

1-1-2015

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

Edwin Antonio Gómez Suárez

María Paula Rodríguez Trujillo

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/finanzas_comercio

Citación recomendada

Gómez Suárez, E. A., & Rodríguez Trujillo, M. P. (2015). Estrategias para la internacionalización de las empresas del subsector BPO : estudio de caso de la compañía Millenium ubicada en Bogotá. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/finanzas_comercio/172

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Económicas y Sociales at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Finanzas y Comercio Internacional by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
PROGRAMA DE FINANZAS Y COMERCIO INTERNACIONAL

“ESTRATEGIAS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DEL
SUBSECTOR BPO: ESTUDIO DE CASO DE LA COMPAÑÍA MILLENIUM UBICADA
EN BOGOTÁ”

PRESENTADO POR
EDWIN ANTONIO GÓMEZ SUAREZ
63111043
MARÍA PAULA RODRÍGUEZ TRUJILLO
63111048

BOGOTÁ D.C
2015

UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
PROGRAMA DE FINANZAS Y COMERCIO INTERNACIONAL

“ESTRATEGIAS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DEL
SUBSECTOR BPO: ESTUDIO DE CASO DE LA COMPAÑÍA MILLENIUM UBICADA
EN BOGOTÁ”

PRESENTADO POR:
EDWIN ANTONIO GÓMEZ SUAREZ
MARÍA PAULA RODRÍGUEZ TRUJILLO

DIRECTOR DE GRADO
RICARDO ERNESTO BUITRAGO RUBIAR

BOGOTÁ D.C
2015

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo a Dios por brindarnos la vida y la salud para lograr los proyectos; a nuestras familias quienes son la fuente de inspiración y fuerza para luchar cada día con el ideal de ser mejores personas; a nuestro tutor de tesis quien nos impulsó a realizar este gran trabajo apoyándonos con su experiencia y conocimiento; a la empresa Millenium BPO por facilitarnos la información necesaria para desarrollar la investigación y a la Universidad de la Salle por darnos el espacio para formarnos como profesionales íntegros de lo cual hoy nos sentimos orgullosos. A todos ellos gracias.

TÉRMINOS DE APROBACIÓN DEL PROYECTO DE GRADO

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

TEMA DE INVESTIGACIÓN: Comercio Internacional.

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: Equidad y Desarrollo.

SUBLINEA DE INVESTIGACIÓN: Dinámicas empresariales como fuente de desarrollo local y regional.

OBJETIVO GENERAL

Determinar la estrategia de internacionalización que siguió la empresa Millenium del subsector BPO ubicada en Bogotá.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Caracterizar los factores que posicionan a la empresa Millenium como punto de referencia y su incidencia en el proceso de internacionalización.
- Identificar las barreras tanto internas como externas que la empresa Millenium ha enfrentado en su proceso de internacionalización.
- Establecer los modos de entrada a mercados extranjeros seguidos por la empresa Millenium en su proceso de internacionalización.

HIPÓTESIS

La estrategia seguida por Millenium BPO en su proceso de internacionalización fue “estrategia internacional”, dado que el gobierno no le proporcionó los suficientes incentivos a la compañía en su expansión foránea y esta suplió dicha necesidad por medio de estímulos externos por parte de los clientes en el extranjero, generando una exportación pasiva, es decir, exportaciones experimentales hacia diferentes mercados.

METODOLOGÍA

El presente trabajo es un estudio caso, el cual es definido como una investigación de carácter empírico, cuyo propósito se focaliza a un único referente situado en un contexto real y cuyas variables obtenidas son de carácter cualitativo (Yin, 2013). En consecuencia, se recolectarán

datos sin medición numérica para descubrir o afinar la pregunta de investigación en el proceso de interpretación (Sampieri, 2010).

De tal modo, el presente estudio de caso para la empresa Millenium tiene como característica ser una investigación orientada a la teoría, ya que contribuye al desarrollo de conocimientos planteados anteriormente en el marco teórico con respecto a las estrategias que una compañía realiza al incurrir en mercados extranjeros, utilizando información primaria con actores involucrados en el objeto de estudio (Dul & Hak, 2008).

Dado lo anterior, los instrumentos que se implementarán para la recolección y obtención de la información serán entrevistas dirigidas a directivos, empleados del área de comercio internacional, colaboradores del departamento de marketing internacional o del personal cuyo papel fue fundamental para el proceso de internacionalización de la empresa Millenium, con el fin de obtener información pertinente que contribuya al cumplimiento de los objetivos de la investigación.

Posteriormente, para dar cumplimiento a los objetivos específicos los cuales conllevan al objetivo general se desarrollarán las siguientes acciones:

Primer Objetivo Específico: Se utiliza como instrumento una entrevista en la cual se evalúen las variables cualitativas que pudieron incidir como factores en el proceso de internacionalización de la compañía Millenium como por ejemplo: estandarizaciones, características del servicio, uso de capital humano, tamaño de la empresa, entre otros (Malhotra, 2010).

De igual modo, se tiene en cuenta el método para determinar la internacionalización de una empresa ítem-total el cual estudia variables como: porcentaje de las exportaciones en las ventas totales, investigación y desarrollo, porcentaje de activos extranjeros en los activos totales, experiencia de la alta gerencia en temas de comercio internacional, entre otras. De este modo se realiza una medición homogénea en la cual dichos factores expliquen el grado internacional en el que se encuentra la compañía (Ramaswamy, Kroeck, & Renforth, 1994).

Segundo Objetivo Específico: Para identificar las barreras internas y externas que ha enfrentado la empresa Millenium, se utiliza como instrumento entrevistas a los actores que participaron en el proceso de internacionalización dentro de la empresa, tomando las variables que se plantean en la Teoría Basada en el Recurso (*The Resource Based Theory*), la cual clasifica las causas de las dificultades de la internacionalización en tres frentes: la

pérdida de la ventaja, creación de las desventaja y la falta de recursos complementarios, con relación a la ventaja que tiene con la empresa (Penrose, 1959).

Tercer Objetivo Específico: Para alcanzar el tercer objetivo, se evalúa por medio de las entrevistas a profundidad diferentes variables como: características del servicio, proceso de producción, manejo por parte de la alta gerencia y el mercadeo que la empresa Millenium efectuó en su proceso de internacionalización. Lo anterior, tiene como fin determinar el (los) modo(s) de entrada que utilizó la compañía, guiados por la ventaja competitiva que la organización tiene frente a su competencia en los países en la cual está ubicada (Shearmur, Doloreux, & Laperrière, 2015). Para finalizar es importante precisar que las entrevistas son grabadas en audio y posteriormente serán transcritas a modo digital, con el fin de tener una mayor claridad al momento del análisis de la información recopilada. Del mismo modo, las entrevistas se realizan de manera personal y unánime, con el aval de la compañía Millenium para poder cuestionar a los actores internos de la misma, cuyo rol fue fundamental en el proceso de internacionalización de la empresa.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	9
CAPITULO I: MARCO REFERENCIAL Y METODOLOGÍA.....	12
1. MARCO REFERENCIAL	12
1.1 EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DESDE UN ENFOQUE ECONÓMICO.....	13
1.1.1 TEORÍA DE LA INTERNALIZACIÓN Y COSTES DE TRANSACCIÓN ...	13
1.1.2 TEORÍA DE LA VENTAJA MONOPOLÍSTICA.....	14
1.1.3 TEORÍA DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS	15
1.2 EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DESDE UN ENFOQUE DE PROCESOS.....	16
1.2.1 MODELO DE UPPSALA	17
1.2.2 PARADIGMA ECLÉCTICO DE DUNNING	18
2. MARCO CONCEPTUAL	20
3. METODOLOGÍA CUALITATIVA	25
3.1 MÉTODO: ESTUDIO DE CASO	25
3.2 INSTRUMENTO: ENTREVISTA	26
3.3 TÉCNICA.....	28
CAPITULO II: RESULTADOS Y CONCLUSIONES	29
1. RESULTADOS.....	29
1.1 CATEGORÍAS.....	29
1.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS	33
1.2.1 FACTORES DE ÉXITO.....	34
1.2.2 BARRERAS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN.....	35
1.2.3 SELECCIÓN DE MERCADO	36
2. CONCLUSIONES	37
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	40

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA NO. 1 PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DESDE UN ENFOQUE ECONÓMICO.....	16
TABLA NO. 2 PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DESDE UN ENFOQUE DE PROCESOS.....	20
TABLA NO. 3 TABULACIÓN RESULTADOS MILLENIUM BPO.....	31

ANEXOS

ANEXO 1. ENTREVISTA EMPRESA MILLENIUM BPO.....	43
ANEXO 2. CARTA DE AUTORIZACIÓN MILLENIUM BPO.....	57

INTRODUCCIÓN

Colombia ha experimentado un crecimiento económico desde el año 2009 hasta el año 2014 donde paso de tener un 1,7% a obtener un valor del 4,6% respectivamente en el PIB (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2014). Lo anterior se dio a causa de la buena imagen adquirida por el país en la región y a nivel mundial, gracias a la solidez de la economía colombiana al ser uno de los centros de mayor atracción de inversión internacional en Latinoamérica, pasando de USD 2.436 millones en el año 2000 a tener cerca de USD 15.000 millones en el año 2014 por concepto de Inversión Extranjera Directa según la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia o ANDI (2014). En consecuencia, diferentes sectores durante el primer trimestre del año 2014 tuvieron un incremento en su actividad productiva con respecto al mismo periodo en el año 2013; dentro de estos está el sector de construcción con 1,3%, sector de servicios financieros con 2,2%, el sector cafetero con 3,0% y el sector de minería con 4,6% (Fedesarrollo, 2014).

A pesar de que la economía colombiana ha tenido un desarrollo importante en los últimos años, el entorno global de incertidumbre a causa de la desaceleración económica por parte de China y la región de América Latina y la disminución del crecimiento de Alemania afectando a la Zona Euro (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, 2014), ha ocasionado la reducción de las exportaciones totales de USD 60.125 millones en el año 2012 a obtener USD 54.795 millones en el 2014 dado por el Departamento Nacional de Estadística o DANE (2015). Por lo anterior, Colombia se ha dado la tarea de incentivar sectores con potencial en los próximos años o los llamados “sectores de clase mundial” como lo son: sector de cosméticos y artículos de aseo, el sector de turismo de salud y sector servicios (software y servicios tercerizados a distancia), siendo este último el de mayor fortalecimiento, sofisticación, diversificación e innovación del aparato productivo colombiano (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2014). El gobierno colombiano con su Programa de Transformación Productiva, encontró en el sector servicios una oportunidad para lograr ser un referente regional debido a las ventajas que tiene el país como son su ubicación geográfica

y capital humano capacitado. En consecuencia, para el año 2011 el mercado de servicios en Colombia representaba un 55,5% del PIB de la economía, no obstante, en ese año solo el 1,43% de las empresas del sector que participaron en este indicador realizaron exportaciones (Programa de Transformación Productiva, 2014). Gracias a los incentivos que el gobierno colombiano proporcionó a las firmas, en el año 2013 aumentó al 25% cifra que sigue siendo insignificante para el alto potencial que tiene el sector servicios en el país, el cual se ve rezagado a causa de las diferentes barreras competitivas del sector.

En relación con su desarrollo económico, el sector servicios tuvo un crecimiento sostenido entre los años 2010 y 2011 de 13,6%. El valor de las exportaciones de este subsector aumentó 125% durante los últimos cinco años, alcanzando los USD 141 millones en el año 2011, dado por el Programa de Transformación Productiva (2012). Además, para el año 2012 el sector generó alrededor de 156.000 empleos directos, los cuales aumentaron sustancialmente en el año 2014 pasando a generar cerca de 240.000 empleos, como lo informó la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (2014). Del mismo modo y como lo afirma la investigación realizada por el Departamento Nacional de Planeación (2013), se evidenció un crecimiento del sector servicios para el período 2008-2011, pasando sus ingresos de 0,6% a 1,1% del PIB, y en exportaciones de USD 246 millones a USD 446 millones. Junto a esto, el Ministro de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (2014), Diego Molano, aseguró que para el año 2014 el sector representó el 1,4% del PIB Colombiano en sus exportaciones.

En lo que respecta al sector servicios, en Colombia existen diferentes subsectores tales como: *Business Process Outsourcing (BPO)*, *Information Technology Outsourcing (ITO)* y *Knowledge Process Outsourcing (KPO)*. Dentro de ellos, las cinco actividades más importantes son: el desarrollo de software (24%), el soporte al cliente (16%), el diseño gráfico (11%) y el desarrollo de aplicaciones (10%), según el DNP (2013). Como resultado, el Programa de Transformación Productiva (2014) realizó una investigación para identificar el subsector más influyente, en lo cual se evidenció que el subsector BPO aportó durante el año 2012 cerca del 62,4% de los ingresos por tercerización, a diferencia del subsector KPO e ITO los cuales registraron una participación del 30,34% y del 7,26%, respectivamente (Programa de Transformación Productiva, 2014).

