el departamento del Cauca. Debido a que las empresas tienden a desarrollar todas las actividades necesarias para la elaboración de un producto, estén o no relacionadas con su negocio principal. La subcontratación busca que las empresas comiencen a hacer un cambio en la estructura de su organización, centrando todos sus esfuerzos y capacidades en las operaciones que constituyen el núcleo del negocio, y delegando a otras empresas otras actividades complementarias, permitiendo que la empresa pueda añadir valor de diferenciación al producto frente a los productos de la competencia, por tanto, ser más competitiva, cumpliendo con las expectativas del cliente.

Una mayor productividad regional en el sector servicios de procesos empresariales, que también se conoce como “BUSINESS PROCESS OUTSOURCING (BPO) es una opción para el incremento de la competitividad de las empresas en la medida, en que la economía mundial exige centrarse y fortalecer al máximo las especialidades y las competencias organizacionales es decir priorizar su “Core Business”¹ para así crear valor y diferenciarse de la competencia” (Trujillo, N., Galvis, D. , 2012). Esto exige que las empresas analicen cual es el negocio principal de la compañía, en el que se va a generar el máximo valor añadido, para que destinen todos sus esfuerzos y atenciones a potenciarlo, hasta que logren especializarse, y delegando las otras partes el proceso de fabricación del producto a otras empresas que lo hacen mejor. Incrementando de esta manera su competitividad.

Teniendo en cuenta que este mercado está apenas implementándose en Colombia, se requiere investigar acerca de la metodología de negocio, para que se puedan instalar centros de BPO básicos en regiones donde existan altas tasas de desempleo y desplazamiento, con el fin de generar un impacto significativo a través del trabajo formal con salarios dignos.

¹ El concepto de 'Core business' pasa por analizar las actividades de la empresa y ver cuál es la aportación de valor que estas tienen. En un entorno cada vez más competitivo las empresas tratan de buscar elementos diferenciadores de su competencia y desarrollar aquellas áreas que son el núcleo o la razón de ser de la empresa.

Teniendo en cuenta que el departamento del Cauca es uno de los más golpeados en Colombia por la violencia, lo que durante más de 50 años ha estancado el desarrollo de la región, presentando altos índices de violencia y desplazamiento por causa de los grupos al margen de la ley. Con el giro en la política nacional debido a los acuerdos de paz con las FARC, las empresas caucanas tienen la oportunidad de empezar a subcontratar a terceros, para que lleven a cabo procesos externos que no influyen en el objetivo principal de la empresa, encargándoselos a un personal especializado; también las empresas tienen que delegar los procesos más directos como la logística y la distribución, estos procesos necesitan de un grado más alto de infraestructura y de *know-how*(*saber hacer*); por lo que se le entrega estas actividades a empresas especializadas cuyos procesos centrales son precisamente los mencionados.

Es así como se plantea una transformación productiva para el departamento del Cauca, a través de la inversión extranjera y el fortalecimiento de las instituciones, donde la gestión institucional ayude a que la población pueda acceder a una educación de calidad, permitiendo adquirir capacidades y destrezas en el uso de la tecnología, que genere una fuerza laboral altamente capacitada, que sea capaz de desarrollar valor agregado, donde las empresas pueden tener trabajadores especializados que les permita competir en el sector BPO a nivel regional, para poder mejorar su nivel de ingreso y de esta manera contribuir a mejorar su calidad de vida, disminuyendo los índices de desempleo y pobreza.

Por consiguiente, el presente estudio analiza los siguientes aspectos: en una primera parte, se hace una definición del Outsourcing y el Business Process Outsourcing (BPO), con el fin de entender el contexto en el cual se puede aplicar; seguido de esto, en una segunda parte, se habla de la ventaja comparativa y la productividad regional en el sector BPO; la tercera parte se menciona la inversión extranjera directa y como ésta aporta al crecimiento económico del departamento del Cauca y la región; en la cuarta parte se desarrolla un análisis del sistema contractual de las empresas en el departamento del Cauca que pertenecen al sector servicios BPO; en la quinta parte se hace una descripción de los servicios de BPO en el Cauca; en la sexta parte, se utiliza la metodología de la matriz DOFA para identificar los sectores que son competitivos a nivel regional, nacional e internacional. Por último, se plantean las conclusiones y recomendaciones del estudio.

1. OUTSOURCING

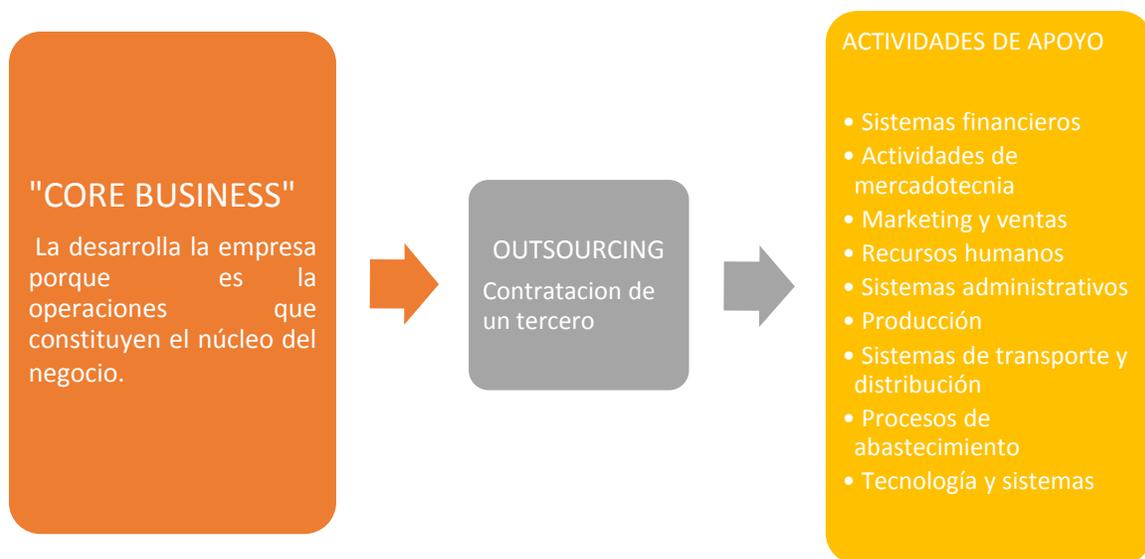
En los últimos años, el comercio internacional, ha presentado diversos cambios en los patrones de comercio, los cuales pueden ser explicados principalmente por la globalización, donde la información ha tomado un rol muy importante, haciendo uso de las comunicaciones y en especial de la internet, lo que ha generado que en el mundo las empresas desarrollen nuevas formas de hacer negocios. Es así como actualmente, las empresas fragmentan la producción, para poder diferenciar los procesos en la fabricación de un producto, y de esta manera enfocarse en la actividad principal de su negocio ('Core business'), que se refiere a enfocarse a aquello en lo la firma sea más buena haciendo o dicho de otro modo en lo que se tenga una ventaja frente a las demás empresas. Esto con el fin de reducir los costos de producción, estar en las cadenas de valor de un producto, en donde se compite en la producción y venta de bienes de alta calidad, haciendo que las empresas cada vez desarrollen procesos innovadores y accedan a las nuevas tecnologías; pero que, además, establezcan acuerdos con otras empresas, subcontratándolas para que les ayuden en uno de los procesos de producción. “La producción de numerosos bienes se ha convertido en un proceso multinacional en el que diferentes fases de la producción se llevan a cabo en plantas situadas en distintas partes del mundo, en industrias tan diversas como la electrónica, los equipos de transporte, las industrias de prendas de vestir o de productos alimenticios.” (Blyde, 2014). Siendo esta la manera como se articula la economía mundial; debido a que los procesos de fabricación se están fragmentando cada vez con mayor intensidad.

Por tanto, las empresas buscan enfocarse en su negocio principal, dejando a un lado las demás actividades que no son el objetivo principal de su actividad distintiva; “para dichos procesos, existe la posibilidad de contratar a un proveedor de servicios especializados y eficientes que, a la larga, se convierta en un valioso socio de negocios” (Shneider, 2004). Esta es la forma como se da el Outsourcing, cuando una empresa decide transferir una parte de su cadena productiva a otra empresa especializada. Siendo el medio ideal que ayuda a que las empresas se adapten a las nuevas exigencias de los mercados internacionales, haciendo que las actividades que no son las principales de la empresa y que la distinguen, puedan ser llevadas

a cabo por otra empresa especializada a un costo más bajo, dando como resultado que la empresa sea más eficaz y tenga una mayor calidad en el producto que llega al cliente.

Es así como, “Los procesos de outsourcing abarcan las áreas de sistemas financieros, actividades de mercadotecnia, ventas, recursos humanos, sistemas administrativos, producción, sistemas de transporte y distribución, procesos de abastecimiento, actividades secundarias, tecnología y sistemas y e-sourcing². El área de tecnología y sistemas es donde mayormente se subcontratan procesos porque se tiene el acceso a las habilidades de especialistas en tecnología a un costo reducido.” (GUZMÁN C, 2008). A continuación, en la tabla 1 se muestra la cadena de producción del Outsourcing.

Tabla 1: Cadena de valor del Outsourcing.



Fuente: Elaboración propia.

² e-sourcing “utiliza como medio las tecnologías on-line, permitiendo procedimientos de compras más dinámicos y eficientes.” (Philippe, 2005)

1.1 Del Outsourcing al Business Process Outsourcing (BPO)

El Outsourcing se viene desarrollando con rapidez en el mundo, aplicándose a la información, la logística, el transporte, también en la producción, ventas, la comercialización del producto y el área financiera. Convirtiéndose en una manera beneficiosa de hacer negocios, gracias a la innovación constante, que es la manera como se vuelve más competitiva una empresa en este mercado mundial tan cambiante. Por esta razón, “el uso del outsourcing como herramienta de gestión supone profundos cambios en la organización de una empresa y el abandono de viejos paradigmas de administración” (Shneider, 2004).

Como ya se ha venido mencionando, el outsourcing es la externalización de uno o varios procesos de una empresa, con el fin de abaratar costos y ganar en eficiencia, pero se ha dado una evolución de estos procesos, con lo que se ha logrado una mayor eficiencia en bajar los costos de producción e innovación constante, haciendo a las empresas mucho más competitivas. Es así como, surge una nueva denominación para el outsourcing: BUSINESS PROCESS OUTSOURCING (BPO), que es la externalización de procesos empresariales. De manera que, “esta denominación no pretende ser un término alternativo o un mero sinónimo para el outsourcing sino una nueva conciencia acerca de las potencialidades de esta herramienta de gestión.” (Shneider, 2004). El cambio se da en que la externalización puede redefinir las condiciones de negocio de una manera radical, superando por completo los resultados que se obtendrían simplemente recortando costos y haciendo la externalidad de una forma más eficiente, aplicando una reingeniería en el proceso que se lleva a cabo. También se tiene que pasar de una simple relación proveedor cliente a una alianza estratégica entre dos empresas que trabajan juntas para generar valor agregado, de tal manera que ambas empresas se beneficien.

1.2 Business Process Outsourcing (BPO)

La fragmentación de la producción y la deslocalización también está en “Colombia, un país que cuenta con todo tipo de ventajas geográficas, humanas y culturales para desarrollarse en el mercado del BUSINESS PROCESS OUTSOURCING (BPO). El nivel del conocimiento acerca de esta metodología de negocio en el País, está en proceso de desarrollo”. (Trujillo, N., Galvis, D. , 2012). Los niveles de desarrollo de la función de negocio BPO en la actualidad, apuntan a que las empresas piensen en la tercerización de procesos importantes de su cadena de valor, contratando empresas BPO altamente especializadas, que ayudan a construir valor y resultados sobresalientes para el negocio.

“Entonces, si bien el concepto detrás del BPO no es nuevo, si constituye una evolución en la aplicación del Outsourcing, evolución que se ha convertido en una radical revolución gracias a la visión de futuro de algunos empresarios y analistas, así como del desarrollo de la tecnología, en particular de la tecnología de la información que, al cambiar los escenarios habituales en los que operan las empresas, como en el caso del *e-business*³, han abierto nuevas fronteras hacia las que los líderes deben aspirar para mantenerse como tales.” (Shneider, 2004); por tanto el outsourcing ahora entendido como BPO, ha cambiado: ya no solo se enfoca en bajar costos, sino que se concentra en que las empresas accedan a un manejo experto de sus negocios. También, ha cambiado de un BPO basado en labores, a un BPO soportado en internet, aumentando las aplicaciones basadas en la Web y mejorando el autoservicio.

Es así como el Estado Colombiano lideró recientemente la definición y delimitación del sector de tercerización y de los subsectores BPO, KPO e ITO. Esta quedó como se ilustra en la Tabla 2: ⁴

³ El e-business es la aplicación de las tecnologías de la información para facilitar la compraventa de productos, servicios e información a través de redes públicas basadas en estándares de comunicaciones. (Joannes, 2010)

⁴ (Caracterización y formulación estratégica del sector BPO, KPO e ITO en Colombia., 2014)

Tabla 2: Definición del sector BPO, KPO e ITO

BPO	<ul style="list-style-type: none">•Tercerización de procesos de negocio o Business Process Outsourcing. Se entiende como la delegación de uno o más procesos de negocio intensivos en el uso de tecnologías de la información y comunicaciones a un proveedor externo, quien a su vez posee, administra y gerencia los procesos seleccionados, basado en métricas definidas y medibles. Los subsectores se clasifican como:<ul style="list-style-type: none">•a. Procesos de front office: todo lo relacionado con la prestación de servicio al cliente, tales como contact center en español y bilingües.•b. Procesos de back office: todo lo relacionado con procesos administrativos de la empresa de cualquier sector de la economía, tales como gestión de recursos humanos (nómina, pruebas de ingreso), facturación, cartera, finanzas, contabilidad, gestión de compras, logística, analítica de negocio, análisis de información y CRM.
ITO	<ul style="list-style-type: none">•Tercerización de servicios de tecnología de la información, o Information Technology Outsourcing. Definido como la delegación a un proveedor externo de uno o más procesos de negocio relacionados con las tecnologías de información, sistemas de información y plataformas tecnológicas, cuyo modelo de prestación esté basado en la modalidad del cobro por servicio. Esto incluye software como servicio, plataformas tecnológicas como servicio, infraestructura como servicio, servicios de IT prestados desde la “nube” o cloud computing, tercerización de la gerencia, manejo de centros de datos (data centers) y servicios de testing de software.
KPO	<ul style="list-style-type: none">•Tercerización de procesos de conocimiento, o Knowledge Process Outsourcing. Entendido como la delegación a un proveedor externo de una o más actividades o procesos de negocio intensivos en manejo de conocimiento y cuyo modelo de negocios esté basado en el cobro por demanda de acuerdo con el servicio prestado, en las siguientes áreas: tercerización de los servicios de investigación y desarrollo, telemedicina y salud, ingenierías, servicios legales, diseño de video juegos, diseño gráfico, de análisis financiero y de riesgos, investigación de mercados y educación remota.

Fuente: Programa de Transformación Productiva 2013.

En la tercerización de los procesos de negocios (BPO), la CRM (Gestión de relaciones con los clientes) es un término de la industria de la información que se aplica a metodologías, software y, en general, a las capacidades de Internet que ayudan a una empresa a gestionar las relaciones con sus clientes de una manera organizada. Muchas organizaciones recurren al software de CRM como soporte para manejar sus relaciones con los clientes. Dependiendo del proveedor, la tecnología CRM se puede ofrecer en las propias instalaciones de las organizaciones, bajo demanda, o por medio de SaaS (Software como Servicio). En los últimos tiempos han ganado popularidad la CRM móvil y el modelo de código abierto de software CRM.

De igual manera, podemos contextualizar que el sector de BPO, en Colombia, “tiene una historia un poco reciente, siendo en 1995 cuando una de las primeras firmas internacionales (Indra) comenzó a ofrecer los servicios de Outsourcing” (Trujillo, N., Galvis, D. , 2012). De esta manera, se pasó de solo prestar servicios outsourcing de vigilancia y aseo; a servicios más especializados como: finanzas y contabilidad, recursos humanos, logística, cuidado de la salud, outsourcing de innovación, telemarketing, cobranzas, soporte técnico, CallCenter, entre otros. Se puede entender la evolución en la prestación de servicios BPO Business Process Outsourcing y los logros obtenidos en el sector durante estos años de gestión, los cuales se deben, en gran medida, a la dinámica que ha tenido el modelo de tercerización. Sumado a lo anterior, se deben resaltar las ventajas comparativas que el País ofrece, como su ubicación geográfica privilegiada y el recurso humano con vocación de servicio al cliente. De igual manera Colombia ha tenido un gran crecimiento de sus empresas de generación, transporte y distribución de energía, las cuales están en un proceso de expansión en la región que genera una creciente demanda por servicios de ITO y BPO. Colombia es destacado frente a la competencia, por sus múltiples polos de desarrollo, de acuerdo a los datos suministrados por Procolombia, sólo en Bogotá se crearán centros de BPO de Voz en inglés y español tales como cobranza, telemercadeo, ventas y servicio al cliente, dado que el 9,4% de la población en Bogotá es bilingüe. Adicionalmente, el plan "Colombia Bilingüe 2017 – 2018"⁵ busca consolidar la base de talento humano bilingüe para facilitar su contratación. De la misma forma en Bogotá, se desarrollarán centros de BPO de Voz, no Voz y KPO (Knowledge Process Offshoring) o la fragmentación de la tecnología de la información, gracias a que existen más de 144 mil profesionales en las áreas de administración e ingeniería, constituyendo una fuerza laboral altamente capacitada.

⁵ el programa "Colombia Bilingüe 2014-2018" es una política del Gobierno Nacional, que por medio del Ministerio de Educación Nacional se ha propuesto que los estudiantes de todo el sistema educativo se comuniquen cada vez mejor en inglés y puedan acceder a mejores oportunidades laborales y profesionales.

2. VENTAJA COMPARATIVA Y LA PRODUCTIVIDAD REGIONAL EN EL SECTOR BPO

2.1 Ventaja comparativa

En el comercio internacional, el modelo de David Ricardo, a pesar del paso de los años, aún tiene mucha relevancia, dado que “sostiene que las diferencias tecnológicas entre países determinan la ventaja comparativa, de manera que los cambios en la mezcla de productos dependerán de la evolución relativa de la productividad entre los productos” (HAUSMANN & KLINGER, 2007). Es por esto que el comercio entre dos países puede beneficiar a ambos si cada uno exporta los bienes en que tiene una ventaja comparativa. Sin embargo, el patrón de comercio en la economía internacional va cambiando, y este cambio se ve explicado por que las diferencias de recursos son la única fuente de comercio. A su vez, la ventaja comparativa se ve afectada por la interacción entre los recursos de las naciones. Es por ello que el Teorema Heckscher-Ohlin define el patrón de comercio así: “el país que es abundante en un factor exporta el bien cuya producción es intensiva en ese factor” (Paul R. Krugman, Maurice Obstfeld, Marc J. Melitz, 2012), este modelo pone de relieve la interacción entre las proporciones en las que los diferentes factores están disponibles en diferentes países, y la proporción en que son utilizadas para producir diferentes bienes.

Partiendo de que a nivel internacional, “la ventaja comparativa en el mundo en desarrollo está cambiando de la base tradicional de recursos primarios y mano de obra no calificada barata a productos y servicios manufacturados que incorporan mayores conocimientos técnicos e insumos” (Lall, 2000), es por ello que se está generando un cambio en las necesidades de las empresas para competir globalmente; para este enfoque se necesita analizar el concepto de competitividad, que se define como “la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores.” (Anzil, 2008). Así que, las empresas se tienen que dedicar hacer lo que mejor saben hacer y los demás procesos contratar a una empresa tercera, lo que le permite enfocarse en su actividad principal, que a su vez ayuda a que la empresa sea más competitiva, porque le da una ventaja frente a las demás, debido a que reduce costos y está en una constante innovación.

