



TRABAJO DE GRADO
Opción Seminario-Diplomado.

Impacto de los BPO y su influencia actual en el empleo colombiano.

Corporación Universitaria Remington.
Ciencias Administrativas
Administración de Negocios Internacionales

Nicolas Londoño Castaño 1088340889, Jefferson Antonio Duque Osorio 1225089428

Tutor Trabajo de grado: César Augusto García Mosquera. Magíster en Administración
Económica y Financiera.

Opción de Trabajo de grado Seminario-Diplomado.
2023.

Dedicatoria

Quiero dedicar este proyecto principalmente a Dios que me dio la oportunidad de poder culminar un objetivo más en mi vida, segundo a mi familia que fueron los que siempre me dieron ese ánimo cuando más lo necesitaba, También darle las gracias a mi querido padre que siempre estuvo brindándome cada consejo en los momentos más difíciles de la vida.

Por Jefferson Antonio Duque Osorio

Le dedico esto a mi familia que siempre ha estado para mí, apoyándome y siendo el empuje para cada paso que doy en la vida, sin ustedes nada de esto sería posible.

Por Nicolas Londoño Castaño

Agradecimientos

Agradecer primero a Dios por tantas bendiciones y por poder culminar mi carrera profesional. A mi papá que ha sido el pilar de mi vida, mi amigo el que siempre ha estado brindándome todo lo mejor de él para poder culminar con esta etapa y seguir preparándome, a mi esposa por cada palabra de motivación y ayuda que tuvo en este proceso, por último agradecerle a las personas que estuvieron cerca de este proceso y al profesor Cesar García porque nunca nos vio como sus alumnos sino como un amigo en el cual nos brindaba la mejor ayuda posible tanto en clases como en este seminario para culminarlo de una mejor manera.

Por Jefferson Antonio Duque Osorio

Agradezco a mi familia por la inagotable paciencia, por las palabras de motivación para continuar estudiando a pesar de las adversidades, a los profesores que en cada materia dieron lo mejor de sí para nosotros obtener ese conocimiento y experiencia vitales en el ámbito laboral pero también personal.

Por Nicolas Londoño Castaño

Tabla de Contenidos

Resumen.....	5
Palabras clave.....	5
Pregunta orientadora de la búsqueda	6
Metodología de búsqueda de la información.....	7
Sustentación teórica de la pregunta.....	8
Direccionamiento estratégico.....	9
Indicadores de gestión.....	10
Competitividad empresarial.....	10
Generalidades de las BPO.....	10
Marketing digital.....	11
Comercio electrónico.....	12
Procesos Gerenciales.....	13
Estrategias.....	14
Globalización.....	15
Discusiones.....	16
Conclusiones y anotaciones finales.....	18
Referencias.....	20

Resumen

La investigación examina en detalle el impacto de las BPO en la creación de empleo en Colombia. Se destaca cómo estas empresas han experimentado un importante auge en el país, brindando un importante número de oportunidades de empleo. Sin embargo, la calidad de estos empleos plantea la cuestión de si ofrecen estabilidad y condiciones favorables a los trabajadores. La discusión también examina la relación entre el crecimiento del BPO y la diversificación del empleo en Colombia y evalúa si ayudan a romper la concentración histórica en ciertos sectores. Además, examina los posibles impactos en las industrias tradicionales y si la expansión del BPO conduce al desplazamiento de mano de obra. Se discuten aspectos críticos como la capacitación de la fuerza laboral y si los BPO desempeñan un papel positivo en el desarrollo de habilidades de los empleados. También examina el impacto en la división urbano-rural y si las BPO contribuyen a la distribución equitativa de las oportunidades laborales y tratar de comprender si se siguen suficientes estándares éticos y laborales. Finalmente, surge la pregunta sobre la sostenibilidad a largo plazo de los empleos creados por las BPO, dada su capacidad para adaptarse a los cambios económicos y tecnológicos a medida que evoluciona la dinámica empresarial del país.

Palabras clave:

BPO, TIC, tecnología, comunicaciones, tercerización, outsourcing, Colombia.

Pregunta orientadora de la búsqueda

¿Cuál es el impacto de los BPO, en la generación de empleo en Colombia en el año 2023?

2. Metodología de búsqueda de la información

Para la elaboración del presente informe se tomaron en cuenta datos de un proyecto propio que se está realizando de manera formal con la intención de crear empresa, también se debatieron conclusiones personales de cada uno de los integrantes y reflexiones sobre el informe. La información recopilada fue analizada minuciosamente a través de un modelo integral e interpretativo que tuvo como objetivo responder el tema y enfoque del informe.