En consecuencia, el subsector BPO será el objeto de investigación del presente estudio ya que en el año 2009 este subsector vendió cerca de USD 600 millones y exportó más de USD 95

millones, generando cerca de 100.000 empleos como afirma la Asociación Colombiana de Contact Center y BPO (2013). Así mismo y como revela dicha asociación, el 60% del total de sus actividades durante el año 2012 prestaron servicios *Inbound*, es decir ventas internas, el 34% brindaron servicios *Outbound* o ventas al exterior, y el restante 6% realizó *Back Office* (finanzas, gestión de crédito y recursos humanos) (Asociación Colombiana de Contact Center y BPO, 2013). Junto a esto, el Programa de Transformación Productiva (2013) para el año 2013 el subsector en Colombia tenía un 0,59% de participación global del sector servicios.

Sin embargo, en Colombia son pocas las empresas del subsector que llegan a internacionalizarse. Según la revisión bibliográfica realizada se ha encontrado un vacío en los estudios, en los cuales las empresas colombianas al iniciar su proceso de internacionalización se ven rezagadas a causa de barreras y retos tanto externos como internos, tales como: debilidad tecnológica, necesidad de evolución y sofisticación analítica, esfuerzo para certificarse internacionalmente y la carencia de un observatorio tecnológico y competitivo del subsector, lo cual hace complicado que un número mayor de empresas del subsector sigan creciendo a nivel internacional (Programa de Transformación Productiva, 2014). A pesar de dichas dificultades, las empresas colombianas del subsector que han logrado internacionalizarse son: Contact Center Americas la cual cuenta con USD 159.810 de ingresos operacionales, Call Center S.A con USD 30.705 de ingresos operacionales, Millenium BPO con ingresos operacionales de USD 29.923, Outsourcing Servicios Informáticos con ingresos operacionales de USD 29.356 y Contact Services Ltda con ingresos operacionales de USD 26.668 y un porcentaje de endeudamiento de 43.5%, 68,1%, 50.5%, 63% y 85.4% respectivamente, según un estudio realizado por el Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación (2014), con el fin de contratar una compañía de gestión de servicios al ciudadano.

Dentro de las empresas colombianas que dicho estudio menciona, Millenium BPO fue seleccionada por facilidad de acceso a la información. Por lo anterior, dicha compañía fue tomada como punto de referencia para el presente estudio, dado que es una empresa local que se encuentra dentro de las cinco más importantes en el mercado actual y en el puesto dieciséis incluyendo las empresas multinacionales. En el año 2014 la compañía tuvo ingresos operacionales de USD 29.923, rentabilidad del 19,9%, liquidez de 11,8 y un nivel de endeudamiento del 50,5%. Junto a esto, la compañía Millenium BPO le apuesta a la innovación tecnológica, lo cual hace que se convierta en un referente para las demás

empresas que se encuentran iniciándose en el mercado internacional (Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación, 2014).

La presente investigación busca responder a la pregunta: ¿Qué estrategia de internacionalización ha seguido la empresa Millenium BPO del subsector BPO ubicada en Bogotá? la cual se llevará a cabo por las siguientes fases en el desarrollo de los objetivos específicos: inicialmente, se caracterizarán los factores que posicionan a la empresa Millenium BPO como punto de referencia y su incidencia en el proceso de internacionalización; después, se identificarán las barreras tanto internas como externas que la empresa Millenium BPO ha enfrentado en su proceso de internacionalización y finalmente, se establecerán los modos de entrada a mercados extranjeros seguidos por la empresa Millenium BPO en su proceso de internacionalización.

La investigación es de carácter cualitativo por la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o responder la pregunta de investigación en el proceso de interpretación (Sampieri, 2010). Además, es exploratoria dado que la información existente es escasa y descriptiva ya que hace referencia a los hechos y sucesos a partir de las experiencias de un actor en específico.

Esta monografía está estructurada por dos capítulos. El primero presenta el marco referencial (marco teórico, marco conceptual) y metodología. El segundo capítulo está compuesto por los resultados pertinentes de la investigación y por último conclusiones y posibles sugerencias para futuros estudios.

CAPITULO I: MARCO REFERENCIAL Y METODOLOGÍA

1. MARCO REFERENCIAL

El presente marco teórico aborda las teorías de internacionalización que han propuesto diferentes autores durante las últimas décadas, las cuales serán divididas en dos enfoques. El primero es el enfoque económico (Williamson, 1975; Hymer, 1976; Buckley y Casson, 1976; Hennart, 1994) y el segundo es el enfoque de procesos (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Rialp, 1999; Dunning, 1988; Johanson y Vahlne, 1990; Jordi Canals, 1994).

1.1 EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DESDE UN ENFOQUE ECONÓMICO

El enfoque económico está enmarcado dentro de los años setenta y ochenta, busca explicar cómo las empresas toman decisiones de acuerdo a sus ventajas competitivas y siguiendo un pensamiento racional en la toma de decisiones. Por tanto, la internacionalización está definida como el conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de enlaces más o menos estables entre la compañía y los mercados foráneos, a lo largo de un proceso de creciente implicación y proyección internacional (Root, 1994). Así mismo, la internacionalización de la empresa es un fenómeno económico, que desde diversas perspectivas ha despertado el interés de un gran número de investigadores (Coase, 1937; Williamson, 1975; Hymer, 1976; Buckley & Casson, 1976; Hennart, 1994), los cuales han intentado explicar esto mediante diferentes teorías.

1.1.1 TEORÍA DE LA INTERNALIZACIÓN Y COSTES DE TRANSACCIÓN

Según lo planteó Coase (1937), una compañía decidirá incurrir en los mercados extranjeros cuando esta operación le genere una reducción en los costos de transacción derivados de usar el mercado. En otras palabras, la decisión de la firma de internacionalizarse dependerá de los costos que le genere el intercambio entre la organización local y extranjera.

A mediados de los años setenta y basado en Coase (1937), el economista estadounidense Williamson (1975) influenció la teoría de la internalización con su investigación, la cual se basó en el interior de la empresa con los procesos de transferencia de información, éstos buscan identificar las fuentes de los costos de transacción, es decir, aquellas características o dimensiones de una transacción que conllevan a que el intercambio sea costoso, ya que al no contar con los recursos internos suficientes debe buscarlos en el mercado externo.

Más adelante, Buckley y Casson (1976) explicaron por qué las transacciones de productos intermedios tangibles o intangibles entre países están organizadas por jerarquías, en lugar de venir determinadas por las fuerzas del mercado, para ello deben existir dos condiciones: que existan ventajas de localizar las actividades en el exterior y que al organizar las actividades dentro de la empresa sea más eficiente que venderlas o cederlas a empresas del país extranjero en cuestión.

Los beneficios de la internalización según Buckley y Casson (1976) vienen dados por la elusión de los costes relacionados con las imperfecciones de los mercados externos, permitiendo con esto la creación de una empresa multinacional al realizarse más allá de las fronteras nacionales.

En resumen, los trabajos de investigación fundamentados en estas teorías se basan según Hennart (1994), en la identificación de las situaciones en que es más probable que dichos mercados sean internacionalizados, distinguiéndose entre distintos tipos de multinacionales en función del mercado internacionalizado.

Por todo lo anterior, la teoría de la internalización y la de costes de transacción aportan a la presente investigación, ya que gracias a estas se puede determinar las situaciones que ocasionan que la firma decida internacionalizarse, las ventajas que generan la localización y beneficios de incursionar en los mercados extranjeros, lo cual se reconocerá en el instrumento de la investigación.

1.1.2 TEORÍA DE LA VENTAJA MONOPOLÍSTICA

Hymer (1976), consideraba que una compañía con el objeto de internacionalizarse debía tener alguna ventaja competitiva, la cual puede estar basada en su producción, comercialización, tecnología, y es de naturaleza monopolística. De igual modo analizó los tipos de ventajas que puede tener o adquirir una empresa, ya que a partir de estas se suponen algunos tipos de fallos del mercado, los cuales pueden estar dados a causa de falta de conocimiento local, relaciones en el mercado de destino o reputación, de tal forma que si una empresa puede superar dichas barreras le es lucrativo ser explotada en otros países. Para que dichas ventajas llevaran a una inversión directa deberían ser propias de la firma inversora, y con facilidad de transferencia entre fronteras nacionales para soportar la competencia de las empresas rivales (Rialp, 1999).

Además, Hymer (1976) afirmó que las empresas multinacionales surgen a partir de ventajas específicas de naturaleza monopolística en cuanto a técnicas de producción, productos diferenciados, mano de obra calificada y tecnología que tienen en comparación con las demás empresas extranjeras e incluso nacionales, lo que las hace competitivas con empresas extranjeras en sus propios mercados siempre y cuando no le resulte a la empresa costes adicionales superiores a los del mercado nacional.

Por ello, la teoría de la ventaja monopolística ayuda a reconocer las ventajas competitivas que la empresa Millenium BPO tiene y la distinguen de las demás compañías de su sector, los fallos del mercado local y las barreras que la organización tuvo que enfrentar en su proceso de internacionalización.

1.1.3 TEORÍA DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS

A comienzos de los años noventa, Porter (1990) planteó los factores que determinan la ventaja competitiva de una nación, por medio de su modelo del “diamante nacional”, el cual integra cuatro factores explicativos en el éxito internacional de las firmas ubicadas en un país o establecidas en una zona geográfica pertenecientes a una determinada actividad económica. Dichos factores según Porter (1990), están explicados de la siguiente manera:

➤ *Dotación de factores*

Cada nación cuenta con factores básicos y factores avanzados. Los factores básicos son aquellos como los recursos naturales, la demografía, la ubicación y el clima. Los avanzados hacen referencia a los dados por la ventaja competitiva como la mano de obra calificada, comunicaciones y recursos de investigación y tecnológicos.

➤ *Condiciones de Demanda*

Una demanda local exigente, incentiva a que existe ventaja competitiva nacional.

➤ *Industrias conexas y de apoyo*

Las empresas que tienen éxito a nivel internacional se unen para formar industrias conexas, obteniendo así ventajas competitivas.

➤ *Estrategia, estructura y rivalidad de las firmas*

La competencia nacional, incentiva a las firmas a ser más eficientes e innovadoras, y ayuda a perfeccionar los factores que le dieron su ventaja inicial, así como las estrategias.

El análisis de la combinación de estos factores, que se refuerzan unos a otros, sirve para tomar decisiones racionales sobre el porqué, cómo y dónde internacionalizar las operaciones de las empresas. Así mismo, el aporte del modelo de Porter (1990) consiste en explicar cómo las empresas logran desarrollar ventajas competitivas en mercados competitivos, y no sólo en mercados imperfectos.

Esta teoría será utilizada para analizar a la empresa Millenium BPO en consecuencia a los cuatro factores mencionados y así determinar las decisiones racionales que ha tomado la empresa del por qué, cómo y dónde internacionalizar sus operaciones.

Por último, en la siguiente tabla se presenta el resumen de las teorías desde un enfoque económico y sus respectivos aportes a la presente investigación.

TABLA No. 1

Proceso de Internacionalización desde un enfoque económico

TEORÍA	AUTOR	PLANTEAMIENTO	APORTE A LA INVESTIGACIÓN
TEORÍA DE LA INTERNALIZACIÓN Y COSTES DE TRANSACCIÓN	Coase (1937)	Reducción en los costos de transacción.	<ul style="list-style-type: none"> • Motivos • Benéficos • Ventajas
	Williamson (1975)	Los beneficios de la internalización dados por elusión de los costes relacionados con las imperfecciones de los mercados externos	
	Buckley & Casson (1976)		
	Hennart (1994)		
TEORÍA DE LA VENTAJA MONOPOLÍSTICA	Hymer (1976)	Ventaja competitiva, la cual puede estar basada en su producción, comercialización, tecnología	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocer las ventajas competitivas de la empresa • Fallos del mercado local
		Las empresas multinacionales surgen a partir de ventajas monopolísticas	
TEORÍA DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS	Porter (1990)	Factores que determinan la ventaja competitiva de una nación	<ul style="list-style-type: none"> • Por qué, cómo y dónde internacionalizar sus operaciones

Fuente: Elaboración propia con base en Coase (1937), Williamson (1975), Buckley y Casson (1976), Hennart (1994), Hymer (1976) y Porter (1990).

1.2 EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DESDE UN ENFOQUE DE PROCESOS

Esta perspectiva establece que la empresa concibe su proceso de internacionalización, no de manera racional como ocurre en la perspectiva económica, sino que la misma, va estableciendo sus recursos de forma gradual basándose en los conocimientos que tenga de

manera no planeada, dándose, un proceso experimental y evolutivo hacia los mercados foráneos (Rialp & Rialp, 2001).

1.2.1 MODELO DE UPPSALA

Con base en Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) mencionaron que la empresa aumentará de manera gradual sus recursos en un país en concreto, basándose en la experiencia de las actividades que se dan en dicho mercado. Así mismo, Rialp (1999) menciona que la actividad internacional de la organización se basará en una serie de etapas, las cuales aumentarán su grado de implicación a medida que la empresa establezca sus operaciones internacionales. Dichas etapas se clasifican en: actividades esporádicas o no regulares de exportación, exportaciones a través de representantes independientes, establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero y finalmente, el establecimiento de unidades productivas en el país extranjero.