“Análisis realizados para Colombia muestran que las ventajas comparativas más notables del país para atraer IED son su localización, y su dotación de recursos naturales y mano de obra. En alguna medida, también son importantes su disponibilidad de infraestructura y de capital humano entre la élite directiva.” (FEDESARROLLO, 2007). Por tal motivo para el departamento del Cauca también se puede decir que estas ventajas son las mismas que atraen e impulsan la inversión.

2.2 Capacidades del Departamento del Cauca

Ahora se hace una breve descripción de las capacidades que tiene el departamento del Cauca, para mejorar la productividad regional y de esta manera hacer que el departamento tenga mayor atracción de inversión extranjera. A continuación, se nombran las capacidades:

- **Ubicación geoestratégica:** por el departamento del Cauca pasa la vía panamericana, que comunica al departamento y a Colombia con otros países de Sur América. Así mismo la cercanía a la ciudad de Cali, que está a solo 2 horas de la capital Caucana, también la proximidad a Buenaventura, principal puerto comercial sobre el Océano Pacífico, permite facilitar el intercambio comercial con el mercado mundial, ya que por este Puerto se pueden exportar e importar diferentes mercancías que se produzcan o entren al Departamento, disminuyendo los costos de producción. Además, con la construcción de la doble calzada Santander- Popayán se disminuyen las distancias de recorrido.
- **Oportunidad para la inversión y el empleo:** los compromisos de inversión adquiridos con la declaratoria de Zona Franca del Cauca ascendieron a una cifra cercana a los 90.000 millones de pesos mientras que las inversiones realizadas al cerrar el 2014 alcanzaron los 228.000 millones de pesos superando ampliamente los compromisos iniciales. El ambiente positivo para la inversión, unido a uno de los mejores costos de instalación y operación de la Región Pacífico, ha hecho que inversionistas locales y extranjeros que han visitado la Zona Franca del Cauca en

2014 y 2015 se encuentren en proceso de evaluación de nuevas inversiones. En materia de empleo, las 36 empresas instaladas en la Zona Franca del Cauca reportaron la generación de 5.303 empleos directos y cerca de 9.000 indirectos según cálculos de la ANDI. En este sentido, es necesario destacar que el 65% de los empleos directos generados son de personas que habitan municipios del norte del Cauca como Puerto Tejada, Guachené, Villa Rica, Caloto y Santander de Quilichao; el 35% restante son personas que habitan la ciudad de Cali y otros municipios del Valle. La Zona Franca del Cauca ha mejorado su infraestructura para el establecimiento de la industria, y hoy en día ya cuenta con red de gas natural. (PROCOLOMBIA, Procolombia, s.f.)

- **Exportaciones:** en 2014 las exportaciones del Cauca crecieron el 15,7% con respecto al 2013. Alimentos (66,4%), productos químicos (20,4%) y papel y cartón (7,8%) fueron los principales productos exportados. En el departamento del Cauca se encuentra el 81,7% de las empresas grandes y el 21,4% de las microempresas del departamento. Así mismo, operan dos zonas francas en Villa Rica y Puerto Tejada de las que salió el 11,7% de sus exportaciones en 2014, que fueron creadas cuando expiraron las exenciones tributarias como alternativa para preservar algunos de los beneficios.
- **Talento humano competitivo y capacitado:** en el Cauca existen 18 instituciones de educación superior que ofertan el servicio a la población. Adicionalmente los estudiantes matriculados en 2015 para todos los niveles de formación fueron aproximadamente 38.113, que además concentra alrededor de 5.265 egresados de distintas áreas del conocimiento en el 2012 que se encuentran disponibles para el mercado laboral. ⁶
- **Zona Franca:** el Cauca cuenta con una Zona Franca ubicada en la región norte del Departamento del Cauca, generando la oportunidad de conectarse con el mundo, ya que se encuentra estratégicamente Ubicada, a 20 minutos de la ciudad de Cali, 35 minutos del aeropuerto internacional Alfonso Bonilla Aragón, a menos de 3 horas del Puerto de Buenaventura, a una distancia de 419 km de la ciudad de

⁶ Datos tomados de: EDUCACIÓN SUPERIOR 2014 - SÍNTESIS ESTADÍSTICA DEPARTAMENTO DE CAUCA

Medellín y a 529 Km de la ciudad de Bogotá, lo que permite mejorar la conectividad y competitividad del departamento a nivel regional y global.

- **Beneficios Tributarios:** el departamento del Cauca por ser de las Zonas más Afectadas por el Conflicto Armado- ZOMAC, tendrá beneficios del incentivo de progresividad en la tarifa general del impuesto sobre la renta y complementarios las nuevas sociedades que se constituyan e inicien su actividad económica principal a partir del 29 de diciembre de 2016. Favoreciendo principalmente a las micro, pequeñas y medianas empresas. De manera que la tarifa del impuesto sobre la renta y complementarios será del 0% para estas nuevas micro y pequeñas empresas entre los años 2017 y 2021. Entre 2022 y 2024 la tarifa será del 25% y entre 2025 a 2027 la tarifa quedará en 50% sobre la tarifa general; así mismo para el caso de medianas y grandes empresas, la tarifa del impuesto de renta será del 50% entre 2017 y 2021; por los años 2022 a 2027 del 75% y de allí en adelante regirá la tarifa general. Además, aquellas empresas que en el año obtengan ingresos brutos iguales o superiores a \$1.070 millones podrán efectuar el pago hasta del 50% del impuesto mediante la destinación de dicho valor a la inversión directa en la ejecución de proyectos viabilizados y prioritarios de trascendencia social en los diferentes municipios. (Vega, 2017)
- **Benéficos del Acuerdo de Paz:** con la firma y puesta en marcha del acuerdo de paz con las FARC, el departamento del Cauca, siendo uno de los más afectados por el conflicto, tendrá grandes beneficios, porque la seguridad en el Departamento mejora, generando confianza inversionista forjando que el aporte de la inversión extranjera directa aumente para el Cauca. Además “El Gobierno Nacional creó, a través del decreto 1650, las denominadas Zonas más Afectadas por el Conflicto Armado (Zomac), en las que se otorgarán beneficios tributarios para las empresas y nuevas sociedades que desarrollen allí su actividad económica.” (PORTAFOLIO, 2017) El Cauca es uno de los Departamentos en Colombia, que más cuenta con municipios beneficiados por Zomac (23 municipios). El principal beneficio al que acceden los empresarios que lleven su empresa a las Zomac consiste en una tarifa progresiva del impuesto de Renta, durante un periodo de 10 años a partir de 2017, que varía dependiendo del tamaño

de la empresa. Para lograrlo, se busca incentivar a los empresarios del País a ocupar esas zonas históricamente aisladas por el conflicto con beneficios tributarios que sólo encontrarán en las Zomac, permitiendo que se expandan la actividad económica en la Región, a través de la creación de empresa y la generación de empleo, con base en la expansión de los sectores agropecuario, turismo, industrial y de la construcción, que, además de impulsar el crecimiento económico, reducirá la tasa de desempleo.

2.3 Productividad regional en el sector BPO

La naturaleza de la competencia misma está cambiando. Aparecen unas nuevas teorías del comercio internacional que desmontan los supuestos de competencia perfecta y bienes homogéneos, los modos tradicionales de competencia, basados en bajos costos y precios, están siendo reemplazados por la "nueva competencia" impulsada por la calidad, la flexibilidad, el diseño, la fiabilidad y la creación de redes, debido a que, ahora se desarrollan en el mercado mundial productos diferenciados, que las empresas producen gracias a los rendimientos a escala y la competencia imperfecta. Las empresas se especializan en diferentes segmentos de la cadena de producción, lo que a su vez genera procesos de outsourcing, con el cual se busca obtener “la reducción de los costos de transporte y de las barreras al comercio, el mayor acceso a las nuevas tecnologías y la aparición de segmentos de mercado con demandas más sofisticadas, han permitido una mayor integración de los mercados globales” (SINISTERRA, 2009); lo que se conoce como las nuevas teorías del comercio internacional, basadas en economías de escala, innovación tecnológica e información.

Las economías de escala o rendimientos crecientes hacen ventajoso que cada país se especialice sólo en la producción de un rango limitado de bienes y servicios; esta producción es más eficiente cuando mayor es la escala a la que se lleva a cabo. Existen economías de escala externas e internas; las economías de escala externas: “ se produce cuando el costo unitario depende del tamaño de la industria, pero no necesariamente del tamaño de la empresa

particular” (Paul R. Krugman, Maurice Obstfeld, Marc J. Melitz, 2012), que son reconocidas por la formación de Cluster⁷, que se da por la concentración de la producción de una industria en una localidad, haciendo que se genere un mercado de trabajadores especializados, proveedores especializados y un efecto de desbordamiento del conocimiento. El patrón de comercio en estas economías de escala externas, sólo ofrece una explicación parcial por parte de la ventaja comparativa, ya que lo que determina el patrón de especialización y comercio es una contingencia histórica. Por otra parte, las “economías de escala internas: se producen cuando el coste unitario depende del tamaño de una empresa individual” (Paul R. Krugman, Maurice Obstfeld, Marc J. Melitz, 2012), provocando una estructura de competencia imperfecta, donde las empresas pueden influir sobre los precios de sus productos y en consecuencia logran vender más reduciendo el precio de producto.

Una posibilidad es impulsar el sector BPO (Business Process Outsourcing) por medio de la subcontratación de procesos empresariales, que se realiza mediante, la decisión que toma cualquier compañía de entregar a una empresa especializada aquellos procesos que no hacen parte de su corte de negocios (“Core Business”); se encargan de efectuar “contact centers” entre los que se encuentran: atención al cliente, ventas, cobranza, contabilidad y gestión de nómina, entre otros. A parte de esto, el sector BPO en Colombia, según la Asociación Colombiana de Contact Center y BPO (ACDECC) y en términos de ingresos operacionales, en 2014 creció un 10,3% en comparación con el año anterior, de igual manera, en promedio, el 25% de las compañías de BPO están exportando, pero, además, se destacan las operaciones bilingües de compañías como Sutherland que se encuentra en Barranquilla, Teleperformance y Convergys que están ubicadas en Bogotá.

De esta manera, la demanda de servicios tercerizados, en Colombia, es una de las más dinámicas, en parte por la bancarización creciente que permite a los usuarios el uso de la tecnología para manejar sus finanzas; dicha tendencia, ha generado múltiples oportunidades para la prestación de servicios de Call Center en el País. Por otra parte, debido a que en Colombia se gradúan anualmente más de 200 mil personas en educación superior; el 54% de

⁷ Cluster: es una concentración de empresas e instituciones que se agrupan alrededor de una actividad común, en una determinada localidad geográfica para alcanzar un alto índice de productividad, con un mercado más eficiente y una innovación constante.

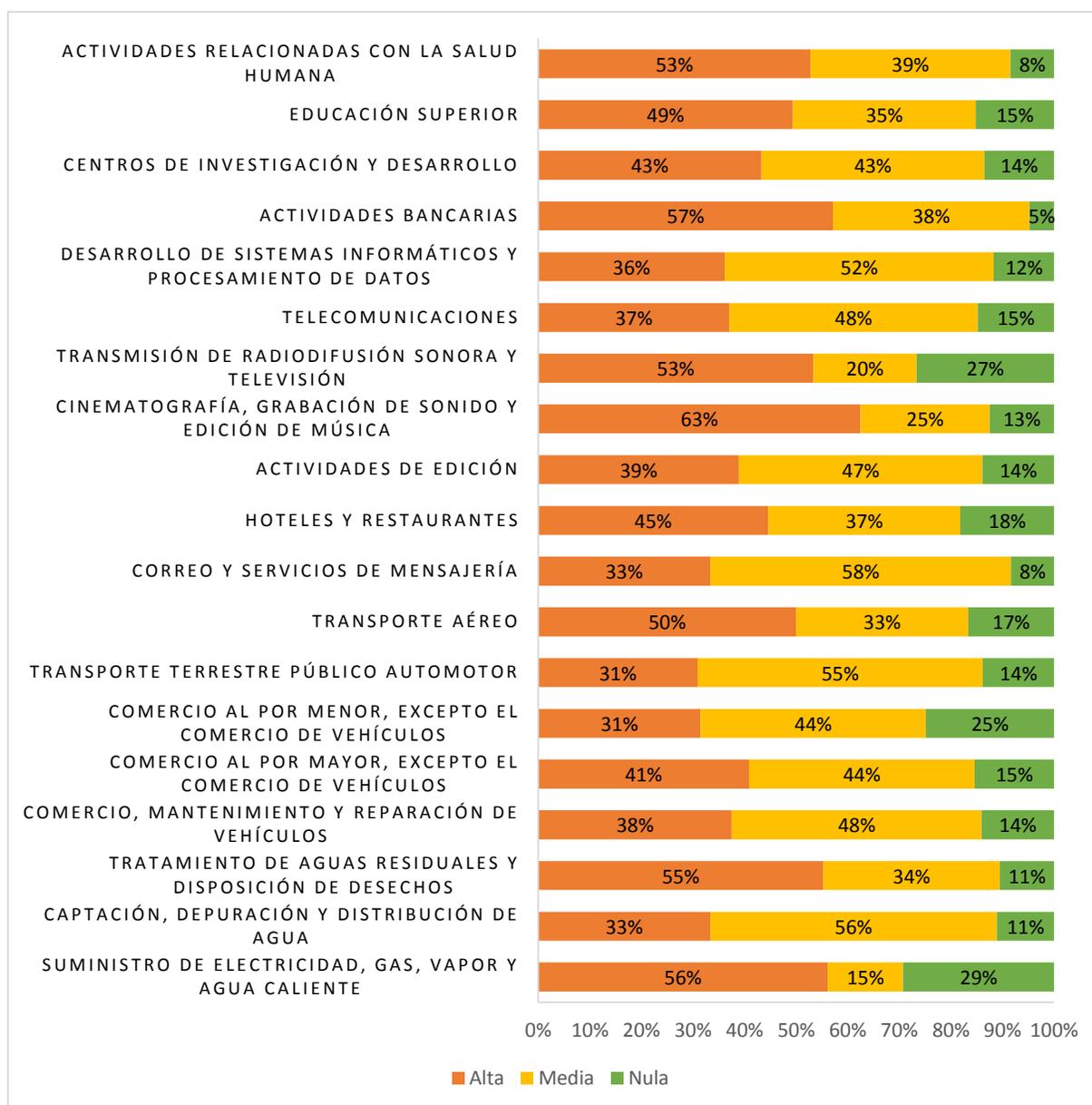
estos lo hacen en niveles de pregrado y, 19% entre maestría y especialización. (Observatorio Laboral, Ministerio de Educación Nacional, 2014). La industria de BPO en Colombia ha creado 368 mil empleos. (PTP - Grans Consulting, 2015)⁸. Es por eso que se incentiva una formación de habilidades, con la ayuda de la educación por parte de las Universidades e Institutos, que se pueda implantar y crear las capacidades necesarias para utilizar las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, todas las actividades productivas que necesita Colombia para competir con exportaciones en mercados internacionales y de esta manera poder subir su índice de competitividad.

Por otra parte, la innovación tecnológica en el sector servicios y comercio, es de mucha ayuda para el aumento de la competitividad, así se muestra en la Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica aplicada a empresas del sector servicios y comercio (EDITS). De manera que si una empresa desarrolla un producto nuevo o al menos mejora una parte del producto o del proceso productivo, esta empresa tiene una mayor competencia frente a las demás, lo cual la hace más productiva. La encuesta EDITS se aplica a los 19 subsectores o actividades del sector de servicios y comercio, según la clasificación según CIIU Rev. 4 A.C.

En el gráfico siguiente se mira el aumento de la productividad porcentual por los procesos productivos, se mide de acuerdo al número de empresas por alta, media y nula, según los subsectores de las actividades económica de comercio y servicios. El subsector que tiene una alta productividad es el de Cinematografía, grabación de sonido y edición de música (63%); seguido de Actividades Bancarias (57%); después se encuentra del Suministro de electricidad, gas, vapor y agua caliente (55%).

⁸ Información tomada de (PROCOLOMBIA, s.f.)

Grafico 1: Incremento de la productividad porcentual, medida en alta, media y nula. Según actividad económica comercio y servicios (CIU.Rev.4.A.C.). Total Nacional 2014-2015.



Fuente: DANE-EDITSV. Elaboración propia.

La educación superior tuvo un incremento en la productividad del (49%). Es por eso que se incentiva una formación de habilidades, con la ayuda de la educación por parte de las universidades e institutos, que se pueda implantar y crear las capacidades necesarias para utilizar las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, todas las actividades

productivas que necesitan Colombia para competir con exportaciones en mercados internacionales y de esta manera poder subir su índice de competitividad.

Para finalizar el capítulo, miramos como aprovechando la ventaja comparativa que tiene el Departamento del Cauca en el capital intelectual, competitivo y capacitado; la empresa “Everis Colombia deposita su confianza en el país a través de su nuevo Centro de Desarrollo de Software ubicado en el CTPI (Centro de Teleinformática y Producción Industrial) del SENA en Popayán, su área es de 300 metros cuadrados y cuenta con tecnología de punta. La firma tiene claro su compromiso con la región: generar empleo, impacto social y estimular el crecimiento de la industria son sus principales objetivos, lo anterior, con el propósito de que exista un escenario de innovación y competitividad que favorezca a la industria local.” (PORTAFOLIO, 2017). La inversión que hace la empresa en el Departamento del Cauca, es mayor a los mil millones de pesos, para el establecimiento de una infraestructura con tecnología de punta y espacios adecuados para los tecnólogos que aporta el SENA (educados en sistemas de información y análisis de desarrollo) conozcan de primera mano las últimas tendencias en las tecnologías de información (TI), quienes estarán encargados de proyectos innovadores de este centro junto con tres líderes de la firma y cuarenta profesionales especializados en el sector. Esta empresa Everis que se encuentra en el sector BPO; ofrece soluciones de negocio, estrategia, desarrollo y mantenimiento de aplicaciones tecnológicas, y outsourcing, está en 5 países de Europa (Bélgica, España, Italia, Portugal y Reino Unido) y 7 en América (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México, Perú y Estados Unidos), pertenece al grupo multinacional NTT DATA.

3. IMPACTO DE LA INVERSIÓN EN EL SECTOR BPO

Es importante incentivar la inversión en el sector servicios de subcontratación de procesos empresariales BPO (business process outsourcing) para el Departamento del Cauca. A través de la inversión extranjera directa (IED) las empresas que desarrollan BPO deben estar preparadas y focalizadas en afrontar la crisis económica, pues todas sus actividades estarán desarrolladas bajo un criterio exigente en el que se muestre que la inversión de recursos aportará beneficios realmente considerables para la empresa, que refleje que la oportunidad de invertir en procesos de tercerización, será una acción que traerá una reducción en los costos para las empresas, pero que además, se logre potenciar el desarrollo sustentable de la Región. Adicional a esto, se pueden implementar políticas que contribuyan a revertir las problemáticas como el desempleo, la desigualdad y la pobreza, estimulando a la población a educarse para que adquieran capacidades y que así, puedan acceder a empleos en el sector económico BPO, que a la vez obtengan ingresos más altos para impulsar el crecimiento económico de la Región.

En este sentido, es claro que la inversión en el sector BPO genera crecimiento económico, debido a que “el incremento del acervo de capital es uno de los canales más importantes a través de los cuales la IED tiene un efecto positivo sobre las economías receptoras” (FEDESARROLLO, 2007). Es así como, por medio de la atracción de inversionistas extranjeros para el departamento del Cauca, se pretende generar una fuente invaluable de expansión de la capacidad productiva de la economía caucana, en especial a través de la transferencia de tecnología que se genera de las empresas transnacionales a las empresas locales. Girando la investigación entorno a que “el outsourcing de innovación es cada vez más frecuente y se ha convertido en una opción estratégica para el desarrollo y la tecnología, hasta el punto de llegar a colocar a una compañía en posición de liderazgo en el mercado, a través de la reducción en sus costos, en la facilidad para tomar decisiones, en la flexibilidad de su fuerza de trabajo y en la capacidad para integrar todos sus frentes de trabajo” (VARGAS, 2009).