Se utilizaron herramientas informáticas como bibliotecas virtuales, Google Académico para complementar la información y proporcionar bases teóricas que permitan obtener información bibliográfica con el fin de exponer puntos de vista diversificados y proceder a realizar las discusiones y opiniones que resultan como principal fundamento para la correcta elaboración del informe.

3. Sustentación teórica de la pregunta

3.1 Introducción:

La globalización y la revolución tecnológica han transformado radicalmente el panorama laboral a nivel mundial, y Colombia no ha sido una excepción. En este contexto, los Procesos de Negocio tercerizados (BPO, por sus siglas en inglés) han emergido como agentes clave en la reconfiguración de las dinámicas laborales.

Una BPO consiste en que una empresa emplea a otra que se especializa en un área que la primera empresa no. Es una parte del negocio que otra empresa contratada para realizarlo puede realizar de manera más eficiente. Esto libera a la primera organización para que pueda centrarse principalmente en su propósito. (Gutiérrez, 2008).

Los BPO representan una estrategia empresarial innovadora para subcontratar determinadas actividades y procesos no básicos, lo que permite a las organizaciones centrarse en sus competencias básicas. En el contexto colombiano, la implementación de contratos BPO ha sido progresiva, creando tanto oportunidades como interrogantes sobre el empleo en diferentes sectores. Este estudio examina aspectos económicos, sociales y laborales para brindar una visión compleja del impacto de las BPO en la fuerza laboral colombiana.

Es importante comprender cómo la introducción de la subcontratación de BPO ha dado forma al empleo en términos de calidad, cantidad y distribución geográfica. Además, se examinó la interacción entre BPO y la fuerza laboral local, considerando el impacto en la empleabilidad, la formación vocacional y la dinámica socioeconómica.

El propósito de este informe es examinar en profundidad el impacto de las BPO en el empleo en Colombia y resaltar su contribución y desafíos en el escenario económico actual. A través de este análisis se espera visualizar la complejidad de los cambios que se están produciendo en el mercado laboral en Colombia debido a la presencia y expansión del BPO.

3.2 Direccionamiento Estratégico.

La necesidad de centrarse en cuestiones estratégicas requiere alianzas con terceros especializados que puedan subcontratar las actividades de gestión del día a día con niveles de servicio óptimos. La creciente ola de innovación en las organizaciones y el llamado a mejorar procesos y alinear políticas en busca del éxito y posicionamiento requiere una relación amplia con los cambios y atención no sólo a la gestión del trabajo y el talento de las empresas, sino también a las tendencias del mercado, a las necesidades emergentes. y formas de reinención. (Vásquez, 2019)

La industria BPO, que se encarga de implementar procesos de negocio para otras empresas, ha crecido significativamente en Colombia. Sin embargo, está más enfocado a ofrecer servicios relacionados con voz y datos. Para que la industria tenga aún más éxito, se recomienda diversificar sus servicios, es decir. para ofrecer una gama más amplia de soluciones para las diferentes necesidades empresariales. En algunos aspectos, el BPO en Colombia tiene margen de mejora.

Hay margen de desarrollo, por ejemplo, en el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), el dominio de varios idiomas y la formación en diversas materias. Aunque se han logrado avances en estas áreas, aún queda trabajo por hacer para alcanzar estándares en otros países.

3.3 Competitividad empresarial.

Hoy en día, las empresas dedicadas a la subcontratación de procesos de negocio, conocida como BPO, son claves para la competitividad tanto en Colombia como en el mundo. Estas empresas subcontratan determinadas tareas a otras empresas para que puedan centrarse más en lo que mejor saben hacer. En Colombia, el auge del BPO ha aumentado la competitividad de las empresas. Sin embargo, para mantener y mejorar esta competitividad, es importante que estas empresas amplíen sus servicios más allá de las funciones básicas para ofrecer soluciones más integrales. Además, deben centrarse en mejorar aspectos como el uso de las tecnologías de la información, la formación en diversos campos y el uso de varios idiomas.

A nivel global, la competitividad de las BPO está directamente relacionada con su capacidad para adaptarse a las necesidades que van evolucionando dentro de las empresas. Quienes logran obtener una diferenciación por ofrecer soluciones estratégicas y versátiles son quienes se logran posicionar como líderes en un mercado actual voraz y altamente competitivo.