Johanson y Vahlne (1990) indican que el comportamiento del mercado se va desarrollando de manera progresiva, gracias a la experiencia en los mercados internacionales, generando nuevas oportunidades en el mercado, donde por ejemplo, se puede establecer nuevas relaciones de negocio y el desarrollo de estas, con lo cual la empresa tiende a tener un mayor conocimiento de su entorno logrando una mayor expansión internacional hacia nuevos mercados.

A partir del modelo Uppsala, diferentes autores han basado sus teorías para ampliar el planteamiento de que las firmas incursionan en mercados foráneos a partir de fases no secuenciales por medio del conocimiento experimental adquirido en dichos mercados (Canals, 1994; Yip, Biscarri y Monti 1998; Carneiro, Rocha y Silva, 2008).

El modelo de Canals (1994) estudia las decisiones que toma la empresa para entrar a nuevos mercados internacionales, teniendo en cuenta el grado actual o futuro de globalización del sector al que pertenezca. Dicho grado se verá afectado por tres factores: fuerzas económicas (economías de escala, tecnología, finanzas, diferencias de costos, barreras arancelarias, infraestructuras y transporte), fuerzas de mercado (convergencia de las necesidades, consumidores internacionales, canales de distribución y publicidad) y finalmente, las estrategias empresariales (seguir al líder).

Canals (1994) consideró que las compañías realizan un proceso secuencial, el cual aumenta gradualmente el nivel de compromiso de la misma, y cuenta con las siguientes fases: la fase de inicio (exportación pasiva), la de desarrollo (exportación activa y alianzas) y la consolidación (exportación, alianzas, inversión directa, adquisiciones).

Después Yip, Biscarri y Monti (1998), con su modelo Way Station dieron un aporte al Modelo Uppsala, por medio de entrevistas a altos ejecutivos de diferentes empresas, teniendo como resultados un modelo ampliado a las empresas nuevas que quieran incursionar en su proceso de internacionalización. Dando como consecuencia, varias etapas que las compañías realizan al momento de realizar su internacionalización por medio de su conocimiento previo a su entrada a nuevos mercados, en ellas se encuentran: la motivación y planeación estratégica, la investigación de mercados, selección de mercados, selección de su modo de entrada, planeación de problemas, estrategia de post entrada y la ventaja competitiva adquirida (Yip, Biscarri, & Monti, 1998).

Finalmente, Carneiro, Rocha y Silva (2008) incorporaron en el modelo Uppsala los servicios, debido a que el mismo se basa en compañías de bienes sin lograr integrar en su totalidad los bienes no tangibles, como los servicios. En dicha investigación, se da la interacción entre el servicio estandarizado, la intensidad de capital y la distancia psicológica, las cuales se basan en la adaptación que debe tener el servicio para poder incorporarse en un nuevo mercado (por ejemplo, por motivos de diferencias culturales, infraestructura o ambiente legal).

Por consiguiente el modelo Uppsala es tomado en la presente investigación, ya que conduce a determinar cómo la empresa Millenium BPO es afectada por las diferentes fuerzas que existen en el mercado, la manera en que las superó. Además, ayuda a reconocer en qué etapa y fase de la actividad internacional se encuentra, la manera en que se adoptó y estableció en los mercados internacionales.

1.2.2 PARADIGMA ECLÉCTICO DE DUNNING

Dunning (1989) planteó el paradigma ecléctico, el cual está fundamentado en la yuxtaposición de las ventajas específicas de las empresas, la cual se realiza de manera racional basándose en el análisis de los costes y ventajas al producir en el extranjero, teniendo en cuenta que las empresas que deseen internacionalizarse deben poseer ventajas económicas sobre sus competidores reales o potenciales.

Por lo cual, una empresa elegirá explotar sus ventajas competitivas en el exterior mediante la inversión directa, lo que implica convertirse en una multinacional, siempre y cuando se den las siguientes condiciones: Primero, la empresa debe poseer ventajas propias frente a las firmas de otras nacionalidades sirviendo determinados mercados, derivadas de la posesión de derechos de propiedad o activos intangibles (estructura de la empresa, capacidad organizativa, equipo humano y el conocimiento) y ventajas derivadas del gobierno común de una red de activos. Segundo, la empresa que posee ventajas propias le será más ventajoso explotarlas que venderlas o alquilarlas a otras firmas localizadas en otros países, es decir, internalizar dichas ventajas a través de la extensión de su cadena de valor añadido o de la adición de nuevas actividades. Por último, debe resultar rentable para la empresa localizar alguna parte de sus plantas de producción en el exterior, dependiendo del atractivo de determinadas localizaciones en cuanto a sus dotaciones específicas de factores no transferibles a lo largo de sus fronteras.

Además, la teoría se basa en las condiciones de la internacionalización de una empresa, las cuales son: la ventaja de propiedad (la posesión exclusiva de activos intangibles y las habilidades directivas y comerciales, productos innovadores y ventajas en costes que la organización tiene), la ventaja de internalización (se emplea para disminuir los costos de transacción por medio de una contratación en el mercado extranjero, gestión de factores, al tener un conocimiento de este mercado, logrando un aumento en su inversión extranjera directa) y la ventaja de la localización (se desarrolla por la dotación de factores que tiene un país y su posición geográfica).

Esta teoría es tomada en la presente investigación, ya que ayuda a determinar las ventajas que tiene la empresa Millenium BPO (conocimiento, capital humano, estructura organizacional) frente a sus competidores y la forma en la que se desarrolló en ellas.

Finalmente, se sintetizan en la siguiente tabla las teorías desde un enfoque de procesos, las cuales fueron expuestas a profundidad anteriormente con sus respectivos aportes a la investigación.

Tabla No.2*Proceso de Internacionalización desde un enfoque de procesos*

TEORÍA	AUTOR	PLANTEAMIENTO	APORTE A LA INVESTIGACIÓN
MODELO UPPSALA	Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) Rialp (1999) Johanson y Vahlne (1990) (Canals, 1994; Yip, Biscarri & Monti 1998; Carneiro, Rocha & Silva, 2008)	La actividad internacional de la organización se basará en una serie de etapas.	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer las decisiones que tomo la empresa Millenium BPO al entrar a nuevos mercados. • Reconocer el proceso que realizó Millenium BPO al incursionar en mercados foráneos.
PARADIGMA ECLÉCTICO DE DUNNING	Dunning (1989)	La yuxtaposición de las ventajas específicas de las empresas, la cual se realiza de manera racional basándose en el análisis de los costes y ventajas al producir en el extranjero	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la ventaja competitiva que la empresa Millenium BPO exploto en el exterior

Fuente: Elaboración propia con base en Johanson y Wiedersheim-Paul (1975), Rialp (1999), Johanson y Vahlne (1990), Canals (1994), Yip, Biscarri y Monti 1998, Carneiro, Rocha y Silva (2008) y Duning (1989).

2. MARCO CONCEPTUAL

En primer lugar, cuando se habla de servicios en el panorama del comercio internacional, se hace referencia a bienes no tangibles, los cuales son aquellos que no son perecederos, cuya producción va ligada con su distribución y demanda (Grönroos, 1990). Por consiguiente, se ha destacado que en los años más recientes los servicios han representado en mayor proporción el intercambio comercial en el mundo (Axinn & Matthyssens, 2002), gracias a su incremento porcentual. Lo anterior, se puede soportar con información de la Organización Mundial del Comercio, OMC (2014) la cual mostró en su informe realizado en el año 2014, un incremento porcentual en las exportaciones mundiales en el periodo 2005-2013 del 8%, siendo los de mayor crecimiento los servicios de comunicaciones con un 9% y los servicios de informática e información con un 14%. No obstante, la mayoría de los estudios se enfatizan solamente en los negocios internacionales de los bienes industriales y no en el potencial que tienen los servicios hoy en día (Axinn & Matthyssens, 2002).

En consecuencia, la empresa ha sido una herramienta clave para el incremento de los servicios a nivel mundial, por medio de estrategias de crecimiento, diversificación geográfica internacional y del producto, una evolución de la estructura organizativa, entre otros diferentes componentes para así llegar al concepto de Internacionalización.

Por ejemplo, para Villarreal (2005, pág. 58),

La internacionalización es una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena valor y a la estructura organizativa de la empresa, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo.

Por lo tanto y dado el objeto de estudio del presente trabajo, se delimitara a la industria de servicios en Colombia, la cual se denomina BPO&O. Según lo plantea el Informe de Sostenibilidad del sector (2013, pág. 17),

Business Process Outsourcing and Offshoring (BPO&O), es entendido como la tercerización nacional e internacional de servicios, consiste en la subcontratación de procesos externos a una empresa, caracterizada por el uso intensivo de las tecnologías de la información y las comunicaciones, así como la suscripción de contratos de Outsourcing de manera permanente.

Por lo anterior, el mismo informe del sector ha identificado en Colombia tres tipos de servicios; el primero se denomina *Information Technology Outsourcing* (ITO) o Tercerización de Servicios de Tecnología de la información, es decir delegar a un proveedor externo uno o más procesos de negocios relacionados con sistemas de información o plataformas tecnológicas. El segundo, es *Knowledge Process Outsourcing* (KPO) o Tercerización de Procesos de Conocimiento esto a diferencia del ITO, es que un proveedor externo obtenga la delegación de una o más actividades o procesos de negocio intensivos a manejo de conocimiento. Y por último, siendo este el eje del presente trabajo está el *Business Process Outsourcing* (BPO) o Tercerización de Procesos de Negocio, el cual se basa en la delegación de uno o más procesos de negocio intensivos en el uso de Tecnologías de la Información a un proveedor externo (Programa de Transformación Productiva, 2012).

A partir de la definición del BPO, y con base en un estudio de la Promoción de exportaciones

del Perú o PromoPerú (2013), se pueden clasificar los procesos de dos formas: de *Front Office*, es decir, la prestación de servicio al cliente de manera directa, como por ejemplo los Contact Center y los Call Center. De igual manera, el *Front Office* se subdivide en los servicios *Inbound*, es decir ventas internas (dentro del país) y servicios los *Outbound*, o lo que sería ventas al exterior. Y en segunda instancia, los procesos de *Back Office*, que van relacionados con procesos administrativos de la empresa, como gestión de recursos humanos, cartera, finanzas, logística, análisis de información, entre otros.

Por otra parte, la compañía en su proceso de internacionalización utiliza un modo de entrada para acceder al mercado foráneo. Dicha elección se basa en las distintas alternativas que el mercado le ofrece tales como: la demanda internacional, los costes de transacción, las ventajas específicas que existen y las oportunidades productivas efectuadas en una inversión directa en el exterior o IDE (Claver & Queramón, 2012). Hill (2007) clasifica de la siguiente manera los modos de entrada:

i) Exportaciones

Operaciones en las cuales mercancías o servicios provenientes de un país salen del territorio aduanero hacia otro. Es utilizado ya que se evitan costos de fabricación en el país anfitrión, además contribuye a crear economías de localización a partir de la curva de experiencia y la empresa puede construir economías de escala de acuerdo a la cantidad de sus ventas mundiales. El autor encuentra como desventaja que en dado caso que la empresa que la ubicación desde la cual se realiza la exportación no sea la adecuada ya que existan ubicaciones con costos más bajos para la fabricación del producto en el extranjero, los altos costos de transporte, barreras arancelarias y problemas con los agentes del mercado local.

ii) Contratos de “llave en mano” o Joint Venture

Otorgamiento de un proyecto en su totalidad a un cliente extranjero, incluyendo la capacitación del personal operativo. El cliente extranjero recibe “la llave” de la compañía lista para su funcionamiento, se usa en la exportación de tecnología hacia otros países ya que en muchas ocasiones la inversión extranjera directa se ve rezagada a causa de regulaciones por parte del gobierno del país local, impidiendo el desarrollo tecnológico de los proyectos. Sin embargo, la empresa dueña del proyecto no tendrá un negocio de largo plazo en el país foráneo, además puede que dichas compañías a

las cuales se les otorga el proyecto se conviertan en competencia para la firma inversora.

iii) Licenciamiento

Ocurre cuando él una compañía (licenciador) le otorga los derechos de determinada propiedad intangible a otra firma (licenciataria) en un tiempo específico a cambio de una regalía. Dentro de la propiedad intangible se encuentran las patentes, procesos, diseños, fórmulas, diseños, derechos de autor (copyright) y marcas registradas. Dentro de las ventajas se destaca que la empresa no asume los costos y riesgos de la apertura en el mercado foráneo, en contraste puede tener desventajas como la falta de control en el desarrollo tecnológico y la incapacidad de crear economías de localización y curvas de experiencia.