Los recursos en Colombia de inversión extranjera se han concentrado en pocos sectores, donde “los flujos de IED para el periodo 1994-2000 muestra que la mayor parte de los recursos de IED se concentraron en el sector servicios. En efecto, 60% de los recursos se dirigió al sector servicios, 30% a la industria manufacturera y 8% al sector de minas y canteras” (FEDESARROLLO, 2007). Es por eso que, a partir de la inversión en “las tecnologías de la información y las comunicaciones, o TIC, como más comúnmente se les conoce, están constituidas por las inversiones en equipos de computación, software y medios de comunicación.” (Alderete, M., & Gutiérrez, L., 2012) Contribuyen a que las empresas del sector BPO, en el departamento del Cauca, impulsen el crecimiento y ayuden a mejorar la productividad de las empresas en la región.

3.1 Crecimiento económico

De manera que el crecimiento económico, es uno de los objetivos fundamentales de todos los países o regiones. Sin crecimiento y con una ineficaz distribución del ingreso es difícil superar flagelos como la pobreza, el desempleo y la desigualdad. A partir de la teoría neoclásica se ha llegado a una visión simple del crecimiento donde se plantea que “el crecimiento económico requiere dos cosas: tecnología extranjera y buenas instituciones” (Hausmann, 2003). Por este motivo es importante analizar la transformación productiva que necesita el departamento del Cauca, a través de la inversión extranjera y el fortalecimiento de las instituciones, para que pueda ser más competitivo en la región, esto se logra si la población puede acceder a una educación de calidad, para poder mejorar su nivel de ingreso, de esta forma contribuye a mejorar su calidad de vida. En este sentido las instituciones deben impulsar el desarrollo de actividades no tradicionales, invirtiendo en el aprendizaje de lo que el Cauca es bueno produciendo, esto hacen posible que el Cauca se pueda desarrollarse mejor, a partir de una productividad alta, a causa de implementación de tecnología e innovación en el proceso de producción; es así como se puede promocionar y mejorar la productividad de los sectores que produzcan alto valor agregado.

La mayoría de las inversiones en las TIC (tecnología de la información y comunicaciones), incrementan la productividad de las empresas, más aún cuando esta inversión se da en el sector servicio BPO; por ende, haciendo que se genere un crecimiento económico. Esto

gracias a que, “El uso efectivo de las TIC en el sector servicios resultaría en mayor productividad, mejores procesos de servicios, mayor calidad de los productos y de servicios, reducción de costos, y menores tiempos de entrega.” (Alderete, M., & Gutiérrez, L., 2012). Como este sector es el que más hace uso de la tecnología, se ha convertido en uno de los principales compradores y usuarios de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), siendo cada día las empresas de este sector más innovadoras, ya que la inversión en TIC, hace posible un cambio estructural en la empresa, debido a que se genera un nuevo sistema tecnológico, posibilitando el incremento de la productividad en la firma. Pero es de destacar que, no es la inversión en computadoras lo que aumenta la productividad, sino la inversión en capacitación y nuevas formas de gestión que son colaterales al proceso de adquisición de nuevas tecnologías a nivel empresarial.

“De otro lado, la IED dinamiza la acumulación de capital y de trabajo, al contribuir a la formación interna bruta de capital fijo. Además, mediante la introducción de tecnologías más eficientes y una innovación más rápida por la mayor competencia, aumenta la productividad total de los factores.” (Cubillos, M., & Navas, V. , 2000). Es de esta manera como la inversión en nueva tecnología permite que las empresas generen un proceso de innovación en la manera de producir, ayudando a que los costos disminuyan en la producción y haciendo que se aplique de una manera más eficiente la tecnología, esto porque cada vez la competencia es de un nivel más alto, y aquellas empresas que no logren adquirir o implementar las nuevas tecnologías en sus procesos productivos, serán expulsadas del mercado. Es así como estas empresas contribuyen al fomento de la competitividad y en esta misma medida, al crecimiento económico.

Es de resaltar que la relación entre la inversión en TIC y la productividad, está asociada hacia la generación de innovación, haciendo posible que estas empresas sean exitosas en los mercados y por lo tanto las demás empresas intentan copiar la nueva innovación. También se debe tener en cuenta que si bien, “las inversiones en TIC están asociadas con un incremento en la productividad de la firma, los efectos dependen de factores contingentes que incluyen si la empresa opera o no como subsidiaria de una multinacional, la edad de la empresa, el sector de actividad, capital humano, región geográfica, capital físico, etc.” (Alderete, M., & Gutiérrez, L., 2012). Así mismo, es muy importante el nivel de educación

de los trabajadores, ya que, si las empresas cuentan con trabajadores más calificados y educados, es más probable que sean aptos para desarrollar, usar y conservar las tecnologías más avanzadas.

En un estudio realizado por Alderete y Gutiérrez: TIC y productividad en las industrias de servicios en Colombia, siendo el objetivo del estudio, analizar los determinantes de la productividad laboral de las empresas de servicios de Colombia en el año 2008 con especial énfasis en el capital TIC y usos de las TIC. El cual da como resultado que, “un aumento en el capital TIC por trabajador aumenta la productividad laboral en un 7,73% (en el Modelo 1) y en un 18% aproximadamente en el Modelo 4.” (Alderete, M., & Gutiérrez, L., 2012). Es por ello que la productividad de la industria en servicios se ve impulsada por la inversión en capital TIC. Por tanto, el estudio de (Alderete y Gutiérrez 2012), concluye que representa una importancia el uso de las TIC en el sector servicios de Colombia. En particular, porque se verifica la existencia de una relación positiva significativa entre capital TIC y las aplicaciones informáticas en la productividad laboral de los servicios.

El gobierno colombiano también en los últimos años ha otorgado énfasis a la difusión y uso de las TIC por parte de la ciudadanía en general y de las empresas del sector productivo en particular. Es así como plantea el Plan Nacional TIC de 2008 al igual que el presente Plan Vive Digital, que es la hoja de ruta del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, con la que se busca reducir la pobreza, generar empleo, y desarrollar soluciones para los problemas de los colombianos, a través del uso estratégico de la tecnología. Por lo que este Plan Vive Digital ha pretendido masificar el uso de las TIC por parte del empresariado colombiano, en particular las Pymes, para lo cual han propuesto algunas medidas de política.

3.2 Caracterizar la dinámica de cambio técnico y de las actividades de innovación

Por otra parte, haciendo uso de la Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica en el sector servicios y comercio – EDITS, que es hecha por el DANE, la cual busca, caracterizar la dinámica de cambio técnico y de las actividades de innovación y desarrollo tecnológico en las empresas del sector servicios y comercio colombiano. De manera que, “la innovación se

entiende como todo servicio o bien nuevo o significativamente mejorado introducido en el mercado; todo proceso nuevo o significativamente mejorado introducido en la empresa; o todo método organizativo nuevo o técnica de comercialización nueva introducida en la empresa.” (DANE, 2016). De igual manera, la encuesta EDIT aplicada al sector de servicios y comercio es una operación tipo muestra determinística, que representa una población objetivo de 19 subsectores o actividades del sector de servicios y comercio.

A continuación, se clasifica la tipología o grado de innovación de la empresa:⁹

a) Innovadoras en sentido estricto: empresas que obtuvieron al menos un servicio o bien nuevo o significativamente mejorado en el mercado internacional.

b) Innovadoras en sentido amplio: empresas que obtuvieron al menos un servicio o bien nuevo o significativamente mejorado en el mercado nacional o para la empresa, o que implementaron un proceso productivo nuevo o significativamente mejorado para la línea de producción principal o para las líneas de producción complementarias o una forma organizacional o de comercialización nueva.

c) Potencialmente innovadoras: son aquellas empresas que reportaron tener en proceso o haber abandonado algún proyecto de innovación.

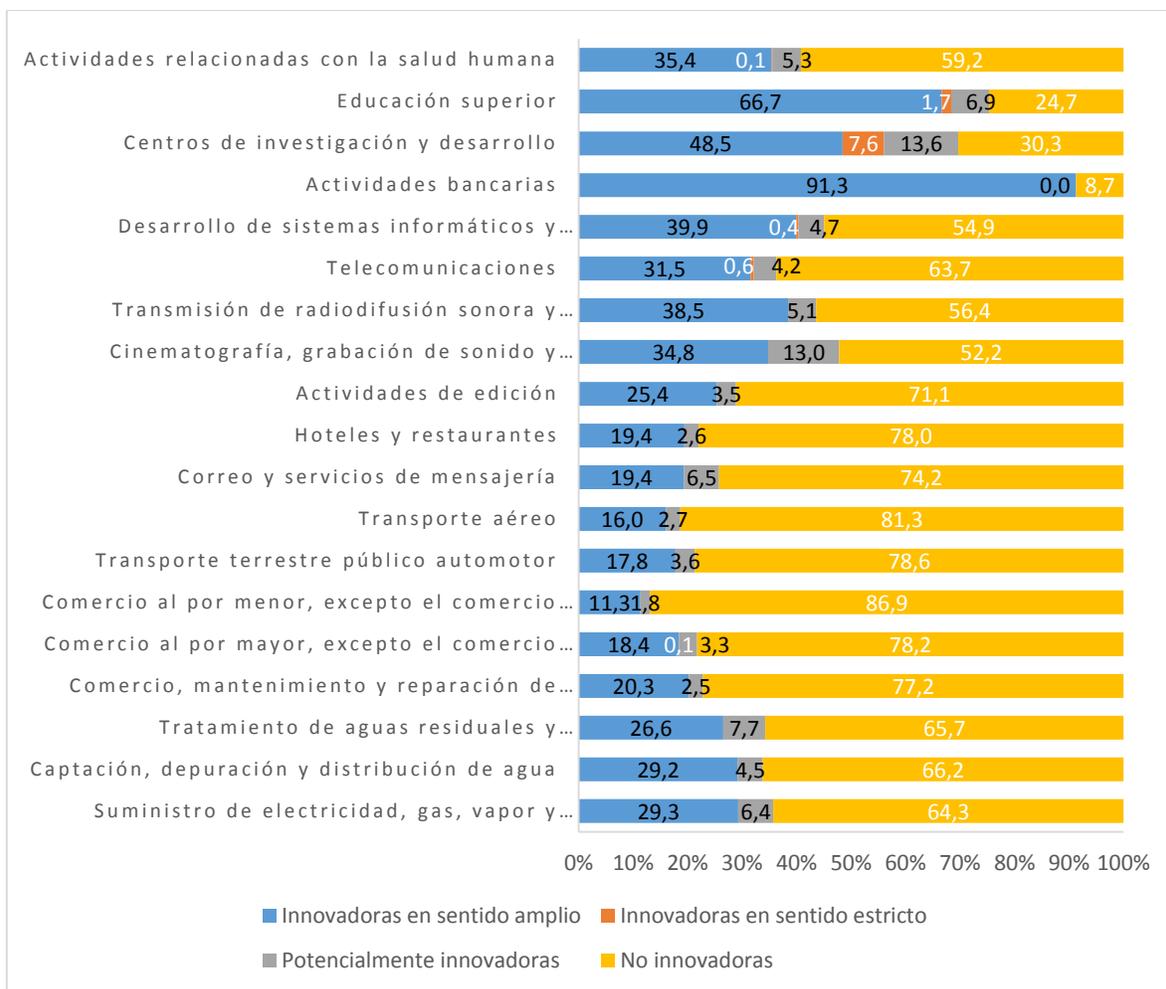
d) No innovadoras: son aquellas empresas que en el periodo de referencia de la encuesta no obtuvieron innovaciones, ni reportaron tener en proceso, o haber abandonado algún proyecto para la obtención de innovaciones.

En el grafico 2, se muestra el número de empresas innovadoras según las actividades económicas en el sector comercio y servicios, por tipología o grado de innovación. De acuerdo con la tipología de empresas, los centros de investigación y desarrollo presentaron la mayor proporción de empresas innovadoras en sentido estricto dentro de su subsector (7,6%) y potencialmente innovadoras dentro de su subsector (13,6%), mientras que las actividades bancarias presentaron la mayor proporción de empresas innovadoras en sentido

⁹ Tomado de: (DANE, 2016)

amplio (91,3%). Por otra parte, la actividad de comercio al por menor, registró la mayor proporción de empresas no innovadoras (86,9%).

Grafico 2: Número de empresas por grado de la innovación, según actividad económica de comercio y servicios (CIIU.Rev.4.A.C.). Total Nacional 2014-2015.

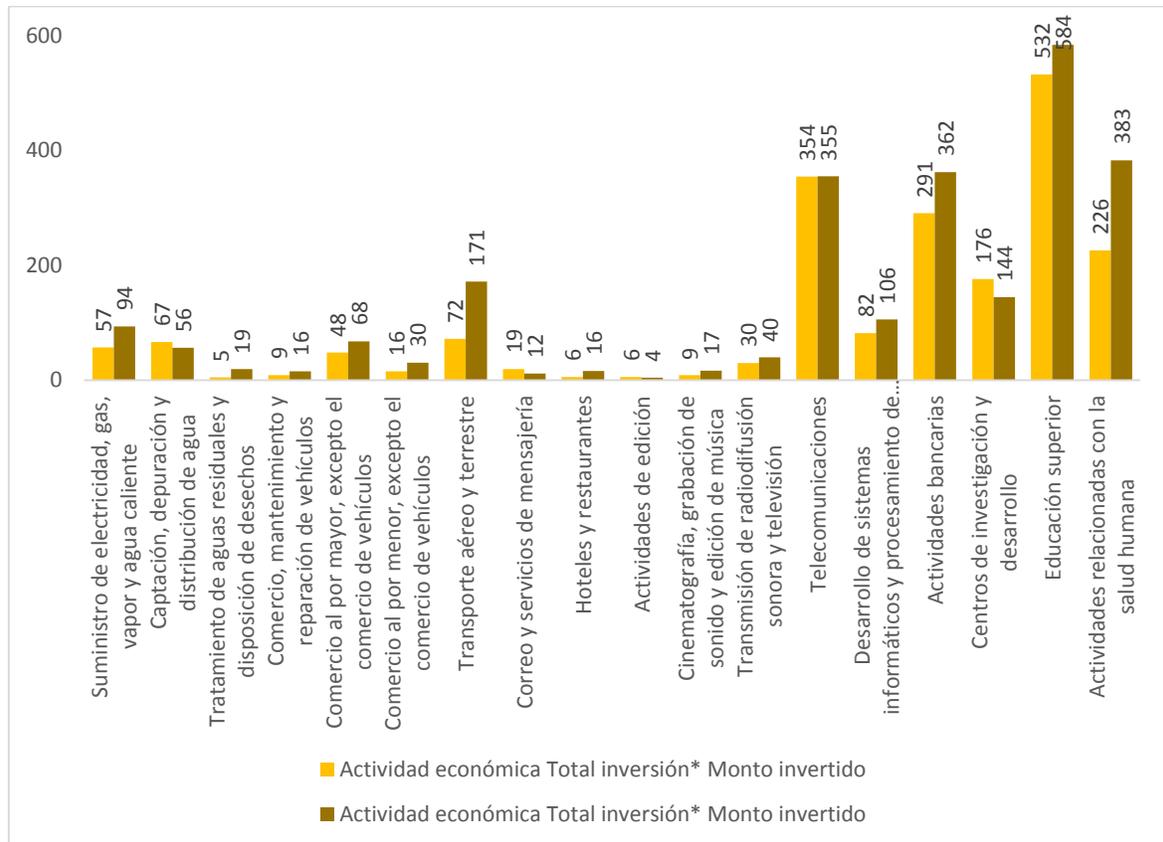


Fuente: DANE-EDITSV. Elaboración propia.

Ahora en el grafico 3, se puede mirar las empresas que invirtieron en actividades científicas. De acuerdo como la denomina el DANE, la inversión en Actividades Científicas, Tecnológicas y de Innovación (ACTI) se considera como aquella que la empresa realiza con el fin de producir, promover, difundir y aplicar conocimientos científicos y técnicos en sus

actividades, así como desarrollar o implementar servicios, bienes, o procesos nuevos o significativamente mejorados, nuevos métodos organizativos o nuevas técnicas de comercialización.

Grafico 3: Empresas investigadoras que invirtieron en Actividades Científicas, Tecnológicas y de Innovación (ACTI), según actividad económica (CIIU.Rev.4.A.C.). 2014-2015. (Valores en miles de millones pesos).



Fuente: DANE-EDITSV. Elaboración propia.

En 2014, el subsector que registró la mayor inversión en actividades científicas, tecnológicas y de innovación (ACTI) fue Educación superior, con \$532.312 millones. Telecomunicaciones ocupó el segundo lugar de inversión al registrar \$354.378 millones. En 2015, nuevamente fue el subsector de Educación superior el que registró la mayor inversión en ACTI con \$583.734 millones; Salud humana ocupó el segundo lugar con un monto de \$382.657 millones. Por eso es de vital importancia seguir invirtiendo en la educación ya que es la herramienta que permite formar profesionales con manejo de la tecnología de la última generación, posibilitando la aplicación en los mercados colombianos la tercerización de los procesos empresariales BPO.

4. ESQUEMAS CONTRACTUALES EN EL SECTOR DE BPO

Las empresas como organizaciones son el resultado de la interacción contractual de los seres humanos. En este escrito se estudian el esquema contractual y como se encuentra en el sector BPO, por ello, se comienza considerando qué fines persiguen los individuos. El sistema contractual, es una asociación de una empresa jurídicamente independiente, donde se requiere analizar más en detalle cómo las empresas y los países participan en las redes nacionales e internacionales de producción, de manera que las asociaciones tienen como objetivo, tener contratos de diferente tipo.

Los objetivos de los esquemas contractuales son las siguientes:

- El objetivo primordial es hacer frente a las necesidades de capital para llevar a cabo las actividades de distribución.
- Conseguir economías de escala, efecto experiencia y economías de alcance.
- Ofrecer un mejor servicio en el mercado.
- Tener marca propia de la empresa.
- Obtener amplias redes en una distribución sin que se afrente a grandes inversiones.

La institucionalidad contractual, va relacionada con las alianzas o estrategias que planean las empresas para la deslocalización de los procesos empresariales. “Las redes de producción global necesariamente implican relaciones contractuales entre agentes en diferentes países con distintos sistemas jurídicos e instituciones contractuales.” (Blyde, 2014) Siendo así que a la hora de llevar a cabo un contrato de una empresa con un proveedor, esto puede generar beneficios para la empresa, haciendo que se deslocalice o que implemente la práctica de procesos empresariales externos (BPO), por el contrario, también puede incidir negativamente en las transacciones locales o internacionales, con otras empresas. Por otro lado, las empresas a la hora de contratar a sus empleados también tienen diferentes sistemas contractuales. “De la misma manera, la debilidad de los derechos de propiedad intelectual puede atentar contra la delegación de partes de la cadena de producción a terceros por temor

al uso no autorizado de conocimientos técnicos y productivos por parte de aquellos. Las tendencias recientes en los temas relacionados con la institucionalidad que subyace a los contratos y a los derechos de propiedad han disminuido estos temores.” (Blyde, 2014). Haciendo posible que se mejore la protección de los derechos de autor, con lo que las empresas se han sentido más seguras para participar en la fragmentación de la producción en el comercio internacional y a la vez hacer uso de servicios externos a las empresas (BPO), trabajando con proveedores de otros países y con la institucionalidad contractual de aquellos países.

Cuando los esquemas contractuales en el sector BPO se fortalecen, es posible que se genere la externalización con proveedores externos. Además, si en la región se fortalecen las instituciones encargadas de velar y regular los acuerdos contractuales entre empresas o entre empresa y empleados, ayuda a que se genere más confianza y de esta manera se pueda externalizar los procesos de una empresa, delegándole parte del proceso a otras empresas. Es tanto así que, “América Latina se integró con éxito a una red global de producción suministrando insumos o servicios intermedios a otras empresas en el extranjero, ya sea como filial de una multinacional o independientemente a través de acuerdos contractuales.” (Blyde, 2014). Por otra parte, cuando hay incertidumbre sobre los esquemas contractuales puede perjudicar a las empresas ya que se abstienen de hacer contratos con otras empresas que les proveen insumos o servicios, o a la hora de ejecución de los contratos pueden generar desconfianza entre las partes de diferentes países. Tal es el caso que según el libro *Fábricas Sincronizadas*, coordinado por Juan S. Blyde, a partir de la investigación se “demuestran que las empresas globales pueden mostrarse reacias a establecer asociaciones con proveedores locales situados en países donde hay incertidumbre y ambigüedad en materia de prácticas contractuales.” (Blyde, 2014)

La institucionalidad contractual puede ser una ventaja comparativa para poder integrarse en el mercado mundial, ya que hace que sea más fácil la producción de bienes y servicios. Donde los proveedores a menudo deben producir bienes a la medida según las especificaciones de compradores particulares, también los proveedores prestan servicios de BPO a empresas multinacionales y donde los parámetros que gobiernan dichas especificaciones suelen fijarse en acuerdos contractuales. Es por ello que, en algunas industrias, la deslocalización se

produce casi exclusivamente a través de proveedores locales independientes, esto porque una empresa requiere de servicios BPO de un proveedor, y por la cercanía se hace más fácil debido a que hablan el mismo idioma y se puede reducir costos de transacción.

4.1 Doing Business

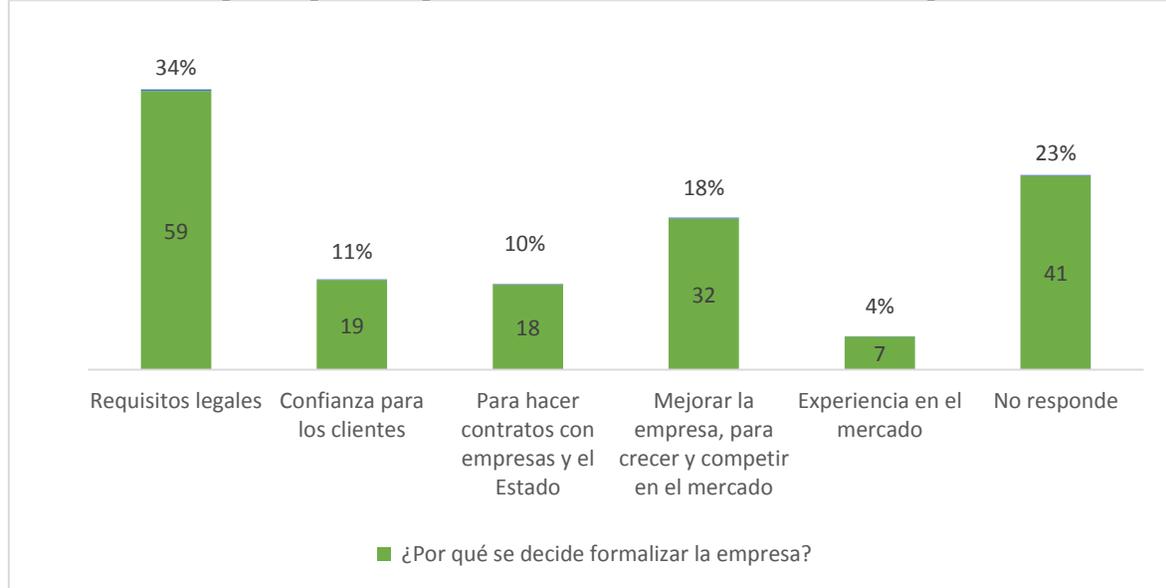
Ahora utilizamos el reporte, Doing Business que es una publicación insignia del Grupo del Banco Mundial. Además, ofrecen detallados informes del ámbito subnacional, que cubren de manera exhaustiva la regulación y las reformas de las empresas en diferentes ciudades y regiones de una economía o país. Estos informes proporcionan datos sobre la facilidad para hacer negocios y clasifican cada localidad. La posición de Colombia según el informe Doing Business, determinado con fecha de junio de 2017; en el rubro, de facilidad para hacer negocios se encuentra en la posición 59 frente a 190 países; la apertura de un negocio se clásica 96; protección de los inversionistas minoritarios está en el puesto 16; cumplimiento de contratos se clasifica en la posición 177. De igual manera, la ciudad de Popayán a nivel Nacional para la apertura de un negocio se encuentra en la posición 21 de 32 ciudades capitales; en el ámbito de facilidad para hacer un negocio en Popayán se clasifica de 20.¹⁰

4.2 Formalización de las empresas del sector BPO en el Cauca.

Se realizó una encuesta de las empresas del sector BPO en el departamento del Cauca, que busca mirar porque las empresas deciden formalizarse, como se muestra en el grafico siguiente. (Ver anexo 1)

¹⁰ Datos tomados de Banco Mundial, Informe Doing Business junio de 2017.

Grafico 4: razones por las que las empresas del sector BPO se formalizan en el Departamento del Cauca.



Fuente: Cámara de Comercio del Cauca. Elaboración propia.

De acuerdo a los encuestados, el 34% de las empresas deciden formalizarse por requisitos legales, el 18% de las empresas del sector BPO en el Departamento del Cauca se formalizan para mejorar la empresa y así poder crecer con lo que les permita tener una mayor competencia en el mercado, como también 11% de las empresas se formalizan para generar confianza en los clientes, así mismo las empresas que deciden formalizarse para hacer contratos con otras empresas y con el Estado son tan solo 10%, el 4% de las empresas se formalizan por la experiencia que llevan en el mercado y porque tiene otras sedes en otros departamentos que les da razón para formalizarse debido a los beneficios que trae; por otra parte las empresas que no responde a la pregunta son el 23% restante.

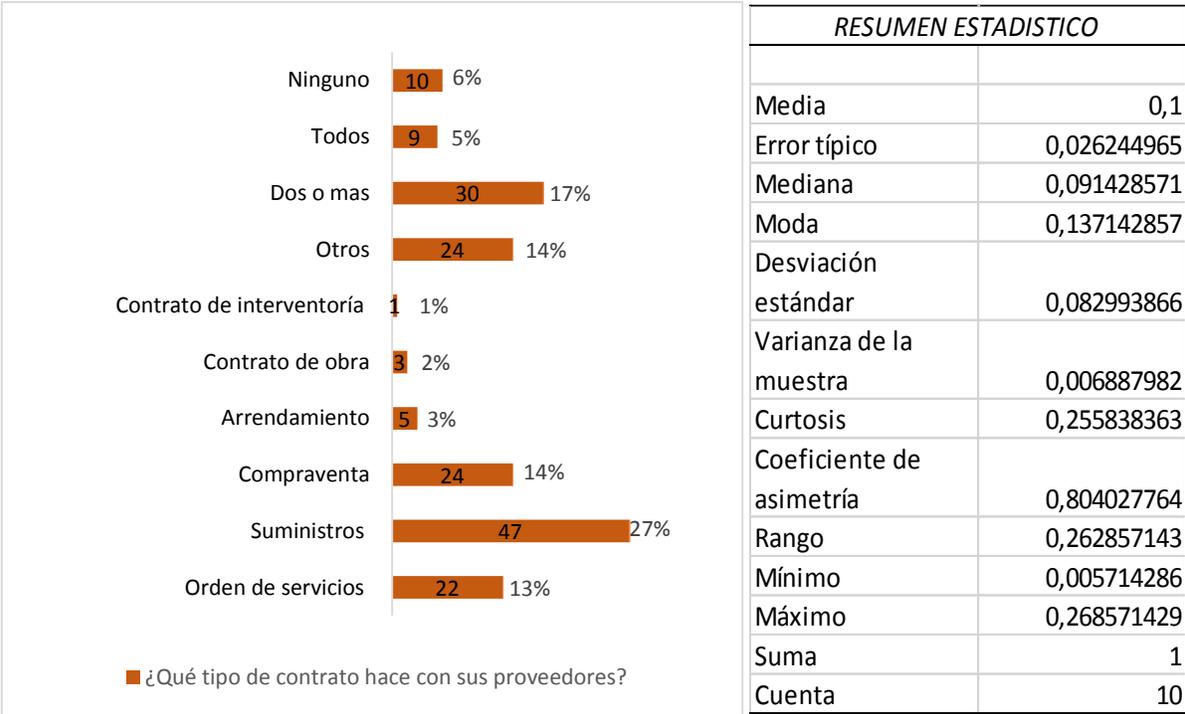
Por consiguiente, las empresas que están formalmente constituidas y registradas ante la Cámara de Comercio, el 10% lo hacen para poder contratar con otras empresas o con el Estado, de manera que el sistema contractual en el Departamento del Cauca, no está bien fortalecido, lo que hace que sea difícil para las empresas asociarse y de esta forma poder realizar contratos con otras empresas, hasta incluso hay un ambiente no muy acogedor para implementar los procesos empresariales externos a la empresa (BPO).

4.3 Contratación de las empresas del sector BPO en el Cauca.

Cuando se va a hacer un contrato de una empresa con un proveedor de servicios, por más beneficioso que pueda generar, no se debe olvidar que se están delegando procesos a terceras empresas, que no son la actividad central de la compañía, pero que hace parte de la fragmentación de la producción del bien terminado. De manera que, al contratar un proceso de negocio con un tercero, se debe tener en cuenta que no se vayan a perjudicar los intereses de la compañía si no se ajustan a sus necesidades. Es por esto, que uno de los puntos básicos “al buscar subcontratar es el contar con un contrato por escrito, que sea claro en establecer todos los puntos necesarios para que el tercero cumpla con la entrega del producto y/o servicio, así como con las características requeridas por la empresa. El contrato debe establecer las metas y los costos del proyecto de subcontratación.” (GUZMÁN C, 2008). Por tanto, para que un proceso de outsourcing empresarial sea exitoso, es necesario que las dos partes tengan claro el objetivo que se quiere alcanzar; teniendo como finalidad la ganancia compartida de las dos partes involucradas en el proceso. Adicionalmente, para tener éxito, la empresa debe mantener un nivel de delegación adecuado al proveedor de outsourcing que emplea. Una delegación excesiva lleva a la empresa a no asignar suficientes recursos a la supervisión y control del proveedor, quedando este último a la deriva en términos de directrices operativas.

Según la encuesta, los contratos que más hacen las empresas caucanas que se encuentran en el sector BPO son los contratos de suministros con un 27%; seguido de las empresas que hacen dos o más contratos (17%); continúa con el 14% de las empresas que hacen contratos de compraventa con los proveedores. Las empresas que no hacen ningún contrato representan 6%, lo que significa que de la muestra encuestada son pocas las empresas que no hacen contratación en el sector BPO.

Grafico 5: Los contratos que hacen las empresas del sector servicios BPO con sus proveedores en el departamento del Cauca.

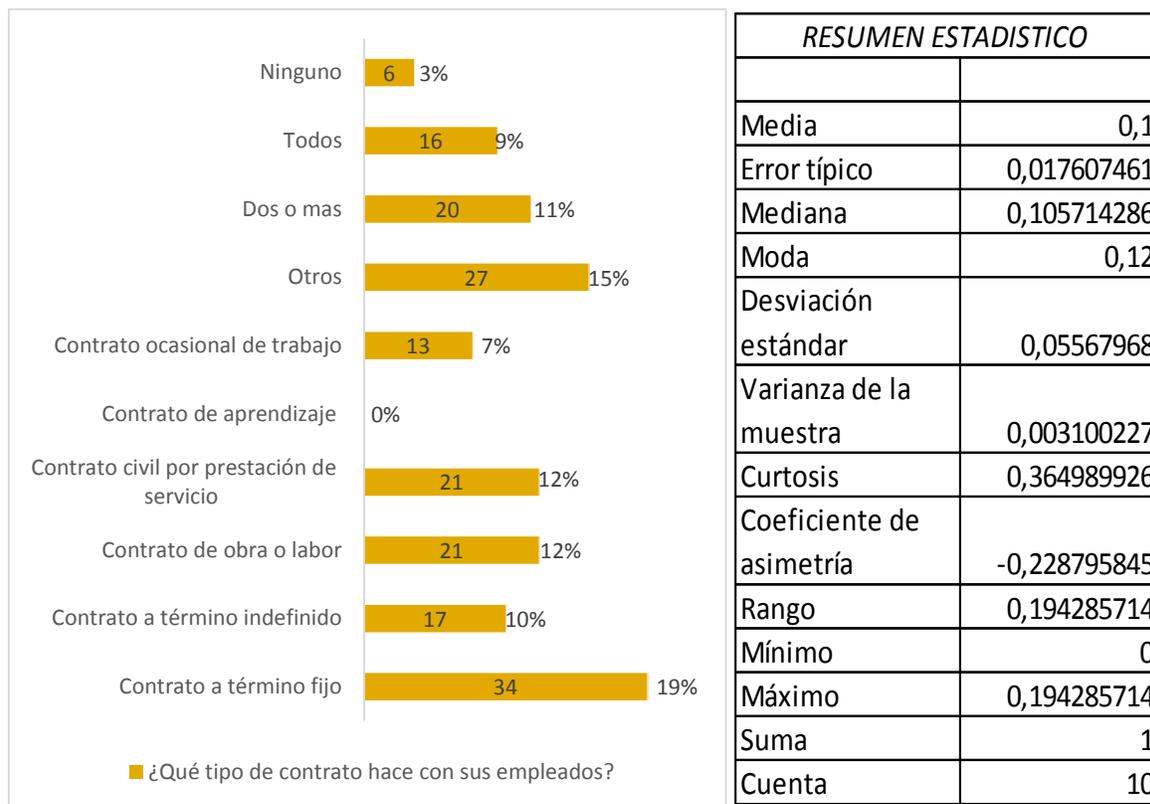


Fuente: Cámara de Comercio del Cauca. Elaboración propia.

En promedio, las empresas que hacen contratos con sus proveedores, representan el 10% sobre el total de la muestra; con una variación de 8%; la mitad de las empresas en el Cauca que hacen contratos están por debajo de 9,1% y la otra mitad está por encima; los contratos que más hacen las empresa con los proveedores son otros contratos y compraventa, donde se hace 13% de cada uno; por otra parte, el mayor número de contratos y los más bajos que hacen las empresa con los proveedores, corresponden a suministro (27%) y contratos de interventorías (1%), hay una diferencia de 26% en los contratos.

Ahora en la siguiente gráfica, se muestra cómo a partir de los contratos que hacen las empresas con sus empleados, el sistema contractual puede ayudar o desmejorar los esquemas contractuales en el sector servicios de Outsourcing. Para esto, mediante una encuesta se preguntó a una muestra de empresas, de acuerdo a las formas de contratación en Colombia, cuál era la que utilizaba con sus empleados, ya que existen diferentes formas de vincular a un empleado, dependiendo lo que la empresa requiera.

Grafico 6: Contratos que hacen las empresas del Cauca con sus empleados en el sector BPO.



Fuente: Cámara de Comercio del Cauca. Elaboración propia.

De acuerdo a los resultados, de las empresas encuestadas, el 19% hacen contrato a término fijo con los empleados, siendo el que más utilizan las empresas del sector servicios en el Departamento del Cauca; el 15% de las empresas manejan otro tipo de contratos, seguido de; los contratos de obra o labor (12%) y contrato civil por prestación de servicios (12%). Son pocas las empresas que no hacen contrato con sus empleados, porque corresponde al 6% de las empresas encuestadas.

En el resumen estadístico se puede observar que, en promedio, el 10% son los contratos que hacen las empresas con sus empleados; con una desviación estándar de 5%; de igual forma el 10,5% es la mitad de los contratos que hacen las empresa con sus empleados; la moda es el 12%, en donde se encuentran los contratos civiles por prestación de servicios y contratos de obra o labor; de otro lado, el mayor número de contratos que hacen las empresa con los proveedores (19%), que son contrato a término fijo y los más bajos que son los contratos de aprendizaje(0%), hay una diferencia de 19% que es el valor del rango.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede decir que los esquemas contractuales en el departamento del Cauca, para las empresas del sector BPO, se analizan en el contexto de cómo se puede implementar la deslocalización de los procesos productivos, en tanto que la red global de producción está marcada por las relaciones contractuales entre las diferentes empresas; así, los contratos que hacen las empresas con sus proveedores y con los empleados en el Cauca, son en su mayoría contratos de suministros y contratos a término fijo respectivamente. Esto quiere decir que el entorno contractual apeas se está fortaleciendo, lo que puede ser de mucha ayuda para que cuando una empresa multinacional decida traer parte del proceso productivo al departamento ya tenga alguna base y solo subcontrate a las empresas que ya están establecidas en la Región.

Cuando los productos que se elaboran tienen una facilidad para ser contratados su producción o parte del proceso por otra empresa, siempre la empresa matriz se enfocara en contratar un gran número de empresas independientes que estén formalizada y que además tenga un sistema contractual bien sólido. De hecho, en el sector servicios de BPO es donde más intensivo son los contratos, y también es donde es más probable que surjan problemas de contratación, pero esto tiene algo positivo, ya que es donde tiende a tener porcentajes más altos de comercio entre las empresas; siendo la industria más susceptible a la deslocalización, que se tiende a producirse más entre partes filiales y menos entre empresas independientes.

Por último, es importante señalar que los esquemas contractuales dependen no sólo de las características del producto, sino también de las características de la institucionalidad contractual en los países y en las regiones. Un producto es de fácil subcontratación cuando sus características facilitan la preparación de un contrato y la verificación de las inversiones realizadas por las partes. Este es el aspecto del sistema contractual relacionado con el sector BPO; ya que gracias a los cambios en la tecnología pueden influir en la contratación de un producto. “Por ejemplo, se ha sostenido que varios procesos de manufactura electrónica antiguamente realizados a mano se automatizaron debido a un cambio tecnológico. Esto facilitó la transmisión de información que normalmente era compleja y contribuyó al aumento de la producción por contrato en la industria de la electrónica.” (Blyde, 2014).

5. SERVICIOS BPO DEL DEPARTAMENTO DEL CAUCA

La tercerización de procesos empresariales o Business Process Outsourcing (BPO), como ya se había definido, es la delegación de uno o más procesos de negocio intensivos en el uso de tecnologías de la información y comunicaciones a un proveedor externo, quien a su vez posee, administra y gerencia los procesos seleccionados, basado en métricas definidas y medibles. Los subsectores se clasifican como: todo lo relacionado con la prestación de servicio al cliente, tales como contact center en español y otros idiomas. Todo lo relacionado con procesos administrativos de la empresa de cualquier sector de la economía, tales como gestión de recursos humanos (nómina, pruebas de ingreso), facturación, cartera, finanzas, contabilidad, gestión de compras, logística, analítica de negocio, análisis de información.

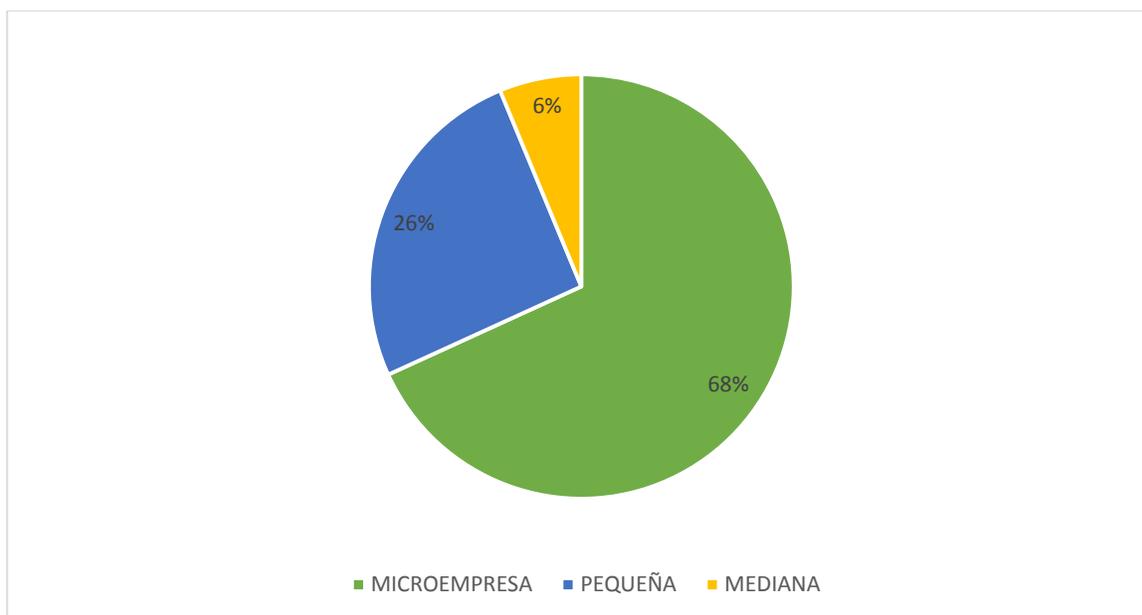
El sector servicios en el departamento del Cauca todavía es incipiente porque apenas se está estableciendo, pero se muestra como una oportunidad de ser más competitivo en la Región. De manera que la oportunidad de desarrollo del sector servicios BPO especializados en los mercados globales, es posible con gestión regional, con alta capacidad de generación de valor y optimización de costos, que permiten que los procesos productivos se deslocalicen.