iv) Franquiciamiento

Según el autor, la firma utiliza este modo de entrada como forma especializada de licenciamiento en la que el franquiciatario no solo vende propiedad intangible (una marca, por ejemplo), al franquiciador, sino también insiste en que cumpla una serie de reglas estrictas para dirigir el negocio. Así mismo, el franquiciador con frecuencia también asiste al franquiciatario con el manejo del negocio durante un período extenso. Dado esto, una de las ventajas del franquiciamiento como forma de entrada es la de liberar muchos costos y riesgos relativos a la apertura de un mercado extranjero por su cuenta, creando un buen incentivo para la rápida consolidación, por parte del franquiciatario, de una operación rentable.

v) Empresas en coparticipación

Una compañía denominada “en coparticipación”, significa que la firma es de propiedad colectiva de dos o más empresas independientes. Lo anterior, genera un beneficio para la empresa al adquirir el conocimiento del socio local sobre las condiciones competitivas, cultura, idioma, sistemas políticos y sistemas de negocios del país anfitrión. También, cuando los costos de desarrollo y/o riesgos de apertura de mercado extranjero son elevados, una empresa puede ganar al compartir estos costos y/o riesgos con un socio local. Sin embargo, una empresa que participa en otra en coparticipación se arriesga a ceder el control de su tecnología a su socio y que la firma

aen coparticipacion no da a la empresa un control estricto sobre las subsidiarias para construir economias de localizacion o basadas en la curva de experiencia.

vi) Subsidiarias con propiedad absoluta

Con base en el autor, la firma al tener una subsidiaria con propiedad absoluta la hace dueña del 100 por ciento del capital. Hay dos maneras de establecer una subsidiaria de propiedad absoluta en un mercado extranjero. La empresa puede llegar como una nueva operación en ese país, que por lo comun se conoce como empresa *greenfield* (que se establece a partir de cero en el país), o puede adquirir una empresa establecida en el país anfitrión para promover sus productos. Varias ventajas que puede adquirir la firma pueden ser: en primera instancia, cuando la ventaja competitiva de una empresa se basa en la competencia tecnologica, una subsidiaria de propiedad absoluta suele ser la forma preferida de entrada, porque reduce el riesgo de perder el control sobre esa competencia. En segunda instancia, una subsidiaria de propiedad absoluta da a la empresa un fuerte control sobre las operaciones en los diferentes países. Dado esto, una subsidiaria de propiedad absoluta puede requerirse si una empresa intenta construir economias de localización o de curva de experiencia.

A partir del modo de entrada seleccionado, la firma decidirá incurrir en mercados foráneos a partir de diferentes estrategias, Hill (2007) las categorizó y definió así:

i) Estrategia internacional

La empresa busca producir primero en el mercado interno y de este modo venderlos internacionalmente con una adaptación local mínima, de igual forma venden un producto que satisface necesidades universales y así, no se enfrentan con competidores significativos, con lo cual evitan presiones para reducir sus costos. Además, tienden a centrar tareas en el país de origen como el desarrollo del producto, investigación y desarrollo. Sin embargo establecen funciones de manufactura y mercadotecnia en algunos países en los cuales realizan operaciones.

ii) Estrategia de localización – Multidoméstica

La compañía la emplea para aumentar la rentabilidad mediante la adaptación de los bienes y servicios de una empresa a los gustos y preferencias de diferentes mercados nacionales; de igual modo al adoptar la oferta del producto a las demandas locales, la

empresa aumenta el valor de su producto en el mercado local. Estas compañías deben ser eficientes y si les es posible capturar economías de escala, curvas de aprendizaje y economías de localización en su radio de acción global.

iii) Estrategia transnacional

Este tipo de estrategia surge a partir de demandas de sensibilidad local fuertes pero presiones para reducción de costos moderada o baja. Busca mantener bajos costos mediante economías de localización, economías de escala y curvas de aprendizaje; para así poder diferenciar su producto mediante mercados geográficos para representar las diferencias locales, lo cual implica un incentivo multidireccional de habilidades entre la red de subsidiarias de la compañía.

iv) Estrategia de estandarización global

La organización la utiliza como objetivo principal para aumentar su rentabilidad y las utilidades mediante la reducción de costos los cuales provienen de economías de escala, las curvas de experiencia y las economías de localización, más específicamente adopción de una estrategia de bajo costo de escala global. Estas firmas comercializan un producto estandarizado en todo el mundo con el fin de obtener el máximo provecho de las economías de escala y curvas de experiencia, del mismo modo usan su ventaja de costos con el fin de respaldar la fijación de precios en los mercados mundiales.

3. METODOLOGÍA CUALITATIVA

La metodología de esta investigación es de carácter cualitativo y de tipo exploratorio y descriptivo, dado que busca explicar los hechos y sucesos dentro de un espacio y marco de tiempo determinado. Se presentará a continuación en tres partes. En primera instancia, se planteó el método, luego el instrumento utilizado y por último, la técnica empleada para el desarrollo de la investigación.

3.1 MÉTODO: ESTUDIO DE CASO

La presente investigación es de enfoque cualitativo, ya que se recolectaron datos sin medición numérica para descubrir o afinar la pregunta de investigación en el proceso de interpretación, del mismo modo se enfocó en comprender y profundizar fenómenos explorándolos desde la

perspectiva de actores en relación con el contexto. Dicho enfoque, fue seleccionado dado que busca comprender la perspectiva de un participante, con el fin de comprender como se desenvuelve con base en sus perspectivas, opiniones y experiencias en la realidad (Sampieri, 2010).

Dankhe (1989) clasifica los tipos de investigación como exploratoria, descriptiva, correlacional y explicativa, lo cual se debe realizar de manera previa al inicio del estudio ya que determina la manera en cómo se obtienen, recolectan y analizan los diferentes datos dependiendo de la clasificación en la que se encuentre. Por lo anterior y debido al conocimiento previo del tema de investigación que nos reveló la revisión de la literatura y el enfoque que se le dio a la misma, el presente estudio se clasificó en dos clases. En primer lugar investigación exploratoria, dado que no existen investigaciones que hayan demostrado las estrategias que utilizó alguna compañía para su internacionalización en el sector de servicios, además que la misma puede aportar a futuros estudios con el fin de incrementar el porcentaje de empresas del sector que se internacionalizan y en segunda instancia, es de carácter descriptiva debido a que se reconocieron las situaciones y antecedentes que llevaron a la empresa Millenium BPO a incursionar en países extranjeros, por medio de un análisis de su comportamiento en el tiempo transcurrido en realizar dicha operación .

El método para llevar acabo el presente trabajo es un estudio caso, el cual es definido como una investigación de carácter empírico, cuyo propósito se focaliza a un único referente situado en un contexto real y cuyas variables obtenidas son de carácter cualitativo (Yin, 2013). De tal modo, el presente estudio de caso para la empresa Millenium BPO, tiene como característica ser una investigación orientada a la teoría, ya que contribuye al desarrollo de conocimientos planteados anteriormente en el marco teórico con respecto a las estrategias que una compañía realiza al incurrir en mercados extranjeros, utilizando información primaria con actores involucrados en el objeto de estudio (Dul & Hak, 2008).

3.2 INSTRUMENTO: ENTREVISTA

El instrumento que se implementó para la recolección y obtención de la información fue la entrevista, la cual es una forma oral de comunicación interpersonal que tiene como finalidad obtener información en relación a un objetivo (Acevedo & López, 1986), debido a que es una técnica eficaz para obtener datos puntuales y relevantes en la investigación cualitativa, la información que se obtiene es superior que cuando se limita a una respuesta escrita y por su

condición oral y directa, se pueden captar los gestos, tonos de voz u otro énfasis que puede dar hincapié a un tema en específico (Contreras, 2003).

Con base en Rojas (2006), la entrevista se divide en estructurada y no estructurada. La primera es usada en estudios de carácter exploratorio dado que permite recopilar la información abundante y básica sobre el tema a tratar, del mismo modo es usada cuando no existe suficiente material informativo sobre los aspectos a investigar y es aplicada a actores claves dado que son los cuales poseen el conocimiento y experiencias acerca del tema a tratar, por último esta debe contar con una guía de entrevista en donde se estipule los temas a tratar o preguntas abiertas. La segunda, es la entrevista no estructurada la cual se realiza cuando el conocimiento acerca de lo que se estudia es superficial, por lo cual no se puede estructurar una guía de entrevista, ya que esta se va adecuando a medida que se lleva a cabo la entrevista dada la información que brinde el informante, por lo tanto esta fue la elegida en la presente investigación dado que las preguntas fueron formuladas de acuerdo con los antecedentes que iban siendo relatados por parte del entrevistado.

Además fueron entrevistas a profundidad, estas se realizan en encuentros cara a cara entre el investigador y el informante, en los cuales se busca captar las perspectivas que tiene el informante de acuerdo a diferentes experiencias y situaciones que expresa con sus propias palabras (Taylor & Bogdan, 1994). En este caso, fueron dirigidas a los directivos, empleados del área de comercio internacional, colaboradores del departamento de marketing internacional o del personal cuyo papel fue fundamental para el proceso de internacionalización de la empresa Millenium BPO, con el fin de obtener información pertinente que contribuya al cumplimiento de los objetivos de la investigación. Las preguntas fueron abiertas, es decir que no se limitan a un “sí” o un “no”, sino que se solicitó al entrevistado información sobre emociones y pensamientos guiadas a un qué, quién, el cómo, el cuándo, el dónde y el porqué. También, se realizaron preguntas de tipo reflexivas ya que se consideró las posiciones de los agentes frente a la decisión que optó en el transcurso de la internacionalización de la organización Millenium BPO (Valzam, 2013). Como también se realizaron de tipo exploratorias y descriptivas para profundizar el proceso de internacionalización que la empresa anteriormente enunciada realizó por medio de preguntas guiadas a describir, explicar, pronosticar o establecer el comportamiento del objeto de estudio bajo la revisión bibliográfica establecida (Heinemann, 2003). Todo lo anterior se enmarca en

las diferentes fases que la investigación estableció, las cuales se establecieron en el subtítulo de la Técnica de la metodología.

Finalmente, las entrevistas fueron grabadas en audio y posteriormente transcritas a modo digital (Anexo 1), con el fin de tener una mayor claridad al momento del análisis de la información recopilada. Lo anterior se desarrolló con el aval de la compañía Millenium BPO para poder interrogar a los actores internos de la misma, cuyo rol fue fundamental en el proceso de internacionalización de la empresa, para esto se elaboró una carta de autorización (Anexo 2), en la cual los agentes anteriormente enunciados aceptaron que dicha información fuera utilizada con fines estrictamente académicos.

3.3 TÉCNICA

Para dar cumplimiento a los objetivos específicos los cuales conllevan al objetivo general desarrollaron por medio de las siguientes fases:

- **PRIMERA FASE:** se utilizó como instrumento una entrevista en la cual se evaluaron las variables cualitativas que pudieron incidir como factores en el proceso de internacionalización de la compañía Millenium como por ejemplo: estandarizaciones, características del servicio, uso de capital humano, tamaño de la empresa, entre otros (Malhotra, 2010). De igual modo, se tuvo en cuenta el método para determinar la internacionalización de una empresa ítem-total el cual estudia variables como: porcentaje de las exportaciones en las ventas totales, investigación y desarrollo, porcentaje de activos extranjeros en los activos totales, experiencia de la alta gerencia en temas de comercio internacional, entre otras. De este modo se realizó una medición homogénea en la cual dichos factores expliquen el grado internacional en el que se encuentra la compañía (Ramaswamy, Kroeck, & Renforth, 1994).
- **SEGUNDA FASE:** para identificar las barreras internas y externas que ha enfrentado la empresa Millenium, se utilizó como instrumento entrevistas a los actores que participaron en el proceso de internacionalización dentro de la empresa, tomando las variables que se plantean en la Teoría Basada en el Recurso (*The Resource Based Theory*), la cual clasifica las causas de las dificultades de la internacionalización en tres frentes: la

pérdida de la ventaja, creación de las desventaja y la falta de recursos complementarios, con relación a la ventaja que tiene con la empresa (Penrose, 1959).

- **TERCERA FASE:** para alcanzar el tercer objetivo, se evaluó por medio de las entrevistas a profundidad diferentes variables como: características del servicio, proceso de producción, manejo por parte de la alta gerencia y el mercadeo que la empresa Millenium efectuó en su proceso de internacionalización. Lo anterior, tuvo como fin determinar el (los) modo(s) de entrada que utilizó la compañía, guiados por la ventaja competitiva que la organización tiene frente a su competencia en los países en la cual está ubicada (Shearmur, Doloreux, & Laperrière, 2015).

CAPITULO II: RESULTADOS Y CONCLUSIONES

1. RESULTADOS

En este apartado, se muestran los resultados obtenidos de la presente investigación y su respectiva interpretación según las entrevistas realizadas a la empresa Millenium BPO. Inicialmente, dichas entrevistas fueron grabadas en audio y posteriormente transcritas a modo digital, con el fin de facilitar su análisis. Luego, la información recopilada fue dividida en tres categorías, las cuales sirvieron para hacer comparaciones y posibles contrastes de resultados relevantes y significativos. Dado que en estas se incluye cuantiosa información, fue necesario segmentarlas con el fin de ayudar a su comprensión (Monje, 2011).

Las categorías con sus respectivas subcategorías (basadas en el referente teórico presentado en el capítulo 1) fueron descritas y tabuladas como se presenta a continuación:

1.1 CATEGORÍAS

- **PRIMERA CATEGORÍA:** Factores de éxito. Aquellas ventajas que llevaron a la empresa a tener un buen posicionamiento en el mercado internacional.

SUBCATEGORÍAS

- a) *Ventaja Competitiva:* Se refiere a los elementos explicativos que diferenciaron a la firma Millenium BPO en su éxito al incursionar en el mercado internacional según el modelo del “diamante nacional” de Porter (1990).

- b) *Ventaja monopolística*: Características monopolísticas de la compañía Millenium BPO que tuvo en el mercado local (técnicas de producción, productos diferenciados, mano de obra calificada y tecnología) para iniciar su proceso de internacionalización, según Hymer (1976).
 - c) *Condiciones de la internacionalización*: Aspectos que tuvo en cuenta la empresa Millenium BPO al momento de internacionalizarse (ventaja de propiedad, ventaja de internacionalización y ventaja de la localización) con base en Dunning (1989).
- **SEGUNDA CATEGORÍA**: Barreras de la internacionalización. Aquellos elementos que impidieron la facilidad de acceso de la empresa llegar a mercados foráneos.

SUBCATEGORÍAS

Según Canals (1994), las decisiones que toma la empresa para entrar a nuevos mercados internacionales teniendo en cuenta el grado actual o futuro de globalización del sector al que pertenece, se ve afectado por tres factores.

- a) *Fuerzas Económicas*: Da alusión a los obstáculos que enfrentó la compañía tales como: los costos de producción, la tecnología, las finanzas, las diferencias de costos, las restricciones arancelarias, la infraestructura y los costos de transporte.
 - b) *Fuerzas de Mercado*: Hace mención a las dificultades que atravesó la empresa Millenium BPO en cuanto a la convergencia de las necesidades, las exigencias de los consumidores internacionales, los canales de distribución y la publicidad.
 - c) *Fuerzas Empresariales*: Se refiere a las limitaciones por las cuales la firma Millenium BPO tuvo que asumir frente a los competidores y requerimientos del sector en el país foráneo.
- **TERCERA CATEGORÍA**: Selección de Mercado. Aspectos que llevaron a la empresa Millenium BPO a elegir el destino de sus operaciones internacionales.

SUBCATEGORÍAS

- a) *Distancia Física*: Está determinada por el trayecto entre Millenium BPO con sus clientes, y aquellos intermediarios que interfirieron en el proceso de la internacionalización, lo cual resultó ser mayor que la distancia con sus clientes en el mercado doméstico (Cruz & Martinez, s.f).
- b) *Distancia Psíquica*: Aquellos factores que entorpecieron el flujo de información de la empresa Millenium BPO desde y hacia el mercado foráneo, como lo son: las diferencias en idioma, prácticas en los negocios, cultura y desarrollo del sector (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975).
- c) *Costos de Transacción*: Son aquellas características o dimensiones que la firma Millenium BPO tuvo en cuenta al no tener los recursos internos suficientes, ocasionando costos elevados. Por tal motivo, debió buscarlos en el mercado externo con base Williamson (1975).

Tabla No. 3

Tabulación Resultados Millenium BPO

CATEGORÍA	SUB-CATEGORÍA	RESULTADO: MILLENIUM BPO
FACTORES DE ÉXITO	Ventaja Competitiva	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de transformar, analizar, definir y automatizar los procesos. Mejorando los existentes. • En cuanto a la competencia, constante benchmarking, con el fin de complementar y mejorar sus servicios. • Innovación. En cuanto a la imposición de chat, envió de SMS, envió masivo de mensajes de voz, entre otros, que le dan un valor agregado al servicio ya prestado. • Constante inversión, reinversión permanente, estar abierto a cualquier cambio que se necesitó dar ya se económico o estructural. • Crecimiento simultáneo por parte de la firma con el sector.

	Ventaja monopolística	<ul style="list-style-type: none"> • Software realizado por ellos mismos que dio un mejoramiento en el servicio prestado contribuyendo a una reducción de costos. • Tecnología. han contado con una plataforma muy robusta, certificada por los clientes • Los procesos internos, de recursos humanos, de procesos administrativos fueron bastante competitivos a nivel del sector en Colombia. • Cuentan con un alto nivel de capital humano ya que pasaron de tener 60 personas aproximadamente a 3200 empleados hoy en día. • La compañía cuenta con certificados ICONTEC como: 9001 versión 2008 y se están actualizando 27001 versión 2013. • Mano de obra calificada, su personal se encuentra certificado académicamente y tienen altos nivel de valores y compromiso hacia el desarrollo de la compañía.
	Condiciones de la internacionalización	<ul style="list-style-type: none"> • Ventaja de propiedad al tener un portafolio diversificado de servicios como lo son: chat, envío de SMS, envío masivo de mensajes de voz, entre otros, los cuales han sido diferenciados con los de nuestra competencia por los bajos costos. • Infraestructura de telecomunicaciones colombiana brindó una gran oportunidad de éxito a nivel regional e internacional, debido a sus altos estándares tecnológicos.
BARRERAS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN	Fuerzas Económicas	<ul style="list-style-type: none"> • Barreras arancelarias • Requerimientos de avances tecnológicos cada vez más sofisticados, por parte de los clientes foráneos.
	Fuerzas de Mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de credibilidad, ya que eran una empresa colombiana de solo 30 personas, situada en un contexto en el cual ya existían grandes multinacionales. • Diferencias culturales como el idioma y la franja horaria (Bilingüismo).
	Fuerzas Empresariales	<ul style="list-style-type: none"> • No contaban con un departamento de Comercio Internacional dado que su volumen de ventas internacionales no lo hace indispensable. • Exigencias de ardua capacitación a los colaboradores por los requerimientos del país foráneo. • Estándares de calidad avanzados en determinados países.

SELECCIÓN DE MERCADO	Distancia Física	No se tuvo en cuenta la cercanía al momento de internacionalizarse, ya que el negocio de servicios internacionales no tiene límite físico por su nivel de globalización.
	Distancia Psíquica	<ul style="list-style-type: none"> • La afinidad cultural, frente a algunos países fue una oportunidad de crecimiento y experiencia. • Fueron referidos de manera exploratoria, es decir, un tercero les hizo el enlace con nuevas empresas. • En su mayoría los clientes han sido de habla española.
	Costes de Transacción	<ul style="list-style-type: none"> • Crearon una filial en España con el fin de mantener una independencia absoluta y evitar la doble tributación que hace más costoso el servicio.

Fuente: Elaboración propia con base en la entrevista a la empresa Millenium BPO.

1.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS

En relación con las entrevistas a profundidad, realizadas en la empresa Millenium BPO, estas se aplicaron a uno de los funcionarios claves en el proceso de internacionalización, ubicados en la alta gerencia de esta compañía guiada por el principio de la autoridad en administración. Fu delegado para responder la encuesta, el subgerente Andrés Conde, miembro directivo de la firma Millenium BPO; bajo su perfil profesional en procesos administrativos y de ingeniería orientó a la compañía en el proceso de internacionalización, y con su manejo como directivo desde el año 2000 hasta la actualidad, ha logrado que la organización se desenvuelva en el sector por medio de la implementación de la planificación, coordinación y control de los procesos, logrando así ser un punto de referencia para otras firmas que quieran incursionar en este sector de la economía.

Dado lo anterior, se pudo evidenciar los diferentes factores que llevaron a la firma a incursionar en mercados foráneos, la manera en que superaron los obstáculos o barreras en su camino hacia el éxito internacional y su modo de entrada a ellos. El siguiente análisis se realizó con base en las categorías mencionadas en el subtítulo anterior “Categorías” y como fue desglosado en la Tabla 1 “Tabulación Resultados Millenium BPO”.

1.2.1 FACTORES DE ÉXITO

La empresa Millenium BPO logró y adquirió en su proceso empresarial desde su fundación en el año 1998 una serie de ventajas que la llevaron a posicionarse en una de las empresas más reconocidas e importantes a nivel nacional, con operaciones internacionales. A pesar de tener dentro de sus instalaciones, una tecnología avanzada, importada hacia el año 2003 tomó el reto de competir con grandes compañías internacionales, aprovechando la oportunidad de desarrollar un Software nuevo propio de Millenium BPO.

Además, la empresa estuvo a la vanguardia del desarrollo del sector, lo cual le ayudó a detectar los procesos que son susceptibles a ser automatizados (que resulta ser bastante importante hoy en día en el negocio), con esto la empresa logró pasar de Call Center a Contact Center BPO, encontrando la posibilidad de transformar, analizar, definir y automatizar los procesos con el fin de mejorarlos. A su vez, la confianza es otro de los factores que distinguieron a la compañía de las demás, por su calidad, oportunidad, disponibilidad de servicios y costos. Esto genera que se familiaricen con la empresa y empiecen a demandar servicios cada vez más complejos con componentes tecnológicos y calidades mayores.

En cuanto al desarrollo tecnológico e innovación de Millenium BPO, contó con una plataforma e infraestructura muy robusta, certificada por sus clientes. Así mismo sus procesos internos, de recursos humanos y administrativos fueron competitivos a nivel del sector en Colombia. Por lo anterior, la compañía sobresalió entre los primeros lugares gracias a dos factores; en primera instancia, la plataforma competitiva con la que contaron (software) y al constante benchmarking que realizó con el fin de complementar y mejorar sus servicios. En materia de innovación, la empresa añadió en su trayectoria servicios complementarios como el chat, envió de SMS, envió masivo de mensajes de voz que le aportan un valor agregado al servicio ya prestado.

Por último, dado el constante crecimiento que tuvo la empresa y el sector fue necesario la inversión y reinversión permanente para afrontar los cambios. Dentro de esto se destacaron los certificados ICONTEC como: 9001 versión 2008 y 27001 versión 2013, los cuales fueron implementados con el fin de prestar un servicio de calidad a sus clientes y les sirvió como carta de garantía para los clientes internacionales que requirieron sus servicios. Además, Millenium BPO contó con mano de obra calificada no solo por los requerimientos del sector

sino también con el objetivo de prestar un excelente servicio a sus clientes, dentro de la contratación de personal se realizaron filtros de psicología, obligatoriedad de un certificado de estudio, pasados judiciales y penales, también buscaron personas con deseos de superación o estudiantes universitarios. Adicional a esto, la compañía se involucró en temas de Responsabilidad Social Empresarial para ayudar a que sus colaboradores terminaran de formarse, con su primer empleo o un empleo paralelo a sus estudios, de este modo la empresa contribuyó al mejoramiento de sus servicios y aumento de confianza por parte de sus clientes.

1.2.2 BARRERAS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

Las limitaciones económicas que la empresa Millenium BPO tuvo que afrontar inicialmente al entrar en los mercados foráneos, fueron en primera instancia, el desconocimiento de los acuerdos comerciales que tenía Colombia en 1998 con algunos países (México). Para superar dicha barrera, en el año 2000 la firma creó una filial en España para emplear el acuerdo comercial entre el país iberoamericano y México, evitando el costo de la doble tributación lo cual ayudó a disminuir el costo de la operación y aumentó su viabilidad. Por otra parte, cada país demandaba un producto diferente (ya sea de carácter *in bound* u *out bound*), lo que causó un incremento en los costos de Millenium BPO al tener que utilizar diferente tecnología y en algunos casos más sofisticada.

Las condiciones tanto internas como externas del mercado extranjero hicieron que la firma Millenium BPO encontrara ciertos rezagos al realizar sus operaciones. En primer lugar, la compañía tuvo que enfrentar el problema de la credibilidad, ya que la empresa colombiana solo tenía en su capital humano 30 personas, situadas en un contexto en el cual ya existían grandes multinacionales como Atento, Teleperformance y Contact Center American, donde en ellas el total de sus colaboradores superaban los cientos, generando un problema inicial de confianza en la calidad de los servicios de Millenium BPO. En segunda instancia, otras barreras que dificultaron el fácil acceso a los mercados para la organización fueron las diferencias culturales como el idioma y la franja horaria, donde por ejemplo, el mercado norteamericano demandaba servicios en su lengua nativa (inglés) o en Brasil (portugués), ocasionando que Millenium BPO perdiera la oportunidad de acceder a dichos mercados a pesar de que estos estuvieran en auge, al no poseer la capacitación adecuada de sus colaboradores.

De igual manera, en la zona europea ocurrieron diferentes aspectos que no alentaron a la empresa a incursionar en ellos. Por un lado, el horario Europeo iba en contravía de los horarios locales de la firma Millenium BPO generando que los proyectos fueran difíciles de manejar. Por otro lado, existía el problema del Abeas Data (Ley de Protección de Datos), donde mientras Colombia no tuviera aprobada la ley de Abeas Data con Europa, no era factible realizar negocios con estos países, por el tema de protección de datos.