5.1 Empresas del sector servicios

De acuerdo con la Ley 905 de agosto 2 de 2004, por medio de la cual se modifica la ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana, que corresponde según el parámetro de número de trabajadores, en toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, en este caso en especial las actividades comerciales o de servicios, se clasifican de la siguiente manera:

- **MICROEMPRESA:** Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores.
- **PEQUEÑA:** Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores.
- **MEDIANA:** Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores.

Grafico 7: Tamaño de las empresas encuestadas del sector servicios en el departamento del Cauca.



Fuente: Cámara de Comercio del Cauca. Elaboración propia.

Del total de las empresas encuestadas en el departamento del Cauca, 68% del sector son microempresas, empresas pequeñas son 26%, y las empresas medianas corresponden al 6%. Lo que significa que en el sector servicios de subcontratación está apenas empezando en el mercado del Departamento del Cauca ya que existe un dominio de las micro empresas, donde las pequeñas y medianas empresas son muy pocas en el sector, por tanto, se puede aumentar la inversión en este sector.

Ahora pasamos a mirar los proveedores de las empresas que se encuentran en el sector servicios, esto porque un proveedor es aquel tercero que abastece de materiales u otros suministros a la empresa, los cuales son necesarios para su desarrollo y funcionamiento.

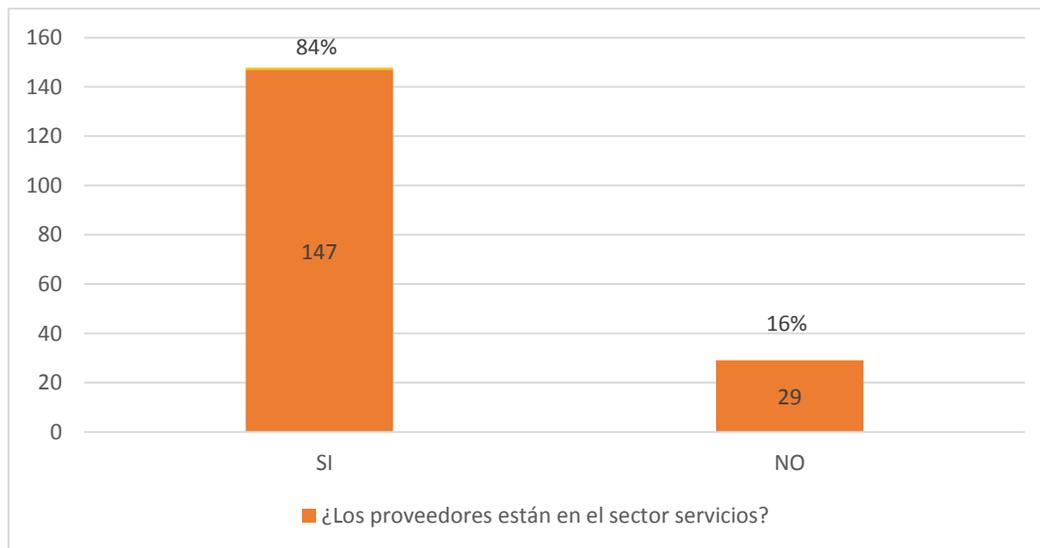
Dependiendo del tipo de mercancía o servicio que presten los proveedores a las empresas, se pueden clasificar en:

- Proveedor de bienes: este sería el encargado de proveer a la empresa de artículos y objetos tangibles.
- Proveedor de servicios: este tipo de proveedor no aporta material sino que presta un servicio o actividad para que sus clientes puedan a su vez desempeñar sus funciones

en la empresa. Por ejemplo, como proveedores de servicios genéricos que toda empresa necesita estarían las compañías telefónicas, de agua y luz.

- Proveedor de recursos: éstos serían los encargados de cubrir las necesidades económicas de la empresa, por ejemplo, bancos y entidades de crédito o financieras.

Grafico 8: Los proveedores de las empresas encuestadas, se encuentran en el sector servicios.



Fuente: Cámara de Comercio del Cauca. Elaboración propia.

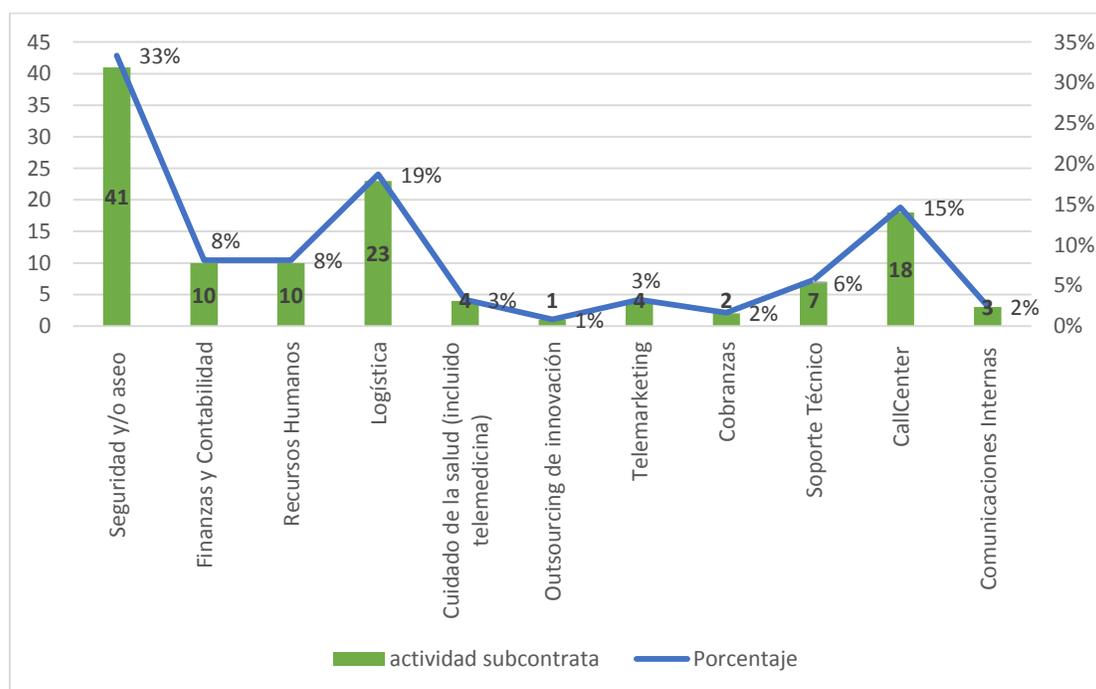
De las empresas encuestadas, los proveedores que se encuentran en el sector servicios son 84% y los proveedores que no están en el sector servicios son 16%.

Por este motivo las empresas deben buscar proveedores que se encuentren en la cadena de valor del producto que fabrican, además el proveedor debe tener experiencia y la capacidad técnica, para el manejo de los productos en el caso donde se subcontrata algún proceso productivo. La actividad que se subcontrata debe ser realizada por el proveedor elegido a un costo menor y con igual o mayor calidad que la que se logra en la empresa.

5.2 BPO que ofrecen las empresas en el Cauca

El proceso de implementación del outsourcing comienza por distinguir entre las actividades que crean valor para la empresa y separarlas de aquellas que no aportan valor al producto o servicio, y que podrían ser llevadas a cabo eficientemente por un operador especializado externo. La tercerización de servicios en el departamento del Cauca apenas se está consolidando, esto porque como se muestra en la siguiente grafica son pocos los servicios que ofrecen en el sector BPO. Para ello, las empresas requieren “definir las actividades que integran el proceso e identificar cual es el entregable de cada actividad, así como ver las habilidades intelectuales y los sistemas de gestión que permiten su realización.” (GUZMÁN C, 2008). Por ahora, lo que tienen que hacer los empresarios es continuar consolidando al departamento como un eje competitivo, en el que están dadas las condiciones para que el sector BPO se siga desarrollando.

Grafico 9: Actividades BPO que subcontratan las empresas en el departamento del Cauca.



Fuente: Cámara de Comercio del Cauca. Elaboración propia.

De las actividades que subcontratan las empresas a las que se les realizó la encuesta, la que más subcontratan es seguridad y aseo con un 33%; seguido de la logística con 19%; y contact center con un 15%. Los servicios BPO que menos subcontratan las empresas están, el outsourcing de innovación con un 1%, también está el servicio de cobranza y comunicaciones internas que apenas el 2% de las empresas contratan el servicio de tercerización.

Tabla 3: Resumen Estadístico de actividades BPO.

<i>RESUMEN ESTADISTICO</i>	
Media	0,090909091
Error típico	0,029554692
Mediana	0,056910569
Moda	0,081300813
Desviación estándar	0,098021824
Varianza de la muestra	0,009608278
Curtosis	3,122878472
Coefficiente de asimetría	1,763316111
Rango	0,325203252
Mínimo	0,008130081
Máximo	0,333333333
Suma	1
Cuenta	11

Fuente: Cámara de Comercio del Cauca. Elaboración propia.

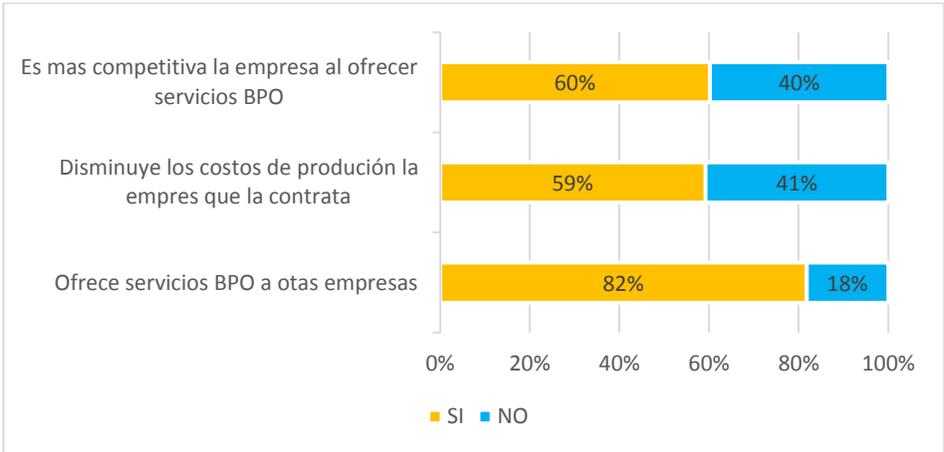
En el resumen estadístico se observa que las actividades BPO que en promedio subcontratan las empresas encuestadas es de 9%; con una desviación estándar de 9,8%; de igual forma la mitad de los servicios BPO que contratan son 5,6%; la moda es de 8% siendo el valor que más veces se repite, los cuales son los servicios BPO de finanzas y contabilidad y recursos humanos; entre el mayor número de servicios BPO que hacen las empresa con los proveedores es 33% de seguros y aseo, los más bajos son 1% outsourcing de innovación; hay una diferencia de 32% entre el valor más alto y el más bajo, que es el valor del rango.

Los procesos de subcontratación empresarial BPO, abarcan las áreas de sistemas financieros, actividades de mercadotecnia, ventas, recursos humanos, sistemas administrativos, producción, sistemas de transporte y distribución, procesos de abastecimiento, actividades secundarias, tecnología y sistemas. El área de seguridad y aseo es donde mayormente se

subcontratan procesos en el departamento del Cauca, porque apenas se está implementando el BPO; las áreas de tecnología e innovación todavía no se aplican en una proporción mayor, a pesar de que el acceso y la formación en habilidades de especialistas en tecnología, se da a un costo reducido en las diferentes instituciones públicas del Departamento.

Las empresas siempre han contratado empresas de servicios externas que suministran personal por tiempo limitado para trabajos específicos o actividades temporales, y han empleado empresas que se hacen cargo de labores específicas o servicios complementarios como mantenimiento, limpieza y vigilancia, que son labores menores en las que no se asume responsabilidad total sobre un determinado proceso. En el siguiente gráfico, se muestran las empresas que ofrecen servicios de subcontratación de procesos empresariales (BPO), resultado de una encuesta realizada a cada una de estas.

Grafico 10: Empresas que prestan servicios BPO en el Cauca.



Fuente: Cámara de Comercio del Cauca. Elaboración propia.

De las empresas encuestadas el 82% presta servicios BPO en el Departamento del Cauca, de las cuales las que consideran que disminuyen los costos de producción de las empresas que contratan los servicios BPO son un 59%. Por último, el 60% de las empresas son más competitivas al prestar servicios de tercerización de procesos empresariales (BPO).

6. LOS SUBSECTORES DE OPORTUNIDAD O CON CAPACIDAD DE SER COMPETITIVOS

En este capítulo se desarrolla un análisis DOFA cuya metodología se utiliza como herramienta de diagnóstico y análisis para la generación de posibles estrategias en el sistema contractual del sector servicios BPO, a partir de la identificación de los factores internos y externos de las empresas, dada su actual situación y contexto en el departamento del Cauca. Se identifican las áreas que tienen el mayor potencial para un mayor desarrollo de las actividades de los centros de servicios compartidos (BPO) en el departamento del Cauca y en especial en la ciudad de Popayán.

El análisis se desarrolla en dos etapas:

En una primera etapa se reúne la información disponible sobre el sector BPO, después se procede a efectuar el análisis de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.¹¹

- **Las debilidades:** son aquellas características o deficiencias de la organización que dañan a la misma y constituyen obstáculos internos para lograr sus objetivos.
- **Las oportunidades:** son aquellas situaciones o coyunturas que se presentan en el entorno de la organización, que pueden impulsar a la misma y que contribuyen al logro de sus objetivos.
- **Las fortalezas:** son todas aquellas características o virtudes propias de la organización que soportan la identidad de la misma y facilitan o favorecen el logro de sus objetivos.
- **Las amenazas:** son aquellas situaciones u obstáculos que se presentan en el entorno de la organización, que representan un peligro y que pueden impactar negativamente para lograr sus objetivos.

En una segunda etapa se realiza el análisis situacional, para posteriormente pasar a la formulación de estrategias y acciones con base en el enfrentamiento por pares de los factores.¹²

¹¹ Tomado de un estudio sobre, outsourcing en México (GUZMÁN C, 2008).

¹² GUÍA ANÁLISIS DOFA, Universidad Nacional de Colombia.

- Estrategias y Acciones FO: Conducentes al uso y potencialización de las fortalezas internas de una organización con el objeto de aprovechar las oportunidades externas.
- Estrategias y Acciones DO: Dirigidas a mejorar cada una de las debilidades utilizando las oportunidades identificadas.
- Estrategias y Acciones DA: Conducentes a minimizar los peligros potenciales en el sector donde nuestras debilidades se encuentran con las amenazas.
- Estrategias y Acciones FA: Dirigidas a Estrategias para prevenir el impacto de las amenazas identificadas utilizando las fortalezas existentes en la organización.

El resultado del método DOFA es un diagnóstico bastante preciso de la situación actual del entorno interno y externo del sector servicios BPO, que permite ayudar hacer más competitivo el departamento del Cauca y en especial Popayán, en contratación de los procesos externos a la empresa.

6.1 Análisis de fortalezas, debilidades, amenazas, oportunidades en el sector BPO

Tabla 4: Lista de fortalezas y Debilidades.

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
1	El Departamento del Cauca, cuenta con talento humano competitivo y capacitado, que se encuentra disponible para el trabajo.	1	Falta de habilidades en manejo de la última tecnología y bajas capacidades para hablar otros idiomas; que deben ser mejorados, para poder acceder al mercado mundial del BPO.
2	La ciudad de Popayán tiene una ubicación privilegiada, porque está cerca al puerto de Buenaventura, que genera felicidad para exportar e importar los productos.	2	Las empresas del sector servicios BPO en el Cauca, son subcontratadas para la prestación de actividades como: mantenimiento, limpieza y vigilancia, que son labores menores en las que no se asume responsabilidad total sobre un determinado proceso.

3	Beneficios tributarios para las empresas que se establezcan en las zonas francas del Cauca. Además, permite mejorar la conectividad y competitividad del Departamento.	3	Debilidad en las instituciones educativas, para enfocar sus programas a hacia el sector BPO.
4	El sector BPO, permite que las empresas, accedan a terceros especializados con recursos humanos, tecnológicos y metodologías de “primera clase”.	4	Poca difusión de la demanda nacional e internacional existente para empresas subcontratistas, porque apenas está incursionando en el mercado del BPO.
5	Instituciones como la Universidad del Cauca y el SENA, cuentan con programas de formación en: innovación, tecnología y sistemas. Que fortalece el sector BPO en el Cauca.	5	La falta de un ente unificado que dirija el desarrollo el sector, se puede omitir oportunidades globales y a generar respuestas inoportunas, frente al crecimiento del mercado del BPO en el Departamento del Cauca.
6	Facilidad para, establecer en el Cauca proyectos de inversión en BPO y prestar servicios administrativos de voz (servicio al cliente, centros de contacto, telemarketing, cobranzas) y no voz (Marketing digital, redes sociales, procesamiento de información, captura de datos, transcripciones), servicios de logísticos y servicios compartidos.	6	El sistema contractual del Departamento del Cauca, no está bien fortalecido, lo que hace que sea difícil para las empresas asociarse y de esta forma poder realizar contratos con otras empresas, hasta incluso hay un ambiente no muy acogedor para implementar los procesos empresariales externos a la empresa (BPO).
7	Estudio del sector servicios BPO en el Departamento del Cauca, para poder impulsar el sector e incentivar la inversión. Por parte de la Universidad del Cauca y Cámara de Comercio del Cauca.	7	Desconfianza en la utilización del BPO en el Departamento del Cauca, porque las empresas que subcontratan ven al proveedor externo como un enemigo ó un riesgo.
8	Mejoramiento de la seguridad y la confianza, gracias a la cuerdo de Paz con las FARC, que atrae proyectos de inversión para desarrollar el sector BPO en el Cauca.	8	Dificultad de las empresas micro, pequeñas y medianas para incorporarse al sistema de subcontratación (BPO).

Tabla 5: Lista de amenazas y oportunidades.

AMENAZAS		OPORTUNIDADES	
1	Países Latinoamericanos tienen un perfil económico y de habilidades de lenguaje similares y tienen como objetivo los mismos clientes. Esto conduce a una necesidad mayor por parte de Colombia, para desarrollar constantemente políticas que lo diferencien de otros países.	1	El Gobierno Nacional creó un programa que otorgará beneficios tributarios para las empresas que desarrollen su actividad económica, en las Zonas más Afectadas por el Conflicto Armado (Zomac).
2	Colombia debe mantener y mejorar la seguridad, para así tener que realizar menores esfuerzos en atraer inversionistas del mercado global para el sector servicios de BPO.	2	Generar un esquema de fragmentación de la producción, donde la empresa se dedica al negocio central y los demás procesos los tercerice (BPO).
3	Altos competidores en la región como Chile, Brasil, Uruguay y Argentina, que intensifican sus esfuerzos para incrementar los servicios de BPO en el mercado Latinoamericano.	3	Cadenas de valor a nivel nacional e internacional, en donde se puede detectar áreas de oportunidad para la subcontratación de procesos externos a la empresa (BPO) y diseñar estrategias que desarrollen el sector.
4	Ver el BPO solo como una forma de ahorrar en costos de producción y administración más que una estrategia de desarrollo nacional.	4	El uso efectivo de las TIC en el sector servicios BPO, resultaría en mayor productividad regional, mejores procesos de servicios, mayor calidad de los productos y de servicios, reducción de costos, y menores tiempos de entrega.
5	Competencia desleal en el sector BPO, por parte de empresas ya establecidas en el mercado colombiano.	5	El sector BPO lleva poco tiempo en el mercado colombiano, por lo que tiene poca competencia.

6	Falta de integración la fragmentación de los procesos de fabricación, en los mercados internacionales, nacionales y regionales.	6	El plan "Colombia Bilingüe 2017 – 2018" busca consolidar la base de talento humano bilingüe para facilitar la contratación de trabajadores en el sector BPO.
7	Bogotá y Medellín reúnen el 70% del total de empleados de BPO en Colombia.	7	El crecimiento en los Estados Unidos de la población hispana es una enorme fuente de demanda del telemarketing español.
8	Falta de oportunidades y respaldo para el desarrollo del sector BPO, que ayuden a la competitividad del departamento a nivel nacional.	8	De acuerdo con el Ranking de AT Kearney, Colombia se encuentra dentro de los 5 países más atractivos de Latinoamérica para invertir en operaciones de outsourcing.

6.2 Matriz de DOFA en el sector Servicios BPO para el departamento del Cauca.

La matriz del análisis DOFA que se realizó sobre el business process outsourcing (BPO) en el departamento del Cauca. En la matriz de análisis FODA de la Tabla 5, los contrastes entre fortalezas y oportunidades (FO), las debilidades con las oportunidades (DO), las fortalezas con las amenazas (FA) y debilidades con las amenazas (DA), están representados por las estrategias. Las estrategias formuladas se listan a continuación:

Estrategias y Acciones FO:

- FO1: Fortaleces las instituciones educativas y empresas, del Departamento del Cauca, con el uso efectivo de las TIC, que genere un capital humano, competitivo y capacitado, para facilitar la contratación y disponibilidad de trabajadores en el sector servicios de BPO. Además, permite que las empresas, accedan a los recursos humanos, tecnológicos y metodologías, de las empresas subcontratadas.
- FO2: Incentivar un ambiente de inversión propicio, gracias a los beneficios tributarios que tiene el Cauca, para las empresas que se establezcan en las zonas francas o en las

Zonas más Afectadas por el Conflicto Armado (ZOMAC). Así mismo, con el acuerdo de Paz con las FARC, se genera una mayor confianza porque mejora la seguridad regional, haciendo que las empresas decidan establecerse en el Departamento del Cauca, para prestar servicios de BPO como: de logística, servicios compartidos y de voz.

- FO3: Aprovechar el poco tiempo que lleva el mercado del BPO en Colombia, para detectar las áreas de oportunidades de las cadenas de valor a nivel nacional e internacional. Donde por la poca competencia, el departamento del Cauca pueda desarrollar actividades de la fragmentación de la fabricación de un producto o servicio; así como también, cuanta con una ubicación privilegiada que facilita las exportaciones e importaciones.

Estrategias y Acciones DO:

- DO1: Mejorar la falta de habilidades en el manejo de la tecnología, con el uso efectivo de las TIC en el sector servicios BPO, también con el plan "Colombia Bilingüe" mejorar las capacidades para poder hablar otro idioma y enfocar las instituciones educativas hacia el sector BPO, que generan una mayor productividad regional.
- DO2: Dejar a un lado la desconfianza en el BPO, con la generación de un esquema de fragmentación productiva, que a través de los proveedores se desarrollen un sistema contractual, permitiendo hacer negocios más fácil, para que se pueda dar en el departamento la subcontratación de la producción, diseñando una estrategia para desarrollar el sector BPO en Cauca.
- DO3: Ayudar a que las empresas se incorporen al sistema de subcontratación, a partir del diseño de un programa que fomente la promoción y difusión en el sector servicios BPO para el Cauca.

TABLA 5: Matriz DOFA del BPO



Fuente: Elaboración propia

Estrategias y Acciones FA:

- FA1: Generar una estrategia conjunta de desarrollo del conocimiento tecnológico productivo para impulsar el sector BPO en el Departamento del Cauca. Que lo diferencien frente a los demás competidores, prestando servicios avanzados como Marketing digital, telemarketing, procesamiento de información, entre otros.
- FA2: Crear un sistema de investigación que vincule la educación con las empresas, el cual sirva de organismo gestor del desarrollo, tecnológico y laboral de la subcontratación BPO, tanto a nivel Regional con Nacional.

- FA3: Optimizar las facilidades para la inversión en el sector BPO, donde las empresas se puedan incorporar en un grupo productivo y de esta manera prestar un mejor servicio BPO

Estrategias y Acciones DA:

- DA1: Crear un centro de servicios BPO en el Departamento del Cauca, para descentralizar el sector, ya que el 70% de los empleados se encuentran en Bogotá y Medellín. Para que funcione como una estrategia de desarrollo nacional, que se integre a la fragmentación de los mercados globales.
- DA2: Respalda el sector BPO, por medio de la promoción de oportunidades para las empresas lleven a cabo procesos de subcontratación, no solo en vigilancia y aseo, sino en otros ámbitos que lleve al sector al mercado nacional. Esto se puede realizar con alianzas estratégicas y proyectos de investigación que busquen el conocimiento teórico con aplicaciones prácticas, un conocimiento que responda a necesidades reales del sector servicios BPO.
- DA3: Establecer una integración entre los países que tiene el mismo lenguaje para prestar servicios de BPO, que se presente una competencia sana, donde se desarrollen las habilidades para mejorar el servicio de tercerización y poder difundir la demanda del sector en el mercado.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 conclusiones

- 1.** Por la falta de información del sector servicios BPO en el Departamento del Cauca, no se puede hacer una caracterización más a fondo sobre este sector y sus implicaciones en la productividad regional.
- 2.** En el departamento del Cauca y especialmente en la ciudad de Popayán, es necesario fortalecer el Sector BPO. Todo esto porque en la capital caucana existen universidades que ofrecen programas de administración e ingeniería, que se gradúan anualmente en carreras técnicas y tecnológicas, construyendo una fuerza laboral altamente capacitada, pero que, además, es capaz de desarrollar valor agregado, donde las empresas pueden tener trabajadores especializados que les permita competir en el sector de BPO a nivel regional.
- 3.** Es necesario incentivar un ambiente de inversión propicio, dándoles garantías para que las empresas decidan invertir en el Cauca, dando a conocer los beneficios tributarios para las empresas que se establezca en las zonas más afectadas por el conflicto, dado que el Cauca cuenta con 23 municipios con esta característica. De esta manera, atraer las empresas que busca invertir en el sector BPO.
- 4.** Por otra parte, se concluye que el BPO apenas están entrando en el Departamento del Cauca, porque las actividades que más subcontratan las empresas del sector servicios, es seguridad y aseo con un 33%, seguido de la logística con 19%, después sigue los contact center con un 15%. Lo que implica que no hay mucha competencia en el sector servicios tercerización empresarial y fácilmente se puede establecer una nueva empresa en el Departamento del Cauca.
- 5.** Se requiere fortalecer el sistema contractual en el departamento del Cauca, para que se puede lograr una integración del sector BPO a las cadenas globales de producción, las cuales ayudan que se genere una rápida innovación técnica y tecnológica, gracias al uso intensivo de TIC en los procesos productivos.

7.2 Recomendaciones

1. Se necesita hacer un estudio más completo sobre el sector servicios de tercerización externa a la empresa (BPO), para poder mirar las fortalezas y debilidades del sector y así poder impulsar este mercado, atrayendo la inversión extranjera directa.
2. Debido a la importancia que tiene el sector servicios de subcontratación para la economía nacional, es fundamental desarrollar procesos de formalización, para que las empresas a la hora de tercerizar los procesos productivos tengan mayores garantías para hacer contratos con las empresas que presten servicios de BPO en el Cauca.
3. Se debe crear un centro de servicios de BPO en la ciudad de Popayán, aprovechando la existencia de universidades e instituciones que tiene programas de innovación y tecnología, como también en lenguas modernas que facilitan la comunicación con restos del mundo.

REFERENCIAS:

- Cámara de Comercio de Cali.* (s.f.). Obtenido de Una Zonas Francas a la medida de los empresarios:
<http://www.ccc.org.co/revista-accion-ccc/una-zona-franca-a-la-medida-de-los-empresarios/>
- Alderete, M., & Gutiérrez, L. (2012). TIC y productividad en las industrias de servicios en Colombia. *Lecturas de Economía (77)*, 163-188.
- Anzil, F. (18 de Julio de 2008). "*Competitividad*". Obtenido de *zonaeconomica.com* :
<http://www.zonaeconomica.com/definicion/competitividad>
- Blyde, J. S. (2014). *Fábricas sincronizadas: América Latina y el Caribe en la era de las cadenas globales de valor.* Banco Interamericano de Desarrollo.
- (2014). *Caracterización y formulación estratégica del sector BPO, KPO e ITO en Colombia.* Productiva, Programa de Transformación.
- Cubillos, M., & Navas, V. . (2000). Inversión extranjera directa en Colombia: características y tendencias. *Boletines de divulgación económica, 4.*
- DANE. (25 de Noviembre de 2016). *Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica Sector Servicios y Comercio - EDITS V 2014-2015.* Bogotá.
- FEDESARROLLO. (2007). *IMPACTO DE LA INVERSIÓN EXTRANJERA EN COLOMBIA: SITUACIÓN ACTUAL Y PERSPECTIVAS.* Bogotá.
- GUZMÁN C, E. H. (2008). *PANORAMA DEL OUTSOURCING EN MÉXICO.* MÉXICO: UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO.
- Hausmann, R. y. (2003). Desarrollo económico como auto-descubrimiento. . *Journal of development Economics.*
- HAUSMANN, R., & KLINGER, B. (2007). *La estructura del espacio del producto y la evolución de la ventaja comparativa.* Centro para el Desarrollo Internacional de la Universidad de Harvard.
- Joannes, G. (4 de febrero de 2010). *E-business y aspectos fundamentales de los negocios electrónicos.* Obtenido de www.gestiopolis.com/e-business-aspectos-fundamentales-negocios-electronicos/
- Lall, S. (2000). *Competencias, competitividad y política en los países en desarrollo.* QEH Documento de trabajo, 46.
- Paul R. Krugman, Maurice Obstfeld, Marc J. Melitz. (2012). *Economía internacional: teoría y política.* Madrid: PEARSON EDUCACIÓN S.A.

- Philippe, S. (17 de junio de 2005). *E-sourcing para la gestión de compras en las empresas*. .
Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/e-sourcing-gestion-compras-empresas/>
- PORTAFOLIO. (10 de OCTUBRE de 2017). ¿Cómo acceder a beneficios tributarios a través de las Zomac? *PORTAFOLIO*.
- PORTAFOLIO. (29 de Junio de 2017). Everis Colombia abre Centro de Desarrollo de Software en Popayán. *PORTAFOLIO*.
- PROCOLOMBIA. (s.f.). *Procolombia*. Obtenido de Oportunidades de Inversión en Cali - Valle del Cauca: <http://www.inviertaencolombia.com.co/informacion-regional/cali.html>
- PROCOLOMBIA. (s.f.). *PROCOLOMBIA ESPORTACIONES, TURISMO, INVERSIÓN, MARCA PAIS*.
Obtenido de Inversión en el sector Tercerización de Servicios BPO en Colombia:
<http://inviertaencolombia.com.co/sectores/servicios/tercerizacion-de-servicios-bpo.html>
- Shneider, B. (2004). *Outsourcing La herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- SINISTERRA, M. M. (2009). MULTILOCALIZACIÓN: UNA ESTRATEGIA PARA COMPETIR GLOBALMENTE. *ESTUDIOS GERENCIALES*, 85-110.
- Trujillo, N., Galvis, D. . (2012). *Análisis Actual de Business Process Outsourcing (BPO) y Outsourcing (Tercerización) en Colombia*. . Santiago de Cali, Colombia.: Universidad ICESI.
- VARGAS, G. M. (2009). CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN EN LOS PROCESOS DE TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL: EL CASO DE LAS ORGANIZACIONES BANCARIAS EN COLOMBIA. *ESTUDIOS GERENCIALES*, 71-100.
- Vega, J. P. (1 de Marzo de 2017). *La república* . Obtenido de Así serán los beneficios a empresas por invertir en zonas de conflicto: http://www.larepublica.co/as%C3%AD-ser%C3%A1n-los-beneficios-empresas-por-invertir-en-zonas-de-conflicto_477986

ANEXO 1

1. Encuesta telefónica

Encuesta telefónica a empresas que se encuentran en el sector servicios. Que buscas evaluar los esquemas contractuales de las empresas en el sector servicios y mirar cómo está el sector BPO en el departamento. A continuación, se muestran las preguntas que se hicieron en la encuesta.

1. ¿Por qué se decide formalizar la empresa?

i) Todos

j) Ninguno

2. ¿Cuántos empleados tiene la empresa?

a) no superior a los diez (10) trabajadores.

b) Una planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores.

c) entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores.

3. ¿Qué tipo de contrato hace con sus proveedores?

a) Orden de servicios

b) Suministros

c) Compraventa

d) Arrendamiento

e) Contrato de obra

f) Contrato de interventoría

g) Otros

h) Dos o mas

4. ¿Qué tipo de contrato hace la empresa con sus empleados?

a) Contrato a término fijo

b) Contrato a término indefinido

c) Contrato de obra o labor

d) Contrato civil por prestación de servicio

e) Contrato de aprendizaje

f) Contrato ocasional de trabajo

g) Otros

h) Dos o mas

i) Todos

j) Ninguno

5. ¿Los proveedores están en el sector servicios?

○ Si

○ No

6. ¿Del proceso productivo de la empresa, alguna actividad la subcontrata?

- Si
- No

7. Si la respuesta anterior es SI, ¿Qué tipo de actividad subcontrata?

- a) Seguridad y/o aseo
- b) Finanzas y Contabilidad
- c) Recursos Humanos
- d) Logística
- e) Adquisiciones y Procesamiento
- f) Cuidado de la salud (incluido telemedicina)
- g) Organismos de certificación
- h) Agricultura de precisión
- i) Outsourcing de innovación
- j) Telemarketing
- k) Cobranzas
- l) Soporte Técnico
- m) CallCenter (Cliente)
- n) Comunicaciones Internas (Compañías/Gobierno)
- o) Otras

8. ¿Su empresa presta actividades externas a otras empresas (BPO)?

- Si
- No

9. ¿Disminuye costos de producción la empresa que la subcontrata?

- Si
- No

10. ¿Su empresa es más competitiva a nivel regional llevando a cabo la subcontratación de procesos empresariales (BPO)?

- Si
- No

2. Tamaño de la muestra

Para determinar el tamaño de la muestra y, por tanto, el número de encuestas a realizar, se tomó en cuenta la siguiente información:

De una base de datos suministrada por la Cámara de Comercio del Cauca, de acuerdo a los parámetros de inclusión para la encuesta anual de servicio realizada por el DANE, en el Cauca hay un total de 4357 empresas. A partir de esta división se tomó solo una muestra, filtrando las empresas por los códigos CIIU Revisión 4 A.C: 7310, 7410, 7490,7830, 7911,7912, 8010, 8020, 8110, 8121, 8129, 8211, 8220, 8230, 8292,8299, 8560, 8699. Que dio como resultado un total de 488 empresas.

Se utilizó un nivel de confianza de 95% y un grado de error de 5% en la fórmula de la muestra.

Aplicando la fórmula de la muestra:

$$n = (Z^2pqN) / (Ne^2 + Z^2pq)$$

$$\text{Universo (N)} = 488$$

$$\text{Nivel de confianza (Z)} = 1.96$$

$$\text{Grado de error (e)} = 0.05$$

$$\text{Probabilidad de ocurrencia (p)} = 0.5$$

$$\text{Probabilidad de no ocurrencia (q)} = 0.5$$

$$n = ((1.96)^2 (0.5) (0.5) (488)) / ((488) (0.05)^2 + (1.96)^2 (0.5) (0.5))$$

$$n = ((3.84) (0.25) (488)) / ((488) (0.0025) + (3.84) (0.25))$$

$$n = 468.67 / 1.22 + 0.96$$

$$n = 468.67 / 2.18$$

$$n = 214.9 \quad \Rightarrow \quad n=215$$

Tabla1: Empresas encuestadas

	RAZON SOCIAL	MUNICIPIO	ACTIVIDADES DE LA EMPRESA
47	RUIZ CERON ELDER JAIME	POPAYAN	Otras actividades de atencion de la salud humana
48	MEZA RUIZ NELSON GERARDO	POPAYAN	Otras actividades de servicio de apoyo a las empresas n.c.p.
49	ARBOLEDA LOPEZ JUAN CARLOS	GUAPI	Otras actividades de atencion de la salud humana
50	VILLOTA MOSQUERA LYNETTE MERCEDES	POPAYAN	Publicidad
51	SALAZAR FERNANDEZ WILSON TOBIAS	POPAYAN	Actividades de produccion de peliculas cinematograficas videos progr
52 NO C	VALENCIA REDONDO GLORIA MARIA	POPAYAN	Organizacion de convenciones y eventos comerciales
53	GESTIONES Y SERVICIOS EMPRESARIALES ZAPATA SAS	POPAYAN	Otras actividades de servicio de apoyo a las empresas n.c.p.
54	SEGURIDAD NAPOLES AGENCIA POPAYAN	PUERTO TEJAD	Actividades de seguridad privada
55	LOGISTICA GLOBAL CH SAS	POPAYAN	Organizacion de convenciones y eventos comerciales
56	SANCHEZ DELGADO LEONILDO	POPAYAN	Q8699 ** Otras actividades de atencion de la salud humana
57	GOMEZ COLLAZOS CLODOALDO	PUERTO TEJAD	Otras actividades de servicio de apoyo a las empresas n.c.p.
58	ILLERA BOLAÑOS ANA LUCIA	POPAYAN	Otras actividades de servicio de apoyo a las empresas n.c.p.
59	EVALUAR ASESORIAS EDUCATIVAS S.A.S	POPAYAN	Actividades de apoyo a la educacion
60	CIFUENTES ARREDONDO NANCY STELLA	POPAYAN	Organizacion de convenciones y eventos comerciales
61	LAOS SEGURIDAD LTDA	POPAYAN	Actividades de seguridad privada
62	CLEANER POPAYAN	POPAYAN	Limpieza general interior de edificios
63	VELASCO OCAMPO JAMES EDUARDO	POPAYAN	Otras actividades de servicio de apoyo a las empresas n.c.p.
64	PITO POLANCO CARLOS ENRIQUE	SANTANDER DE	Publicidad
65	ARBOLEDA VELASCO DENIS MAGNOLIA	POPAYAN	Organizacion de convenciones y eventos comerciales
66 NO C	SALAZAR LUCUMI ALONSO	POPAYAN	Otras actividades de servicio de apoyo a las empresas n.c.p.
67	GUZMAN ESCOBAR MAGDA PATRICIA	SANTANDER DE	Actividades de las agencias de viaje
68	VASQUEZ GUTIERREZ SHIRLEY ROSSANA	POPAYAN	Actividades especializadas de diseño
69	SERVINTEGRAL CAUCA SAS	POPAYAN	Actividades combinadas de apoyo a instalaciones
70	GRIMALDO TOBAR OLGA LUCIA	POPAYAN	Publicidad
71	TVS PAGOS RECAUDOS Y PROCESOS SAS AGENCIA POPAYAN	PIENDAMO	Otras actividades de servicio de apoyo a las empresas n.c.p.
72	GALINDEZ GALLARDO BLANCA PAOLA	POPAYAN	Otras actividades de limpieza de edificios e instalaciones industriales
73	ILLERA BOLAÑOS ANA LUCIA	POPAYAN	Otras actividades de servicio de apoyo a las empresas n.c.p.
74 NO C	RUIZ CORREA OVER REINALDO	POPAYAN	Actividades de las agencias de viaje
75	SOLIS RENGIFO GERARDO	POPAYAN	Publicidad
76	MUÑOZ FERNANDEZ CARLOS ARTURO	POPAYAN	Otras actividades de servicio de apoyo a las empresas n.c.p.
77 NO C	RECAUDOS DE VALORES SAS REVAL SAS SAN AGUSTIN	POPAYAN	Otras actividades de servicio de apoyo a las empresas n.c.p.
78	VASQUEZ GUTIERREZ SHIRLEY ROSSANA	POPAYAN	M7410 ** Actividades especializadas de diseño
79	LA FORTUNA CALDONO.	POPAYAN	M7490 ** Otras actividades profesionales científicas y técnicas n.c.p.
80	PORTILLA SALAZAR ALEX ORLANDO	CALDONO	Otras actividades de limpieza de edificios e instalaciones industriales
81	ASEOCOLBA S.A.	POPAYAN	Limpieza general interior de edificios
82	VICTORIA VALENCIA YEFERSON EDUARDO	POPAYAN	Otras actividades de servicio de apoyo a las empresas n.c.p.
83	ORTEGA QUINTERO JUAN CARLOS	SANTANDER DE	Otras actividades de suministro de recurso humano
84	PEAZETA LIMITADA	POPAYAN	Otras actividades de atencion de la salud humana
85	TCP GROUP SAS	POPAYAN	Publicidad
86	DOMINGUEZ ACOSTA CARLOS ERNESTO	POPAYAN	Otras actividades de atencion de la salud humana
87 NO C	ALEGRIA CARABALI OTONIEL	POPAYAN	Otras actividades de servicio de apoyo a las empresas n.c.p.
88	BAOS JOAQUI ROSALINO	TIMBIQUI	Otras actividades de servicio de apoyo a las empresas n.c.p.
89	NIEVA GONZALEZ MARIA DEL CARMEN	POPAYAN	Otras actividades de servicio de apoyo a las empresas n.c.p.
90	VELASCO LOPEZ EDIN NORMA	PUERTO TEJAD	Publicidad
91	STERLING DURAN CARLOS HERNAN	POPAYAN	Publicidad
92	MUÑOZ DE CARDONA JULIA	POPAYAN	Otras actividades de servicio de apoyo a las empresas n.c.p.