Finalmente, la organización Millenium BPO tuvo en su proceso de internacionalización ciertos problemas de planeación comercial al no disponer de un departamento de Comercio Internacional argumentando que solo el 5% de sus ventas eran foráneas y que por ello no se necesitaba tener un área especializada.

1.2.3 SELECCIÓN DE MERCADO

En cuanto a la elección del mercado por distancia psíquica, fue favorecedor la afinidad cultural entre los clientes, y el idioma (español). Los primeros clientes internacionales de Millenium BPO fueron Jazztel compañía española dedicada a la telefonía, Avianca en Miami que necesitaba una tarjeta de servicios, el Banco Uno en Guatemala, Hoteles Decameron en El Salvador y Banco Pichincha en el Ecuador, estos clientes fueron más de tipo exploratorio que operativo.

En los casos de tipo exploratorio, un tercero hizo el enlace con las empresas anteriormente enunciadas. Para el caso de Gas Natural Fenosa España fue por una relación contractual que ya tenían con Gas Natural Fenosa Colombia y estos decidieron incorporar a todos los países en Latinoamérica en el mismo contrato que ya tenían desde hace ya más de un año, por el momento, solo se incorporaron México y Panamá.

En términos operativos, con más de un año fue la alianza con Gas Natural Fenosa y Unión Fenosa, ambas españolas. Ellos se reunieron en España y empezaron a comprar empresas de servicios de gas y servicios eléctricos de todo el mundo. Por tal motivo, compraron empresas en Guatemala, México, Nicaragua, Panamá, Brasil, Argentina y Colombia, donde cada uno de estos negocios se rigió independientemente en todos los países. Es por esto que Gas Natural Fenosa contrató a Millenium para que fuera la empresa que brindara el servicio de Contact Center a Gas Natural Colombia y a Electricaribe la cual es otra filial de este grupo.

Por otra parte la elección del mercado por distancia física, del sector servicios internacionales no tuvo límite el tema de la cercanía, debido a que éste estaba globalizado especialmente en el negocio de voz y de datos, lo cual es a lo que se dedicó principalmente la compañía Millenium BPO.

Por último, buscaron la manera de disminuir los costes de transacción esto se logró mediante la reducción de impuestos, gracias a los convenios que tuvieron los países los cuales trajeron beneficios como evitar la doble tributación. Donde sí se le facturaba directamente a México se debía cobrar unos impuestos diferentes, entonces es por esto que Millenium crea una filial en España para cobrarle a Gas Natural México con el fin de reducir los impuestos por medio de los Tratados de Libre Comercio que los estados tienen.

2. CONCLUSIONES

Actualmente el sector servicios y especialmente el subsector BPO en Colombia, ha demostrado tener un alto potencial de crecimiento, contribuyendo de manera importante al desarrollo económico de la nación. Lo anterior, debido a la zona geográfica privilegiada en la que el país se encuentra, la alta infraestructura tecnológica frente a la región y el capital humano calificado.

La información de las empresas del sector servicios en Colombia es limitada, por lo tanto fue difícil realizar el estudio con una muestra de empresas más grande. Para poder llevar a cabo el propósito del presente estudio fue necesario un contacto directo con la empresa con el fin de acceder a la información del proceso de internacionalización de la misma. Dentro de las empresas nacionales del subsector, Millenium BPO ha evidenciado ser una compañía sobresaliente, ya que está a la vanguardia del sector, presta un servicio de alta calidad que se ha visto reflejado en sus certificados nacionales e internacionales, además busca mejorar mediante la innovación de sus servicios, implementa una constante capacitación a sus colaboradores y no se ha limitado en tener los servicios simples como lo es el call center, sino que por el contrario, cuenta con un amplio portafolio de servicios (el chat, envío de SMS y envío masivo de mensajes de voz) que la hacen sobresalir en el subsector BPO. En materia de desarrollo tecnológico cuenta con una ventaja competitiva frente a las demás firmas por su activo intangible (Software), la cual ha proporcionado un valor agregado y mejoramiento en el desarrollo de sus actividades.

Durante su proceso de internacionalización, se ha enfrentado a diferentes barreras como las diferencias culturales y el bilingüismo, este último aún resulta ser un reto para que la compañía pueda expandirse hacia diferentes mercados, puesto que se ha centrado en el inglés dejando a un lado idiomas importantes, como el portugués, que tiene una alta demanda en los servicios del BPO. Con base en esto, para superar dichas barreras la firma ha tenido en cuenta los costos de transferencia en sus operaciones comerciales, las ventajas competitivas netas que tenían previas a su internacionalización (la posición geográfica, infraestructura tecnológica y el capital humano calificado) y sus factores intangibles (el know-how de su plataforma tecnológica).

Adicionalmente, al incursionar en el mercado extranjero, la empresa ha hecho uso de tres aspectos; apalancamiento, creación de redes o asociaciones y uso de aprendizaje. En primer lugar, el apalancamiento está reflejado en el desarrollo tecnológico, adquisición de nuevos recursos e infraestructura que la compañía ha adquirido para superarse y sobresalir en el mercado. En segundo lugar, la creación de redes o asociaciones con empresas como Gas Natural Fenosa ha traído nuevos clientes para la organización en países como México y Panamá, estas han permitido que la compañía Millenium BPO realice su proceso de internacionalización de manera eficaz, disminuyendo la incertidumbre que genera entrar a nuevos mercados, así mismo incrementando su compromiso e integración lo cual genera un desarrollo de estrategias como por ejemplo “seguir al líder”. Por último, la empresa Millenium BPO ha dado uso del aprendizaje de nuevas prácticas comerciales e industriales, debido a la adaptación que ha tenido tanto en Colombia como en los países foráneos incorporando nuevos servicios que el sector y sus clientes han demandado, ocasionando un valor agregado a su portafolio y no estancándose en los commodities que el sector servicios tiene y desarrollado un software para mejorar sus actividades. Es así como el uso del apalancamiento, conexiones y aprendizaje ha ocasionado que Millenium BPO tenga una buena imagen en el mercado nacional e internacional y logre atraer cada vez más clientes gracias a la confianza que esto genera.

Por lo anterior, Millenium BPO sirve como punto de referencia para las demás empresas existentes en el sector que buscan internacionalizarse ya que es una firma local que se encuentra dentro de las cinco más importantes en el mercado actual y en el puesto dieciséis incluyendo las empresas multinacionales. Adicionalmente, era una empresa pequeña que ha crecido notablemente llegando a mercados internacionales como España, Panamá y México y cuyos futuros planes es penetrar en Guatemala, Nicaragua, Brasil y Argentina.

La firma emplea como modo de entrada la modalidad “Subsidiaria con propiedad absoluta”, ya que después de haber establecido una relación comercial con Gas Natural Fenosa en España, crea una filial de capital propio en el país iberoamericano. Debido a su ventaja competitiva tecnológica (software) frente a la competencia lo cual le permite establecer una nueva operación denominada *Greenfield*, ésta se caracteriza por iniciar operaciones en el país foráneo a partir de cero intentando crear economías de localización.

Finalmente, con el presente estudio se determina que la estrategia que la empresa Millenium BPO ha utilizado en su proceso de internacionalización es la denominada “Estrategia de localización”, puesto que después de alcanzar su posicionamiento en el mercado local hizo uso de sus ventajas competitivas en especial el desarrollo de un software propio para llegar a los mercados foráneos. Adicionalmente, en la búsqueda de la reducción de costos, optó por la creación de una filial en España de la empresa Gas Natural Fenosa en la cual pudiera realizar una reproducción casi exacta de la empresa matriz en Colombia y además lograra aumentar su competitividad, mediante el mejoramiento de sus servicios y atracción de un mayor número de clientes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acevedo, A., & López, A. (1986). El proceso de la entrevista conceptos y modelos. Limusa.
- Arnold, D. (2000). "Seven rules of international distribution". Harvard Business Review.
- Asociación Colombiana de Contact Center y BPO. (2013). Guía de Mercado: Colombia, Sector Servicios. Asociación Colombiana de Contact Center y BPO, Bogotá.
- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia. (2014). Colombia: Balance 2014 y perspectivas 2015. Bogotá: ANDI.
- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia. (2014). Industria de Outsourcing en Colombia. Informe, ANDI, Cartagena.
- Axinn, C., & Matthyssens, P. (2002). Limits of internationalization theories in an unlimited world. 19, págs. 436-449.
- Buckley, P., & Casson, M. (1976). The Future of the Multinational Enterprise. Londres: McMillan.
- Canals, J. (1994). La internacionalización de la empresa: cómo evaluar la penetración en mercados exteriores. McGraw-Hill.
- Carneiro, J., Rocha, A., & Silva, J. (2008). Challenging the Uppsala Internationalization Model: a Contingent Approach to the Internationalization of Services. Brazilian Administration Review, 85-103.
- Claver, E., & Queramón, D. (2012). Estrategias de internacionalización de la empresa. Madrid: Club universitario.
- Coase, R. (Noviembre de 1937). The Nature of The Firm. 386-405.
- Contreras, C. (2003). La entrevista Periodística. Programa de Integración de Tecnologías a la Docencia.
- Cruz, R., & Martínez, C. (s.f). Estrategias de internacionalización. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Dankhe, G. (1989). Investigación y Comunicación. McGraw.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2014). Cuentas Nacionales. Bogotá.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2015). Balanza Comercial. Bogotá.
- Departamento Nacional de Planeación. (2013). Tercerización de Servicios Informáticos (Ti/BPO&O) en Colombia. DNP, Dirección de Estudios Económicos. Bogotá: DNP.
- Dul, J., & Hak, T. (2008). Case Study Methodology in Business Research (First Edition ed.). (Elsevier, Ed.) Burlington, MA, USA: Elsevier.

- Dunning, J. (1989). The Eclectic Paradigm as an Envelope for Economic and Business Theories of MNE Activity (Vol. 19). *International Business Review*.
- Fedesarrollo. (2014). *Prospectiva Económica*. Bogotá.
- Ghemawat, P., & Ghadar, F. (2000). The dubious logic of global megamergers. *Harvard Business Review* 78, 65-74.
- Grönroos, C. (1990). *Service marketing and management*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Hamel, G., Doz, Y., & Prahalad, C. (1989). Collaborate with your competitors – and Win. *Harvard Business Review* 67.
- Heinemann, K. (2003). *Introducción a la Metodología de la Investigación Empírica*. Barcelona: Paidotribo.
- Hennart, J. (1994). The comparative institutional theory of the firm: some implications for corporate strategy. *Journal of Management Studies*.
- Hill, C. (2007). *Negocios Internacionales: Competencia en el mercado global*. Washington: Edampsa Impresiones.
- Hymer, S. (1976). *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, MIT Press. Publicación a título póstumo de su tesis doctoral. Boston MA: Universidad de Cambridge.
- Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación. (2014). *Estudio de sector para la contratación del centro de gestión de servicios del ICFES*. Bogotá.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1990). The Mechanism of Internationalisation. *International Marketing Review*, 7, 11-24.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm-four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12, 305-322.
- Malhotra, N. (2010). An organizational model for understanding internationalization processes. *Journal of International Business Studies*, 330-349.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2014). *ABC Programa de Transformación Productiva*. Bogotá.
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2014). *Outsourcing en América Latina*. MinTIC, Bogotá.
- Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa: Guía didáctica*. Neiva: Universidad Surcolombiana al docente.
- Organización Mundial del Comercio. (2014). *Se prevé un crecimiento moderado del comercio en 2014 y 2015, después de dos años de estancamiento*. Ginebra.

- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Oxford University.
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.
- Programa de Transformación Productiva. (2012). Sector de Tercerización de procesos de negocios. Bogotá.
- Programa de Transformación Productiva. (2013). Sector de Tercerización de Procesos de Negocio. Bogotá.
- Programa de Transformación Productiva. (2014). Caracterización y formulación estratégica del sector BPO, KPO e ITO en Colombia. Bogotá: IDC: Analyze The Future.
- PromoPeru. (2013). *Guía de Mercado: Colombia Sector Servicios*. Lima: PromPeru.
- Ramaswamy, K., Kroeck, K., & Renforth, W. (1994). Measuring the degree of internationalization of a firm: a reply. Texas A&M International University.
- Rialp, A. (1999). Los enfoques micro-organizacionales de la internacionalización de la empresa: una revisión y síntesis de la literatura. *Información Comercial Española*, 117-128.
- Rialp, A., & Rialp, J. (2001). *Conceptual Frameworks on SME'S Internationalization: Past, Present and Future Trends of research*. Elsevier Science LTD.
- Rojas, R. (2006). *Guía para realizar investigaciones sociales*. Mexico: Plaza y Valdez editores.
- Root, F. (1994). *Entry Strategies for International Markets*. Nueva York: Lexington Books.
- Sampieri, R. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Shearmur, R., Doloreux, D., & Laperrière, A. (2015). Is the degree of internationalization associated with the use of. *International Business Review*, 457-465.
- Taylor, S., & Bogdan, R. (1994). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Ediciones Paidós.
- Valzam. (2013). Valzam. Recuperado el 10 de Octubre de 2015, de Valzam: http://webs.ono.com/nachovaldes/lbrlas_cinco_clases_de_preguntas.htm
- Villarreal, O. (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea. *Cuadernos de Gestión*.
- Williamson, O. (1975). *Markets and hierarchies: analysis and antitrust*. Free Press.
- Yin, R. (2013). *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks.
- Yip, G., Biscarri, J., & Monti, J. (1998). The Role of the Internationalization Process in the Performance of Newly Internationalizing Firms. *Journal of International Marketing*, 10-35.