	RAZON SOCIAL	MUNICIPIO	ACTIVIDADES DE LA EMPRESA
93	LASSO HOYOS MILLER EDUARDO	PATIA (EL BORO)	Otras actividades de atencion de la salud humana
94 NO C	LA FORTUNA HONDURAS	POPAYAN	Otras actividades profesionales cientificas y tecnicas n.c.p.
95	SHEK MONTERO MONZUR RAJMAN	SUAREZ	Actividades especializadas de diseño
96	LEGARDA MARTINEZ ALEXANDER	PUERTO TEJADA	Otras actividades de servicio de apoyo a las empresas n.c.p.
97 NO C	LA FORTUNA CALOTO	POPAYAN	Otras actividades profesionales cientificas y tecnicas n.c.p.
98	PINTUMAIN SAS	CALOTO	Otras actividades de limpieza de edificios e instalaciones industriales
99	GONZALEZ MERA MIGUEL ANGEL	GUACHENE	Otras actividades de servicio de apoyo a las empresas n.c.p.
100	INNOVA MULTIMEDIA SAS	SANTANDER DE	Publicidad
101	CASA TURISTICA DE SILVIA	POPAYAN	Actividades de las agencias de viaje
102 NO C	GRIMALDO TOBAR OLGA LUCIA	SILVIA	Publicidad
103 NO C	COMPAÑIA PROSERVICIO ESPECIALES DE OCCIDENTE S.A.S	SIENDAMO	Otras actividades de servicio de apoyo a las empresas n.c.p.
104	LA FORTUNA CALOTO	POPAYAN	Otras actividades profesionales cientificas y tecnicas n.c.p.
105 NO C	FUMICONTROL GESTION AMBIENTAL S EN C AGENCIA PUE	CALOTO	Otras actividades de limpieza de edificios e instalaciones industriales
106	SOCIEDAD EMPRESA Y GESTION E&G S.A.S.	PUERTO TEJADA	Otras actividades de servicio de apoyo a las empresas n.c.p.
107	RIVERA CHARA TULIA AMELIA	POPAYAN	Actividades de servicios de sistemas de seguridad
108	PARDO POLANCO WILMAR JAVIER	POPAYAN	Actividades especializadas de diseño
109 NO C	IMBACHI CHILITO ANGEL ERNEY	SANTANDER DE	Publicidad
110	SOLO POR SERVICIO S EN C	SAN SEBASTIAN	Otras actividades de suministro de recurso humano
111	RODRIGUEZ MANRIQUE FANNY	POPAYAN	Otras actividades de servicio de apoyo a las empresas n.c.p.
112 NO C	AMU LEISY	SANTANDER DE	Otras actividades de servicio de apoyo a las empresas n.c.p.
113	GUARDA DE LEON MARYORI YELITZA	POPAYAN	Alquiler y arrendamiento de otros efectos personales y enseres dome
114	BOLAÑOS MARIA EUGENIA	SANTANDER DE	Organizacion de convenciones y eventos comerciales
115	CHILITO PERAFAN ALVERTO	PATIA (EL BORO)	Otras actividades de servicio de apoyo a las empresas n.c.p.
116	RIASCOS CALPA JOSE LUIS	BOLIVAR	Publicidad
117	LOPEZ PERAFAN OSCAR MARCEL	POPAYAN	Publicidad
118 NO C	LA FORTUNA SUAREZ	POPAYAN	Otras actividades profesionales cientificas y tecnicas n.c.p.
119 NO C	MONTENEGRO REBOLLEDO JENNY ALEJANDRA	SUAREZ	Actividades de operadores turisticos
120	ANGEL GONZALEZ JHONATAN	POPAYAN	Publicidad
121	RUIZ CERON ELDER JAIME	SANTANDER DE	Otras actividades de atencion de la salud humana
122	NAVIA SAMBONI IMELDA PATRICIA	POPAYAN	Catering para eventos
123	LEDEZMA GOMEZ SERVICIOS DE SALUD OCUPACIONAL SER	PATIA (EL BORO)	Otras actividades de atencion de la salud humana
124	ARAUJO CARLOS	SANTANDER DE	Actividades de seguridad privada
125	COLOMBIANA DE PROTECCION VIGILANCIA Y SERVICIOS P	POPAYAN	Actividades de seguridad privada
126 NO C	ARANGO GONZALEZ MARIA BELEN	POPAYAN	Publicidad
127	COMPAÑIA DE MEDICINA PREPAGADA COLSANITAS S.A.	POPAYAN	Otras actividades de atencion de la salud humana
128	LPT DE OCCIDENTE SA	POPAYAN	Otras actividades de suministro de recurso humano
129	EMPRESA ASOCIATIVA DE TRABAJO SERVICIOS EN GENERA	POPAYAN	Actividades de seguridad privada
130 NO C	GUTIERREZ VELASCO WILLIAM STEVEN	POPAYAN	Otras actividades de servicio de apoyo a las empresas n.c.p.
131	SERVICIOS GENERALES ASESORES SEGAL	POPAYAN	Otras actividades de limpieza de edificios e instalaciones industriales
132	PEDRAZA MARTINEZ NELSSON HERNAN	POPAYAN	Otras actividades profesionales cientificas y tecnicas n.c.p.
133	PUERTA RENGIFO BEATRIZ EUGENIA	POPAYAN	Otras actividades de servicio de apoyo a las empresas n.c.p.
134	LA EFECTIVA EMPRESA ASOCIATIVA DE TRABAJO	POPAYAN	Actividades de seguridad privada

	RAZON SOCIAL	MUNICIPIO	ACTIVIDADES DE LA EMPRESA
135	TANDIOY FERNANDEZ ALFARO	POPAYAN	Publicidad
136	NO C RIASCOS CALPA JOSE LUIS	POPAYAN	Publicidad
137	SERDAN S.A. POPAYAN	POPAYAN	Otras actividades de servicio de apoyo a las empresas n.c.p.
138	SERVICIOS GENERALES & CONSERJERIA DEL CAUCA SAS	POPAYAN	Otras actividades de servicio de apoyo a las empresas n.c.p.
139	RECAUDOS DE VALORES SAS REVAL SAS SAN AGUSTIN	POPAYAN	Otras actividades de servicio de apoyo a las empresas n.c.p.
140	MEJIA ZAPATA JHON JAIRO	POPAYAN	Otras actividades de servicio de apoyo a las empresas n.c.p.
141	CENTRO DE RECONOCIMIENTO DE CONDUCTORES DEL CAU	SANTANDER DE	Otras actividades profesionales científicas y técnicas n.c.p.
142	SALAZAR LUCUMI ALONSO	POPAYAN	Otras actividades de servicio de apoyo a las empresas n.c.p.
143	HERRERIA LOPEZ ORLANDO ALBERTO	SANTANDER DE	Actividades especializadas de diseño
144	MUÑOZ DE CARDONA JULIA	SANTANDER DE	Otras actividades de servicio de apoyo a las empresas n.c.p.
145	PAZ NARVAEZ LUZ MARIA	PATIA (EL BORI	Otras actividades de servicio de apoyo a las empresas n.c.p.
146	SUAREZ RAMIREZ HECTOR EDUARDO	19001 - POPAYAN	Publicidad
147	DAZA MARTHA BEATRIZ	POPAYAN	Otras actividades de servicio de apoyo a las empresas n.c.p.
148	SERVICIO INTEGRAL EN SALUD Y RESCATE S.A.S.	SANTANDER DE	Otras actividades de atención de la salud humana
149	PENCUA BEDOYA JAIME	SANTANDER DE	Otras actividades de servicio de apoyo a las empresas n.c.p.
150	VALENCIA REDONDO GLORIA MARIA	ROSAS	Organización de convenciones y eventos comerciales
151	NIEVA GONZALEZ MARIA DEL CARMEN	POPAYAN	Otras actividades de servicio de apoyo a las empresas n.c.p.
152	SERVICIOS CALIMA SAS	PUERTO TEJADA	Actividades de seguridad privada
153	NO C CALDERON MUÑOZ STEFANY ANDREA	POPAYAN	Publicidad
154	VASQUEZ MONTENEGRO JESUS ALDEMAR	POPAYAN	Publicidad
155	VICTORIA VALENCIA YEFERSON EDUARDO	POPAYAN	Otras actividades de servicio de apoyo a las empresas n.c.p.
156	MONTOYA FERNANDEZ LUIS EDUARDO	SANTANDER DE	Otras actividades profesionales científicas y técnicas n.c.p.
157	SARRIA CAICEDO ANGELA KARINA	POPAYAN	Publicidad
158	VIDAL SANDOVAL CHRISTIAN LEONARDO	SANTANDER DE	Otras actividades de limpieza de edificios e instalaciones industriales
159	SERVAGRO LTDA	POPAYAN	Actividades de seguridad privada
160	ARQUEOLOGOS CONSULTORES SAS	POPAYAN	Otras actividades profesionales científicas y técnicas n.c.p.
161	CORDOBA MOLINA ADRIANA PATRICIA	POPAYAN	Publicidad
162	PERDOMO CASTRO GONZALO ALBERTO	POPAYAN	Organización de convenciones y eventos comerciales
163	OSPINA CARMONA MARIA JEISMY	SANTANDER DE	Publicidad
164	ULTRABLAST LTDA	SANTANDER DE	Otras actividades de limpieza de edificios e instalaciones industriales
165	LOPEZ DIAZ ELIANA	PUERTO TEJADA	Otras actividades de limpieza de edificios e instalaciones industriales
166	TOVAR SALAZAR MARIA ELODIA	POPAYAN	Actividades especializadas de diseño
167	IPS CLINICA DEL NORTE CAUCA SAS	MIRANDA	Otras actividades de atención de la salud humana
168	GUTIERREZ VELASCO WILLIAM STEVEN	SANTANDER DE	Otras actividades de servicio de apoyo a las empresas n.c.p.
169	ORTIZ LEVAZA FANY ESPERANZA	POPAYAN	Otras actividades de limpieza de edificios e instalaciones industriales
170	LIMPIAMOS & LIMPIAMOS SAS	POPAYAN	Otras actividades de limpieza de edificios e instalaciones industriales
171	CAICEDO MINA EVENCIO	PADILLA	Otras actividades de servicio de apoyo a las empresas n.c.p.
172	ANDINA DE SEGURIDAD DEL VALLE LTDA	SUAREZ	Actividades de seguridad privada
173	VIAJES POPAYAN TOURS SAS	POPAYAN	Actividades de las agencias de viaje
174	CORRALES ZAPATA PEDRO NEL	POPAYAN	Organización de convenciones y eventos comerciales
175	PERAFAN SANTAMARIA LUIS FERNANDO	SANTANDER DE	Actividades combinadas de servicios administrativos de oficina
176	EMSERVIVALES S.A.S.	POPAYAN	Otras actividades de limpieza de edificios e instalaciones industriales
177	PAZ RODRIGO	GUACHENE	Publicidad
178	INTEGRA SERVICIOS CREATIVOS SAS	CALOTO	Otras actividades de servicio de apoyo a las empresas n.c.p.
179	AMANECER MEDICO SAS POPAYAN	POPAYAN	Otras actividades de atención de la salud humana
180	ILLERA BOLAÑOS ANA LUCIA	POPAYAN	Otras actividades de servicio de apoyo a las empresas n.c.p.

	RAZON SOCIAL	MUNICIPIO	ACTIVIDADES DE LA EMPRESA
181	NO C LA FORTUNA MONDOMO	POPAYAN	Otras actividades profesionales científicas y técnicas n.c.p.
182	NO C URBANO BRAVO SORAIDA	SANTANDER DE	Otras actividades de atención de la salud humana
183	SEGURIDAD VELSEGC LTDA	POPAYAN	Actividades de seguridad privada
184	INBAYAN SAS	POPAYAN	Actividades de las agencias de viaje
185	NO C PORRAS CARDONA VICTOR AUGUSTO	POPAYAN	Otras actividades de servicio de apoyo a las empresas n.c.p.
186	NO C VASQUEZ MONTENEGRO JESUS ALDEMAR	POPAYAN	Publicidad
187	NO C OLAVE MONTAÑO VICTOR DAVID	POPAYAN	Otras actividades profesionales científicas y técnicas n.c.p.
188	RUIZ CERON ELDER JAIME	POPAYAN	Otras actividades de atención de la salud humana
189	AGENCIA SRA.LOLA SAS	POPAYAN	Publicidad
190	PAZ RODRIGO	POPAYAN	Publicidad
191	MINA RESTREPO CIELO ASTRID	SANTANDER DE	Actividades de apoyo a la educación
192	SERCOSEG LTDA	POPAYAN	Actividades de seguridad privada
193	ASOTIVIG DEL CAUCA SAS	POPAYAN	Limpieza general interior de edificios
194	SALUD MIA IPS POPAYAN CAUCA SAS	POPAYAN	Otras actividades de atención de la salud humana
195	VELASCO LOPEZ EDIN NORMA	POPAYAN	Publicidad
196	RUIZ CERON ELDER JAIME	POPAYAN	Otras actividades de atención de la salud humana
197	PROTEVIS LIMITADA PROTECCION VIGILANCIA SEGURIDAD	POPAYAN	Actividades de seguridad privada
198	COMPAÑIA DE MEDICINA PREPAGADA COLSANITAS S.A.	POPAYAN	Otras actividades de atención de la salud humana
199	ARDILA VILLOTA YENNY VIVIANA	POPAYAN	Publicidad
200	LIZCANO VALENCIA WALTER	SANTANDER DE	Otros tipos de alojamiento para visitantes
201	MONTOYA BRAVO JORGE HERNAN	SANTANDER DE	Otras actividades de servicio de apoyo a las empresas n.c.p.
202	ARTEAGA MOSQUERA RAUL	SUAREZ	Publicidad
203	MEGA GESTION LABORAL S.A.S.	POPAYAN	Otras actividades de atención de la salud humana
204	TOSE QUIÑONES ANA MARIA	POPAYAN	Catering para eventos
205	ARBOLEDA LOPEZ JUAN CARLOS	POPAYAN	Actividades de la práctica médica sin internación
206	LEDEZMA VALENCIA MAYRA ALEJANDRA	SANTANDER DE	Actividades de las agencias de viaje
207	RODRIGUEZ SAENZ ANDREA STELLA	POPAYAN	Organización de convenciones y eventos comerciales
208	INDUSTRIA DE ALIMENTOS EL COCINERITO S.A.S.	POPAYAN	Actividades de envase y empaque
209	BURBANO SALAZAR JESUS IVAN	SANTANDER DE	Otras actividades de limpieza de edificios e instalaciones industriales
210	AS TEMPORALES S A S	POPAYAN	Otras actividades de suministro de recurso humano
211	NO C CORTES CERON KEVIN STEFAN	POPAYAN	Actividades de servicios de sistemas de seguridad
212	SOCIEDAD DE INGENIEROS PARA EL SECTOR AGROPECUARIO	POPAYAN	Actividades de consultoría de gestión
213	PUBLIEMPRESAS CAUCA SAS	POPAYAN	Publicidad
214	GRUPO FENIX CONSULTORES Y PROMOTORES SAS	POPAYAN	Organización de convenciones y eventos comerciales
215	SANCHEZ DELGADO LEONILDO	POPAYAN	Otras actividades de atención de la salud humana

Fuente: Cámara de comercio del Cauca. Elaboración propia. NO C significa que no responden la encuesta.

3. Resultados de la encuesta

De la muestra de 215 empresas, solo se pudo encuestar a 176 empresas, porque las demás no contestaron, estaba el teléfono fuera de servicio o simplemente no quisieron responder la encuesta. Es por eso que la muestra inicial se redujo y bajo esa muestra se hace el análisis de la encuesta que a continuación se presentan las respuestas en la tabla2.