ANEXOS

ANEXO 1. ENTREVISTA EMPRESA MILLENIUM BPO

ENTREVISTADO: Andrés Conde

CARGO: Subgerente

LUGAR: Empresa Millenium Sede calle 100

FECHA: Agosto 31 de 2015

OBJETIVO 1

“Factores que posicionan a la empresa Millenium como punto de referencia”

1. ¿Cómo y por qué nace la compañía Millenium?

Nace en el año 1998, por satisfacer las necesidades de información a los contribuyentes de la DIAN.

En aquella época la DIAN necesitaba prestar un servicio informativo al contribuyente, motivo por el cual abre un proceso licitatorio. Es por esto que varios inversionistas de nuestro grupo se reúnen para elaborar un proyecto que satisficiera dicha necesidad; en ese momento estaba empezando a tener auge este tipo de servicios. El contrato fue adjudicado mediante un proceso interno de dicha empresa.

2. ¿Cuál fue el proceso para la consolidación de la compañía actual?

Bueno, es algo que no se puede determinar en un día, mes u hora exacta; ha sido producto de un proceso a lo largo de su historia. Millenium toma una decisión importante para la misma en el año 2003 cuando a pesar de tener una tecnología avanzada importada dentro de nuestras instalaciones, toma el reto de competir con grandes compañías internacionales, aprovechando la oportunidad de desarrollar un Software nuevo propio de Millenium, hacia los años 2003-2004.

Sin embargo, se debe entender que durante el transcurso de los años, la demanda del servicio y la situación de la empresa hicieron que tomara esas medidas y cambiara el rumbo de la compañía.

3. ¿Cuál ha sido el factor más influyente dentro de la evolución del sector BPO en la empresa?

Creo que es la posibilidad de detectar los procesos que son susceptibles a ser automatizados. Ahí está la clave para que el negocio pase de Call Center a Contact Center y hoy en día, a BPO.

Es encontrar la posibilidad de transformar los procesos, analizar procesos, definir procesos y automatizarlos. Eso en sí, es la esencia del BPO, pero no procesos que ya existen, sino los que estén mejorarlos y los que no están pasarlos a procesos automatizados.

4. ¿Cómo se encuentra actualmente la empresa Millenium frente a sus competidores?

Nosotros a nivel de tecnología contamos con una plataforma muy robusta, certificada por todos nuestros clientes. Pensaría que a nivel de plataforma de tecnología, de procesos internos, de recursos humanos, de procesos administrativos somos bastante competitivos a nivel del sector en Colombia, porque hoy por hoy, Millenium debe estar en una posición no de los mayores porque ellos seguirán siendo muy grandes, pero en el contexto de empresas de capital colombiano, sobresalimos entre los primeros lugares porque tenemos una plataforma muy competitiva.

- **¿Cómo manejan la competencia?**

En cuanto a la competencia, hacemos continuamente benchmarking, realizamos comparaciones por negocios locales, por negocios regionales. Al mirarnos a nivel internacional no somos tan competitivos a raíz de estas comparaciones, pero si tenemos un estudio permanente de cómo está la competencia frente a nosotros.

5. ¿Cuáles son los servicios de Call & Contact center que prestan para sus clientes (atención al cliente, fidelización, ventas, etc)?

Esos servicios de Call y Contact Center hoy en día, digamos que sean commoditizado mucho, que son por ejemplo llamadas de entrada y de salida, en el contexto de los Call & Contact Center se les denomina *in bound* y *out bound*; en el primero todo el tráfico que llega de entrada y en el segundo son campañas de salida que se hacen por medio de una tecnología de marcación predictiva, progresiva o manual. Digamos que esas son los dos grandes servicios con los que nace esta actividad, recibir y hacer llamadas.

Sin embargo, hoy en día el Contact Center evoluciona un poco más a otro tipo de servicios que pueden ser: chat, envío de SMS, envío masivo de mensajes de voz, entre otros, que se han ido añadiendo al negocio, y esto se ha convertido en otro commodity.

6. Usted como directivo de la compañía, ¿considera que el proceso de internacionalización estaba previsto al inicio de la organización o se fue dando a medida que la empresa aumentaba su capital?

Pienso que en todos los negocios de tecnología como este, siempre se tiene la idea de internacionalizarse pero no es tan fácil como uno quiere. Primero porque uno debe de consolidar el negocio localmente, mirar la competencia, cuales son las alternativas de internacionalización del mismo, y digamos que la demanda del servicio permite la exploración de mercados internacionales en un proceso lento.

En Colombia, fácilmente un negocio de Contact Center se puede demorar entre 6 meses a un año para que madure, eso no es de un momento a otro, se debe hacer un análisis de ventas y de clientes, lo mismo ocurre en el ámbito internacional, como los “celos” de las empresas antiguas o grandes a las nuevas. Aunque todo eso se va superando como etapas en el proceso de internacionalización a medida del tiempo.

7. ¿Por qué escogieron incursionar en el subsector BPO en Colombia?

Creo que es un resultado de evolucionar; si uno quiere sobrevivir en el negocio debe hacerlo. Si uno se queda en el commodity, se queda ahí, hay una “canibalización” en el negocio. Quien se quiera mantener y consolidar oportunidades para sobresalir en cualquier sector de la economía, debe evolucionar y adoptar estrategias como inversión, reinversión permanentemente, estar abierto a cualquier cambio que se necesite dar ya sea económico o estructural.

- **¿Encontraron algunas carencias en el subsector BPO para incursionar en él?**

No, ha sido un proceso donde la empresa ha venido creciendo a la par del sector. Donde a medida del tiempo los clientes van mostrando las necesidades o sea que es el producto de una necesidad de un mercado.

- **¿Qué diferenciación tiene su compañía Millenium con respecto a las demás en el subsector?**

Creo que la principal diferencia es que nosotros somos dueños de nuestro Software; el licenciamiento es propiedad de Millenium. Aquí no vamos a hablar de tamaño de la empresa, patrimonio, cifras o balances, pero si puede afirmar que la herramienta de Millenium con la cual funcionaos y le brindamos el servicio a nuestros clientes, es propiedad de Millenium.

8. ¿Cuáles fueron los departamentos que iniciaron con la compañía y cuáles son los actuales?

Bueno, la compañía siempre ha tenido una Gerencia General, una Subgerencia General y antes había una Gerencia de operaciones y un área de Tecnología que era lo básico.

Con mi llegada en el año 2000, fue cuando se empezó a organizar la empresa ya que no había departamentos, se hizo una Gerencia, una Subgerencia, una Gerencia Administrativa-Operativa por el tamaño de la empresa, ya que para ese entonces éramos 60 personas aproximadamente; hoy en día la empresa tiene 3200 empleados,

lo que hace tener la misma Gerencia y Subgerencia y con ellos, nuevos departamentos como Gerencia Comercial, Gerencia de Operaciones, Gerencia Financiera, Gerencia de Infraestructura, Gerencia de Desarrollo, Recursos Humanos, Oficial de Seguridad Informática, además tenemos un servicio de Outsourcing de la contabilidad, la revisoría fiscal y depende de los casos también las asesorías jurídicas.

9. ¿Cuál considera usted que es el perfil del cliente potencial que la empresa Millenium busca?

Nosotros no somos muy exigentes en la medida que hoy en día tenemos clientes de la mayoría de los sectores de la economía como: salud, financiero, con el gobierno, plan de servicios públicos, entre otros. Considero que más que el perfil, es encontrar la necesidad del cliente para desarrollar una plataforma propia que este diseñada para resolverla al mismo, sin importar su actividad económica, ya que nuestro Software se acomoda fácil, es funcional para cualquier cliente. Entonces no tenemos un nicho de mercado específico, simplemente un cliente viene y mira nuestros servicios, si ve que encaja pues desarrollamos el Software para sobreponer la necesidad del mismo.

10. Durante su proceso de internacionalización, ¿la empresa ha obtenido algún certificado de calidad ya sea ISO o ICONTEC?

La compañía cuenta con certificados ICONTEC como: 9001 versión 2008 y en estos momentos estamos actualizando 27001 versión 2013.

***Si la respuesta es afirmativa, ¿cree usted que dichos certificados ayudaron a la compañía a sobresalir sobre las demás?**

Sí, claro. Esas dos certificaciones las tenemos integradas, eso nos ha servido como carta de garantía para los clientes que requieren un servicio internacional.

Hoy en día, todas las empresas exigen que las mejores prácticas y la única manera de demostrarlo es por medio de los certificados y no solamente por medio de las ICONTEC o las ISO, sino que también todas las normas que requieren certificaciones

para apuntarle a unas mejores prácticas para la organización. Además, nos gusta que los clientes nos exijan ese tipo de garantías para el servicio.

11. ¿Cuáles son los principios y valores que identifican a la empresa Millenium en su capital humano?

Nosotros buscamos gente con deseos de superación; este es un negocio que requiere una mano de obra calificada como “mi primer empleo” o estudiantes universitarios. Entonces uno de los principales retos de la compañía es tratar de involucrarse en un tema de Responsabilidad Social Empresarial para ayudar a que la gente termine de formarse, con su primer empleo, un empleo paralelo a sus estudios.

Lo anterior, ayuda bastante a que la gente entienda que trabajar en un negocio de estos no es de paso sino un “plan carrera”, lema de nuestra área de recursos humanos; buscamos; no es fácil, la población que manejamos por lo que es muy joven y tiene problemas, sin embargo, buscamos que nuestros clientes se den cuenta de todo el proceso que tenemos con nuestro personal, como el filtro de psicología, el certificado de estudio, pasados judiciales y penales, para tratar de mostrarle a la gente que se debe ser honesto, con valores, y esto ayuda a que las personas de nuestra compañía sean más responsables.

12. ¿En qué aspecto la empresa Millenium ha sobresalido en los últimos años para permitirle llegar a su posicionamiento actual?

En innovación, lo cual ha sido el tema fundamental para generar valor agregado a nuestros servicios.

13. ¿Cree usted que actualmente las ventas internacionales de la empresa, son una parte significativa de las ventas totales?

Quisiera que fueran mejores, se le apuesta a que la composición del portafolio de servicios esté diversificado. Hoy en día la mayor parte es nacional por lo menos un 95% con miras a que con la dinámica del negocio aumente significativamente con el

paso de los días; es un proceso de evolución y desarrollo de la empresa, que es lento pero se va dando.

ENTREVISTA OBJETIVO 2

Identificar las barreras tanto internas como externas que la empresa Millenium ha enfrentado en su proceso de internacionalización.

1. ¿Cuáles fueron las barreras para crecer?

El primer obstáculo que tuvimos hace muchos años fue el de credibilidad, porque éramos una empresa colombiana de solo 30 personas, situada en un contexto en el cual ya existían grandes multinacionales como Atento, Teleperformance, Contact Center American, por esto era complicado llegar a ese mercado y ganar la credibilidad no era tarea fácil.

Otras grandes barreras pueden ser las diferencias culturales como el idioma y la franja horaria, ya que si estás con el continente americano te toca usar el Inglés y el nivel es bajo en Colombia; si vas a trabajar en el horario Europeo vas en contravía de los horarios locales y eso hace que la gente se aburra y los proyectos sean difíciles de manejar. Lo que ha llevado a que sea complicado manejar estos mercados.

¿Cómo vencieron dicho obstáculo?

Este obstáculo se venció por medio de la perseverancia, insistencia, la convicción de que se están haciendo las cosas bien; con una oferta de servicios que cumplen las promesas por medio de los resultados y con ellas poco a poco irse ganando la confianza del mercado.

Dicho esto, nuestra empresa ha demostrado en las cifras de ventas a lo largo de su historia una pendiente de crecimiento siempre positiva; poco a poco la compañía ha ido creciendo, ya que hemos ganado la confianza en los sectores en los que estamos trabajando, creo que somos el mayor proveedor para el gobierno en nuestro sector.

Por otro lado se invirtió en traer gente para que nos culturice. Para cada país se debe llevar gente que nos enseñe los modismos, las tradiciones, culturas, para superar las barreras. El problema más grande es superar la barrera CULTURAL, si se mantiene en el tiempo el negocio el negocio va ser bueno.

2. ¿Cuenta la empresa con un departamento de comercio internacional?

No contamos con un departamento de Comercio Internacional dado que en este momento el volumen de las ventas internacionales no lo hace indispensable.