Tabla 2 resultados de la encuesta

	1. ¿Por qué se decide formalizar la empresa?	2. ¿Cuántos empleados tiene la empresa?	3. ¿Qué tipo de contrato hace con sus proveedores?	4. ¿Qué tipo de contrato hace con sus empleados?	5. ¿Los proveedores están en el sector servicios?	6. ¿Del proceso productivo de la empresa, alguna actividad la subcontrata?	7. Si la respuesta anterior es SI, ¿Qué tipo de actividad subcontrata?	8. ¿Presta actividades externas a otras empresas?	9. ¿Disminuye costos de producción con el BOP?	10. ¿Su empresa es más competitiva a nivel regional con BPO?
1	mejora	a	c	d	NO	NO		SI	NO	SI
2	contrato	a	h	h	SI	SI	a,m	SI	SI	SI
3	legal	b	h	d	SI	SI	f	SI	SI	SI
4	mejora	b	b	b	NO	NO		SI	SI	SI
5	confianza	b	b	a	SI	NO		SI	NO	SI
6	confianza	a	c	h	SI	NO		NO	NO	NO
7	legal	a	a	g	SI	SI	d	SI	SI	SI
8	legal	b	a	a	NO	NO		SI	SI	NO
9	confianza	a	g	c	SI	NO		NO	NO	NO
10	legal	a	c	b	SI	NO		SI	SI	NO
11	legal	a	h	f	SI	SI	a,b,f	SI	SI	SI
12	exp	b	h	todos	SI	SI	a,m,l	NO	NO	NO
13	legal	a	g	g	SI	NO		SI	SI	NO
14	legal	a	c	a	SI	NO		SI	SI	SI
15	legal	a	b	h	NO	NO		SI	NO	NO
16	confianza	b	h	d	SI	SI	a	NO	NO	NO
17	mejora	a	b	d	SI	NO		SI	SI	SI
18	legal	b	g	a	SI	SI	a	SI	SI	SI
19	mejora	b	g	a	SI	SI	a,d	SI	NO	SI
20	legal	a	a	g	SI	NO		SI	SI	NO
21	legal	a	ninguno	b	SI	NO		SI	SI	SI
22	contrato	b	g	todos	SI	SI	m	SI	NO	SI
23	legal	a	g	a	SI	NO		SI	SI	SI
24	legal	a	a	g	SI	SI	d	NO	NO	NO
25	confianza	b	ninguno	c	SI	SI	a,m	SI	NO	SI
26	mejora	a	h	f	SI	NO		SI	SI	SI
27	confianza	b	h	d	SI	SI	b,d	SI	SI	SI
28	NO respnde	a	a	g	SI	SI	d	NO	NO	NO
29	contrato	a	h	b	SI	SI	a,m	NO	NO	NO
30	exp	c	todos	todos	SI	SI	a,c,m	NO	NO	NO
31	legal	b	c	g	SI	NO		SI	NO	NO
32	confianza	b	ninguno	a	SI	SI	a,m	SI	NO	NO
33	legal	a	g	h	SI	NO		SI	SI	SI
34	NO respnde	a	b	h	SI	NO		SI	NO	SI
35	mejora	a	d	g	SI	NO		SI	SI	SI
36	legal	a	c	g	SI	NO		NO	NO	NO
37	NO respnde	a	a	d	SI	SI	a	SI	SI	SI
38	mejora	b	h	h	SI	SI	m	SI	SI	SI
39	NO respnde	a	d	g	SI	NO		SI	NO	SI
40	legal	a	g	h	SI	SI	c	SI	NO	SI

41	NO respnde	a	b	g	SI	SI	b,	SI	SI	NO
42	legal	a	g	c	SI	NO		SI	NO	SI
43	legal	b	b	h	SI	SI	j	NO	NO	NO
44	mejora	a	c	g	SI	NO		SI	SI	SI
45	exp	c	h	todos	SI	SI	d	SI	SI	SI
46	confianza	c	h	todos	SI	NO		SI	SI	SI
47	NO respnde	a	g	b	SI	NO		SI	SI	NO
48	legal	a	b	a	SI	NO		SI	SI	SI
49	legal	a	c	g	SI	SI	d	SI	SI	SI
50	contrato	a	ninguno	g	SI	SI	d	SI	NO	NO
51	mejora	a	e	h	SI	SI	a	SI	NO	NO
52	legal	c	h	todos	SI	SI	a,c,m	NO	NO	NO
53	legal	a	a	a	SI	NO		SI	SI	SI
54	mejora	b	h	f	SI	SI	a	SI	SI	SI
55	legal	a	h	f	SI	NO		SI	NO	SI
56	legal	a	b	a	SI	NO		SI	SI	SI
57	legal	a	h	g	SI	SI	a	SI	SI	NO
58	mejora	a	b	h	SI	NO		SI	NO	SI
59	legal	a	a	a	SI	SI	a	SI	SI	SI
60	mejora	a	b	d	SI	NO		SI	SI	SI
61	confianza	a	b	c	SI	SI	a	NO	NO	NO
62	confianza	c	todos	todos	SI	NO		SI	SI	SI
63	mejora	a	a	c	SI	SI	a	SI	SI	SI
64	legal	b	b	a	SI	SI	a,b	SI	SI	NO
65	contrato	a	b	c	SI	SI	m	SI	NO	SI
66	legal	a	b	a	SI	SI	d	SI	SI	SI
67	legal	a	b	a	SI	SI	a, d	SI	SI	SI
68	contrato	a	g	g	SI	NO		SI	NO	SI
69	mejora	a	b	c	SI	NO		SI	SI	NO
70	legal	a	b	d	SI	NO		SI	NO	SI
71	legal	a	a	a	SI	NO		SI	NO	NO
72	mejora	a	g	a	SI	SI	a	SI	SI	NO
73	mejora	a	a	b	SI	SI	b,	SI	NO	NO
74	legal	a	a	a	SI	SI	c	SI	SI	SI
75	NO respnde	a	b	b	SI	SI	a	SI	SI	SI
76	contrato	b	h	d	SI	NO		SI	SI	SI
77	legal	a	c	c	SI	SI	a	SI	NO	SI
78	NO respnde	a	b	ninguno	SI	SI	j	SI	SI	SI
79	confianza	a	ninguno	ninguno	SI	SI	d	NO	NO	NO
80	confianza	b	b	a	SI	SI	a	NO	NO	NO
81	NO respnde	a	ninguno	f	NO	NO		SI	SI	SI
82	NO respnde	a	b	c	SI	NO		SI	SI	NO
83	confianza	a	c	d	NO	SI	k	SI	SI	SI
84	contrato	b	h	d	SI	NO		SI	SI	SI
85	confianza	a	e	f	SI	NO		SI	SI	SI
86	legal	a	c	c	SI	SI	a	SI	NO	SI
87	NO respnde	a	h	a	NO	SI	d	SI	SI	SI
88	NO respnde	a	c	f	NO	NO		NO	NO	NO
89	legal	a	b	c	NO	NO		NO	NO	NO
90	NO respnde	a	c	f	NO	NO		SI	SI	NO
91	NO respnde	a	c	a	SI	NO		NO	NO	NO
92	legal	a	ninguno	ninguno	NO	NO		NO	NO	NO
93	NO respnde	a	h	h	NO	SI	d	SI	SI	SI
94	mejora	a	a	b	SI	SI	a	SI	SI	SI
95	NO respnde	b	b	d	SI	SI	b,	SI	SI	SI
96	exp	c	h	h	SI	SI	l,m	SI	SI	SI
97	legal	b	h	f	SI	SI	a	SI	SI	NO
98	mejora	b	h	todos	SI	SI	b,c,l,m	SI		SI
99	mejora	a	c	g	NO	SI	l	SI	SI	SI
100	legal	a	b	c	SI	NO		SI	SI	SI
101	contrato	a	c	f	SI	SI	a	SI	SI	SI
102	contrato	a	e	h	SI	NO		SI	NO	NO
103	legal	b	b	h	NO	SI	f	SI	SI	SI
104	NO respnde	a	a	a	SI	NO		SI	NO	SI
105	mejora	b	b	d	SI	NO		NO	NO	NO
106	contrato	a	g	g	SI	NO		SI	NO	SI
107	mejora	a	b	c	SI	NO		SI	NO	NO
108	legal	a	b	d	SI	NO		SI	NO	SI
109	legal	a	a	a	SI	NO		SI	NO	NO
110	mejora	a	d	a	SI	SI	a	SI	SI	SI
111	mejora	a	a	b	SI	SI	b,	SI	SI	NO
112	NO respnde	a	b	g	SI	SI	j	SI	SI	SI
113	legal	b	c	f	SI	NO		NO	NO	NO
114	NO respnde	a	c	ninguno	SI	NO		SI	SI	SI
115	contrato	a	b	b	SI	NO		SI	NO	NO
116	mejora	a	a	c	SI	SI	a	SI	SI	SI
117	legal	b	b	a	SI	SI	a,b	SI	SI	NO
118	contrato	a	b	c	SI	SI	m	SI	NO	SI
119	legal	a	b	a	SI	SI	d	SI	SI	SI
120	legal	a	b	a	SI	SI	a, d	SI	SI	SI

121	contrato	a	g	g	SI	NO		SI	NO	SI
122	mejora	a	b	c	SI	NO		SI	SI	NO
123	legal	b	b	d	SI	NO		SI	NO	SI
124	legal	a	a	a	SI	NO		SI	NO	NO
125	mejora	a	d	a	SI	SI	a	SI	SI	SI
126	mejora	b	a	b	SI	SI	b,	SI	SI	NO
127	legal	a	b	c	SI	SI	a,d	SI	SI	SI
128	legal	a	a	a	SI	SI	c	SI	SI	SI
129	NO respnde	a	b	h	SI	SI	a	SI	SI	SI
130	legal	b	h	d	NO	SI	f	NO	SI	SI
131	contrato	b	h	d	SI	NO		SI	SI	SI
132	mejora	a	g	f	NO	SI	d	SI	SI	SI
133	NO respnde	a	ninguno	b	NO	NO		SI	SI	NO
134	confianza	b	todos	todos	SI	SI	a,m	NO	NO	NO
135	NO respnde	a	f	c	NO	SI	n	SI	NO	NO
136	NO respnde	b	b	d	SI	NO		SI	SI	SI
137	legal	c	todos	todos	NO	NO		SI	SI	SI
138	NO respnde	a	g	g	NO	NO		NO	NO	NO
139	confianza	c	todos	todos	SI	SI	i	SI	SI	SI
140	NO respnde	a	g	g	SI	NO		NO	NO	NO
141	legal	a	c	b	SI	SI	d	SI	SI	NO
142	confianza	b	h	h	NO	NO		SI	NO	SI
143	exp	b	b	b	SI	NO		SI	SI	SI
144	mejora	a	g	g	SI	NO		SI	SI	NO
145	NO respnde	a	c	c	NO	NO		SI	NO	NO
146	exp	b	todos	todos	SI	SI	a,d	SI	SI	SI
147	NO respnde	a	d	g	NO	NO		NO	NO	NO
148	contrato	b	h	todos	SI	SI	l,n	SI	SI	SI
149	mejora	c	todos	todos	SI	SI	a,c,j,l,m	SI	SI	SI
150	NO respnde	b	h	h	SI	SI	a,d	NO	NO	NO
151	NO respnde	a	ninguno	a	NO	NO		SI	SI	SI
152	NO respnde	a	g	ninguno	SI	NO		SI	NO	SI
153	legal	b	b	d	SI	SI	j	NO	NO	NO
154	NO respnde	a	c	a	NO	SI	d	SI	SI	SI
155	NO respnde	a	b	c	SI	NO		SI	SI	SI
156	NO respnde	b	c	todos	SI	SI	a,d	NO	NO	NO
157	NO respnde	a	g	g	SI	NO		SI	SI	SI
158	NO respnde	a	a	b	SI	NO		SI	SI	SI
159	exp	c	todos	todos	SI	SI	c,l,m,n	SI	SI	SI
160	confianza	c	todos	h	SI	NO		SI	SI	SI
161	contrato	a	g	a	SI	NO		SI	NO	SI
162	legal	a	c	b	SI	SI	d	SI	SI	NO
163	NO respnde	a	b	g	NO	SI	j	SI	SI	SI
164	NO respnde	a	b	f	SI	NO		SI	SI	NO
165	mejora	b	h	h	NO	NO		SI	SI	SI
166	legal	a	c	b	SI	SI	d	SI	SI	NO
167	confianza	b	ninguno	a	SI	SI	a,m	SI	NI	SI
168	NO respnde	a	g	g	SI	NO		NO	NO	NO
169	NO respnde	a	otros	ninguno	SI	NO		NO	NO	NO
170	legal	b	h	c	SI	SI	a,c	NO	NO	NO
171	NO respnde	a	b	d	SI	NO		SI	SI	SI
172	contrato	b	h	h	SI	NO		SI	SI	SI
173	legal	b	a	a	NO	NO		SI	SI	NO
174	NO respnde	a	b	g	NO	NO		SI	SI	NO
175	mejora	a	g	a	SI	SI	k,m	NO	NO	NO
176	legal	a	g	d	SI	SI	c	SI	NO	SI

Fuente: Cámara de comercio del Cauca. Elaboración propia

DOFA ESTRATEGICO

ANEXO 2

		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
1	El Departamento del Cauca, cuanta con talento humano competitivo y capacitado, que se encuentra disponible para el trabajo.	1	Falta de habilidades en manejo de la ultima tecnologia y bajas capacidades para hablar otros idiomas; que deben ser mejorados, para poder acceder al mercado mundial del BPO.		
2	La ciudad de Popayán tiene una ubicación privilegiada, porque esta cerca al puerto de Buenaventura, que genera facilidad para exportar e importar los productos.	2	Las empresas del sector servicios BPO en el Cauca, son subcontratadas para las prestación de actividades como: mantenimiento, limpieza y vigilancia, que son labores menores en las que no se asume responsabilidad total sobre un determinado proceso.		
3	Beneficios tributarios para las empresas que se establezcan en las zonas francas del Cauca. Además, permite mejorar la conectividad y competitividad del Departamento.	3	Debilidad en la instituciones educativas, para enfocar sus programas a haci el sector BPO.		
4	El sector BPO, permite que las empresas, accedan a terceros especializados con recursos humanos, tecnológicos y metodologías de "primera clase".	4	Poca difusión de la demanda nacional e internacional existente para empresas subcontratistas, porque apenas está incursionando en el mercado del BPO.		
5	Instituciones como la Universidad del Cauca y el SENA, cuentan con programas de formación en: innovación, tecnología y sistemas. Que fortalezca el sector BPO en el Cauca.	5	La falta de un ente unificado que dirija el desarrollo el sector, se puede omitir oportunidades globales y a generar respuestas inoportunas, frente al crecimiento del mercado del BPO en el Departamento del Cauca.		
6	Facilidad para, establecer en el Cauca proyectos de inversión en BPO y prestar servicios administrativos de voz (servicio al cliente, centros de contacto, telemarketing, cobranzas) y no voz (Marketing digital, redes sociales, procesamiento de información, captura de datos, transcripciones), servicios de logísticos y servicios compartidos.	6	El sistema contractual del Departamento del Cauca, no está bien fortalecido, lo que hace que sea difícil para las empresas asociarse y de esta forma poder realizar contratos con otras empresas, hasta incluso hay un ambiente no muy acogedor para implementar los procesos empresariales externos a la empresa (BPO).		
7	Estudio del sector servicios BPO en el Departamento del Cauca, para poder impulsar el sector e incentivar la inversión. Por parte de la Universidad del Cauca y Cámara de Comercio del Cauca.	7	Desconfianza en la utilización del BPO en el Departamento del Cauca, porque las empresas que subcontratan ven al proveedor externo como un enemigo ó un riesgo.		
8	Mejoramiento de la seguridad y la confianza, gracias a la cuerdo de Paz con las FARC, que atrae proyectos de inversión para desarrollar el sector BPO en el Cauca.	8	Dificultad de las empresas micro, pequeñas y medianas para incorporarse al sistema de subcontratación (BPO).		
OPORTUNIDADES		1 - ESTRATEGIAS FO		2 - ESTRATEGIAS DO	
1	El Gobierno Nacional creó un programa que otorgarán beneficios tributarios para las empresas que desarrollen su actividad económica, en las Zonas más Afectadas por el Conflicto Armado (Zomac).	FO1	Fortalece las instituciones educativas y empresas, del Departamento del Cauca, con el uso efectivo de las TIC, que genere un capital humano, competitivo y capacitado, para facilitar la contratación y disponibilidad de trabajadores en el sector servicios de BPO. Además permite que las empresas, accedan a los recursos humanos, tecnológicos y metodologías, de las empresas subcontratadas.	DO1	Mejorar la falda de habilidades en el manejo de la tecnología, con el uso efectivo de las TIC en el sector servicios BPO, también con el plan "Colombia Bilingüe" mejoras las capacidades para poder hablar otro idioma y enfocar las instituciones educativas hacia el sector BPO, que generan una mayor productividad regional.
2	Generar un esquema de fragmentación de la producción, donde la empresa se dedica al negocio central y los demas procesos los tercerice (BPO).				
3	Cadenas de valor a nivel nacional e internacional, en donde se puede detectar áreas de oportunidad para la subcontratación de procesos externos a la empresa (BPO) y diseñar estrategias de desarrollo.				
4	El uso efectivo de las TIC en el sector servicios BPO, resultaría en mayor productividad regional, mejores procesos de servicios, mayor calidad de los productos y de servicios, reducción de costos, y menores tiempos de entrega.	FO2	Incentivar un ambiente de inversión propicio, gracias a los beneficios tributarios que tiene el Cauca, para las empresas que se establezcan en las zonas francas o en las Zonas más Afectadas por el Conflicto Armado (ZOMAC). Así mismo, con el acuerdo de Paz con las FARC, se genera una mayor confianza porque mejora la seguridad regional, haciendo que las empresas decidan establecerse en el Departamento del Cauca, para prestar servicios de BPO como: de logística, servicios compartidos y de voz.	DO2	Dejar a un lado la desconfianza en el BPO, con la generación de un esquema de fragmentación productiva, que a través de los proveedores se desarrollen un sistema contractual, permitiendo hacer negocios más fácil, para que se pueda dar en el departamento la subcontratación de la producción, desesando una estrategia para desarrollar el sector BPO en Cauca.
5	El sector BPO lleva poco tiempo en el mercado Colombiano, por lo que tiene poca competencia.				
6	El plan "Colombia Bilingüe 2017 – 2018" busca consolidar la base de talento humano bilingüe para facilitar la contratación de trabajadores en el sector BPO.				
7	El crecimiento en los Estados Unidos de la población hispana es una enorme fuente de demanda del telemarketing español.	FO3	Aprovechar el poco tiempo que lleva el mercado del BPO en Colombia, para detectar las áreas de oportunidades de las cadenas de valor a nivel nacional e internacional. Donde por la poca competencia, el departamento del Cauca pueda desarrollar actividades de la fragmentación de la fabricación de un producto o servicio; así como también, cuanta con una ubicación privilegiada que facilita las exportaciones e importaciones.	DO3	Ayudar a que las empresas se incorporen al sistema de subcontratación, a partir del diseño de un programa que fomente la promoción y difusión en el sector servicios BPO para el Cauca.
8	De acuerdo con el Ranking de AT Kearney, Colombia se encuentra dentro de los 5 países más atractivos de Latinoamérica para invertir en operaciones de outsourcing.				
AMENAZAS		3 - ESTRATEGIAS FA		4 - ESTRATEGIAS DA	
1	Países Latinoamericanos tienen un perfil económico y de habilidades de lenguaje similares y tienen como objetivo los mismos clientes. Esto conduce a una necesidad mayor por parte de Colombia, para desarrollar constantemente políticas que lo diferencien de otros países.	FA1	Generar una estrategia conjunta de desarrollo del conocimiento tecnológico productivo para impulsar el sector BPO en el Departamento del Cauca. Que lo diferencien frente a los demás competidores, prestando servicios avanzados como Marketing digital, telemarketing, procesamiento de información, entre otros.	DA1	Crear un centro de servicios BPO en el Departamento del Cauca, para descentralizar el sector, ya que el 70% de los empleados se encuentran en Bogotá y Medellín. Para que funcione como una estrategia de desarrollo nacional, que se integre a la fragmentación de los mercados globales.
2	Colombia debe mantener y mejorar la seguridad, para así tener que realizar menores esfuerzos en atraer inversionistas del mercado global para el sector servicios de BPO.				
3	Altos competidores en la región como Chile, Brasil, Uruguay y Argentina, que intensifican sus esfuerzos para incrementar los servicios de BPO en el mercado Latinoamericano.	FA2	Crear un sistema de investigación que vincule la educación con las empresas, el cual sirva de organismo gestor del desarrollo, tecnológico y laboral de la subcontratación BPO, tanto a nivel Regional con Nacional.	DA2	Respalda el sector BPO, por medio de la promoción de oportunidades para las empresas lleven a cabo procesos de subcontratación, no solo en vigilancia y asejo, sino en otros ámbitos que lleve al sector al mercado nacional. Esto se puede realizar con alianzas estratégicas y proyectos de investigación que busquen el conocimiento teórico con aplicaciones prácticas, un conocimiento que responda a
4	El BPO no se ve como una estrategia de desarrollo nacional, sino como una forma de ahorrar en costos de producción y administración.				
5	Competencia desleal en el sector BPO, por parte de empresas ya establecidas en el mercado Colombiano.	FA3	Optimizar las facilidades para la inversión en el sector BPO, donde las empresas se puedan incorporar en un grupo productivo y de esta manera prestar un mejor servicio BPO	DA3	Establecer una integración entre los países que tiene el mismo lenguaje para prestar servicios de BPO, que se presente una competencia sana, donde se desarrollen las habilidades para mejorar el servicio de tercerización y poder difundir la demanda del sector en el mercado.
6	Falta de integración de la fragmentación de los procesos de fabricación, en los mercados internacionales, nacionales y regionales.				
7	Bogotá y Medellín reúne el 70% del total de empleados de BPO en Colombia.				
8	Falta de oportunidades y respaldo para el desarrollo del sector BPO, que ayuden a la competitividad del departamento a nivel nacional.				