3. ¿Cree usted que el departamento de comercio internacional sea clave esencial en el proceso de internacionalización de la empresa?

Dependiendo del volumen del negocio, debería serlo. Cuando la demanda del negocio lo exija se debe tener, es como nosotros nunca pensamos en tener una Oficina de Seguridad Informática, hoy en día se exige en el negocio ya que es una carta de garantía para prestar el servicio.

**4. ¿La empresa Millenium, al momento de internacionalizarse contaba con alguna ventaja competitiva que la distinguiera de las empresas del país de destino?
¿Cuál?**

No estaría tan seguro, pero sí puedo decir que la ventaja que tenemos es la confianza de nuestros clientes, pues los negocios que tenemos en el exterior son de clientes que también están en Colombia. Entonces al ver que somos muy buenos localmente nos contratan internacionalmente, es un tema de fidelización del negocio.

5. Ante la evolución permanente de este mundo globalizado, ¿Cómo cree que la diferencia de idioma y aspectos culturales han incidido en su desarrollo?

Totalmente, siempre que se va a vender un servicio en el exterior se debe tomar un curso de ese destino para saber su cultura, sus costumbres, sus modismos, como ocurre en Colombia entre las diferencias culturales entre regiones.

6. En materia arancelaria, ¿Considera usted que éstos han sido impedimento para que la empresa tenga un mejor desempeño económico internacional?

Para ayudarnos con la parte arancelaria, utilizamos los acuerdos de TLC que evitan la doble tributación y por eso tenemos la filial en España. Son convenios internacionales, donde España le factura a México y nosotros traemos el dinero por medio de una “transferencia”, evitando el costo de la doble tributación lo cual incrementaría el costo de la operación y lo haría inviable.

7. ¿Cuál era la ventaja competitiva con la cual la empresa contaba en Colombia? ¿Fue de igual modo competitiva en el extranjero?

La ventaja competitiva es la del Software la cual nos ha permitido aumentar nuestras ventanas. Ya en el mercado extranjero las empresas utilizan un Software que quizás sea mejor pero que genera más costos y nosotros hacemos lo mismo en un costo más barato pero sin dejar de ser competitivo.

8. ¿En el proceso de internacionalización, en algún momento la empresa ha sido rechazada por ser colombiana, ya sea por los consumidores o el gobierno del país de destino?

No, nunca hemos sido estigmatizados por ser de Colombia. Por el contrario, nos han invitado a diferentes eventos o ferias en países como en El Salvador.

9. ¿Al llegar al nuevo país, con respecto a los competidores la empresa Millenium carece de algún recurso que le permita realizar su actividad económica con eficiencia?

El temor de la calidad del servicio a nivel internacional es que no se de la misma calidad del servicio que en el país local. Por eso se debe conocer la cultura del país y los diferentes modismos que existen allí. Digamos Colombia es un buen destino para clientes de habla Española pero para el idioma del Inglés somos deficientes.

10. ¿Considera usted que la ventaja competitiva de la empresa Millenium en Colombia no tuvo los mismos resultados en los mercados extranjeros sino por el contrario fue contraproducente?

No, porque además nuestra experiencia está enmarcada dentro de un servicio para una multinacional, no hemos tenido ningún impacto negativo.

ENTREVISTA OBJETIVO 3

“Identificar los modos de entrada por parte de la empresa Millenium”

1. ¿Por qué la empresa Millenium escogió esos mercados extranjeros y no otros? ¿Tuvieron en cuenta algún factor?

Se dice que fue una oportunidad de mercado lo que sucedió con Mexico, España, Ecuador Panamá.

A pesar de las preferencias como llegar a mercados americanos o europeos, lo que más se desea es la oportunidad de crecimiento y experiencia.

2. ¿La empresa Millenium al incursionar en los mercados extranjeros tuvo en cuenta alguna alianza estratégica y/o comercial con alguna empresa local ya establecida?

No, se ha tenido ninguna. Por el contrario se decidió optar por tener una filial en España con el fin de mantener una independencia absoluta.

3. ¿La empresa Millenium tuvo en cuenta el riesgo país al escoger su mercado extranjero?

No, es más que esos países escogieron a Colombia a pesar del riesgo país nuestro ya que dichos países ya son economías solidas.

4. ¿El manejo del personal (contratación, pagos, auxilios, manejo, etc.) en los diferentes países ha sido igual que en Colombia o que cambios se presentan?

Siempre es personal Colombiano y desde acá se realiza la exportación de servicios a dichos destinos.

5. Usted como directivo de la empresa Millenium, ¿considero importante una innovación al incursionar en dichos mercados o ustedes siguieron con el mismo servicio como se venía manejando en Colombia?

Si, dado que una de las grandes ventajas que vieron en nuestra oferta de servicios empresariales es la innovación, en este negocio no es suficiente quedarse con solo recibir y hacer llamadas, si no se le pone valor agregado se verá rezagada.

6. En los países donde Millenium se encuentra posicionada, ¿el gobierno local ha afectado de alguna manera?

Para nada, no han influido en ningún aspecto.

7. ¿Se consideró en el proceso de internacionalización algún tipo de licencia o franquicia en los mercados extranjeros como modo de entrada?

No, por ahora no se tiene previsto por el tipo de negocio, ya que ya hay convenios internacionales con lo cual no hay necesidad de crear franquicias

8. ¿Cuáles fueron sus primeros clientes internacionales de la empresa?

Nuestro primer cliente internacional fue una compañía Española llamada Jazztel, que es una compañía de telefonía, también con Avianca en Miami que necesitaba una tarjeta de servicios que iban a lanzar al mercado y por problemas estratégicos no seguimos con Avianca. De igual manera, en Guatemala con el BancoUno, Hoteles de Cameron en El Salvador, Banco Pichincha en el Ecuador para instalarles la plataforma, estos contactos fueron más de tipo exploratorio más no operativo.

Ya en manera operativa, con más de un año en alianza es con Gas Natural Fenosa, la cual tiene su casa matriz en España y nosotros prestamos servicios a ellos en México y Panamá.

9. ¿Cuál fue el medio por el cual se contactó con dichos clientes?

Inicialmente, fuimos referidos en los casos de tipo exploratorio, es decir, un tercero nos hizo el enlace con las empresas anteriormente enunciadas. Para el caso de Gas Natural Fenosa España fue por una relación contractual que ya teníamos con Gas Natural Fenosa Colombia, entonces ellos deciden incorporar a todos los países en Latinoamérica en el mismo contrato que ya teníamos desde hace ya más de año. Por el momento, solo se han incorporado México y Panamá, seguirán entrando otros países de América latina a medida que la infraestructura tecnológica la vayan adaptando a Colombia.

10. ¿Y ustedes no tuvieron en cuenta la cercanía de los países para tomar la decisión de contactar a estos clientes?

No, necesariamente. Lo que sucede fue que Gas Natural tiene una división corporativa llamada Centro de Operaciones Integrado de Latinoamérica. Por lo anterior, donde Gas Natural Fenosa tenga operaciones faltaría incluir Perú, Argentina, sin embargo, este último se esperaba el cambio de gobierno para entrar.

En resumen, para el negocio de servicios internacionales no tiene límite el tema de la cercanía, debido a que esté esta globalizado y como nuestro negocio es de voz y de datos, mientras que Colombia tenga una buena infraestructura de telecomunicaciones, que de hecho la tiene, no hay fronteras. Es decir, exportar servicios como el nuestro no tiene barreras, estas últimas solo se encuentran como la del bilingüismo y los costos. Dichas barreras actualmente son, el bilingüismo no solo en Inglés sino también en portugués ya que tenemos a Brasil con un mercado en auge y el problema del Abeas Data (Ley de Protección de Datos), donde mientras Colombia no tenga aprobada la ley de Abeas Data con Europa, no es fácil realizar negocios con estos países, por el tema de protección de datos. Por el momento solo Argentina y tal vez

México también, pero nosotros estamos muy cerca ya que la ley de Aboas Data de Colombia está registrada en Bélgica donde queda el centro de la Comunidad Europea.

11. ¿Cuál fue su primera operación internacional?

La primera operación internacional fue con Jazztel, entonces esta compañía llegó a Colombia con una campaña en búsqueda de proveedores para realizar negocios de banda ancha y de telefonía móvil. Sin embargo, no fue una campaña grande

12. ¿Cuáles son los clientes que le compran en Colombia que le compran en México?

Gas Natural Fenosa que tiene su central en Barcelona, es la unión de Gas Natural y Unión Fenosa, ambas españolas. Ellos se unen en España y empiezan a comprar empresas de servicios de gas y servicios eléctricos de todo el mundo. Por tal motivo, compraron empresas en Guatemala, México, Nicaragua, Panamá, Brasil, Argentina y Colombia. Donde cada uno de estos negocios rige independientemente en todos los países, es por esto que Gas Natural Fenosa contrata a Millenium para que sea esta la empresa que brinde el servicio de Contact Center a Gas Natural Colombia y a Electricaribe que es otra filial de este grupo.

Ahora bien, en México existe Gas Natural México, el servicio al cliente de México se realiza en Colombia y de igual manera sucede en Panamá pero el servicio es eléctrico a diferencia de México.

Para la reducción de impuestos, los países tienen unos convenios en los cuales uno de sus beneficios es evitar la doble tributación. Donde si yo le facturo directamente a México debo cobrarle unos impuestos diferentes, entonces en España, Gas Natural de España, Millenium crea una filial en España para cobrarle a Gas Natural de México para reducir los impuestos por medio de los Tratados de Libre Comercio que los estados tienen.

13. ¿Cuáles fueron los primeros clientes nacionales de la empresa?

El primer cliente que tuvo Millenium, y la empresa fue creada para ese propósito, fue un servicio contratado por una empresa Española llamada Sema Group los cuales se ganaron una licitación con la DIAN, para desarrollar el proyecto de presentación y

pago de impuestos, ese proyecto necesitaba un Contact Center para que le diera soporte a los contribuyentes para la presentación y pago de impuestos. Ahí se crea Millenium para darle solución a esa necesidad que tenía ese contrato, este fue el primer contrato que tuvo la empresa

14. ¿Cuáles son los factores por los cuales ustedes son elegidos en el extranjero y no otras empresas?

Creo que la confianza que los clientes nos tienen, esta confianza está basada en calidad, oportunidad y disponibilidad de servicios y sus costos. Entonces cuando el cliente se da cuenta que Millenium tiene una oferta sólida y coherente, ellos se familiarizan con nosotros y empiezan a demandarnos servicios cada vez más complejos con componentes tecnológicos y calidades mayores.

Por lo anterior, cuando el cliente se da cuenta que Millenium brinda más que las otras compañías por medio de precios competitivos, ya que como no somos una multinacional debemos de tener ingenio con otros valores agregados ya que el negocio de Call center se está volviendo Commodity, entonces Millenium tiene un reconocimiento el cual es el tema de la tecnología ya que somos agresivos al adicionarle nuevos software y desarrollo.

ANEXO 2. CARTA DE AUTORIZACION MILLENIUM BPO

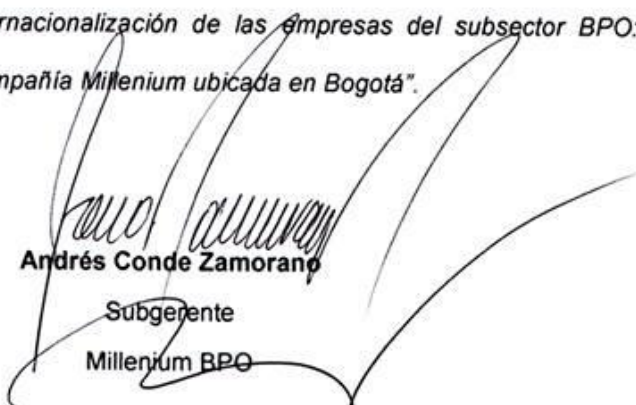


**UNIVERSIDAD
DE LA SALLE**
Educar para Pensar, Decidir y Servir


Bogotá DC, 30 de 10 2015

Por medio de la presente, la empresa MILLENIUM BPO autoriza a los estudiantes de la Universidad de La Salle, EDWIN ANTONIO GÓMEZ identificado(a) con la cédula 1013645811 y MARÍA PAULA RODRÍGUEZ identificado(a) con la cédula 1018464601, a acceder a la información de la organización bajo los parámetros entregados por ellos al Señor ANDRES CONDE ZAMORANO, Subgerente de la compañía MILLENIUM BPO.

En concordancia, los estudiantes aceptan las normas y leyes de confidencialidad que la empresa les solicite en el transcurso de la investigación, la cual tendrá fines estrictamente académicos para la realización de su Tesis de Grado titulada *"Estrategias para la internacionalización de las empresas del subsector BPO: Estudio de Caso de la compañía Millenium ubicada en Bogotá"*.


Andrés Conde Zamorano

Subgerente
Millenium BPO



Edwin Antonio Gómez

Estudiante

Universidad de La Salle



María Paula Rodríguez

Estudiante

Universidad de La Salle