3.4 Generalidades de las BPO

A principios de los años 70, el uso del outsourcing también conocido como BPO comenzó a ganar credibilidad como estrategia empresarial que se centraba en los aspectos de conocimiento tecnológico de las empresas; pero el término subcontratación se utilizó hasta 1980. En 1998, la subcontratación alcanzó los 100 mil millones de dólares en todo el mundo y, según las últimas investigaciones, se espera que esa cifra aumente a 282 mil millones de dólares. En los últimos años, la subcontratación de servicios entre países desarrollados y en desarrollo, comúnmente conocida como subcontratación extraterritorial, ha crecido rápidamente. (Pacheco, 2017)

Las BPO, o empresas de subcontratación de procesos empresariales, son como "héroes detrás de la cortina" en el mundo empresarial. Su función principal es realizar determinadas tareas para otras empresas, lo que les permite centrarse en lo que mejor saben hacer. Abarca desde

contestar llamadas y procesar datos hasta funciones más complejas. En Colombia y otras partes del mundo, estas empresas se han ganado un lugar porque ofrecen una forma eficiente y especializada de manejar determinadas actividades. Sin embargo, para seguir siendo competitivo, BPO debe ir más allá de los servicios básicos. Necesitan ampliar su software ofreciendo soluciones más integrales y adaptarse a las necesidades cambiantes del negocio. Algunas de las áreas en las que las BPO deberían centrarse son la mejora del uso de las tecnologías de la información, la formación en diferentes áreas y el multilingüismo. La flexibilidad y la adaptabilidad son claves en este juego.

Las BPO juega un papel importante para hacer que las empresas sean más eficientes y enfocadas. Son el "soporte técnico" detrás de muchas empresas, permitiendo a otras empresas sobresalir en lo que mejor saben hacer.

3.5 Marketing digital.

El marketing dentro de estas empresas se enfoca en mostrar cómo pueden facilitar la vida de otras compañías. Es un poco como vender la idea de que estas empresas son como un equipo de apoyo que libera a otras empresas para que se concentren en lo que hacen mejor.

Subcontratar marketing significa contratar a un tercero para que realice algunas o todas sus actividades de marketing. Este tercero puede ser una agencia de marketing digital, un consultor de marketing o un experto en marketing independiente. Y pueden trabajar de forma remota o en la oficina de al lado (según la política de su empresa). Esta también es una opción popular. Casi el 94% de las empresas subcontratan parte o la totalidad de sus actividades de marketing. Subcontratar su marketing es una excelente manera de ahorrar tiempo, utilizar presupuesto de manera más eficiente y obtener resultados. (Smith, 2023)

En lugar de tratar de vender productos, el marketing de las BPO se centra en destacar los servicios especializados que ofrecen. Esto implica explicar cómo pueden manejar llamadas, procesar datos y realizar otras tareas operativas de manera eficiente y profesional, además, también se centra en la flexibilidad. Quieren mostrar que pueden adaptarse a las necesidades cambiantes de las empresas, ya que ofrecen soluciones personalizadas y eficientes. El

marketing de las empresas BPO se trata de mostrar cómo son los compañeros perfectos para otras empresas, ayudándolas a simplificar tareas y a concentrarse en lo que hacen mejor. Es un poco como ser el "súper asistente" que hace que todo funcione sin problemas.

3.6 Comercio electrónico.

Hoy el comercio electrónico ha cobrado importancia porque ofrece una oportunidad diferente de negocio que reduce los costos de transacción. El comercio electrónico está directamente relacionado con el uso de Internet.

Colombia tiene la quinta mayor densidad de internet considerando su población y usuarios de la red. El crecimiento de Colombia (2000-2013) es alto, 31,4%, lo cual es significativamente alto al promedio de la región sudamericana, lo que demuestra que Colombia está creciendo, aumentando su posicionamiento en servicios en línea. (Internet World Stats, 2023)

Es un poco como comprar cosas en línea, pero en lugar de productos, estás obteniendo servicios especializados. Las BPO utilizan el comercio electrónico para ofrecer sus servicios de manera eficiente y accesible. A través de plataformas en línea, las empresas pueden contratar y gestionar los servicios que necesitan de las BPO. Esto puede incluir desde el manejo de llamadas y el procesamiento de datos hasta tareas más especializadas. La idea es hacer que el proceso de contratación y trabajo sea más fácil y rápido. Además, el comercio electrónico permite una mayor transparencia, ya que las empresas pueden ver claramente qué servicios están obteniendo y cómo se están utilizando.

Ley 527 de 1999, Ley De Comercio Electrónico

“Por medio de la cual se define y reglamenta el acceso y uso de los mensajes de datos, del comercio electrónico y de las firmas digitales, y se establecen las entidades de certificación y se dictan otras disposiciones”.

En el artículo 2 donde se establecen las definiciones, en el caso del comercio electrónico “Abarca las cuestiones suscitadas por toda relación de índole comercial, sea o no contractual, estructurada a partir de la utilización de uno o más mensajes de datos o de cualquier otro medio similar. Las relaciones de índole comercial comprenden, sin limitarse a ellas, las siguientes operaciones: toda operación comercial de suministro o intercambio de bienes o servicios; todo acuerdo de distribución; toda operación de representación o mandato comercial; todo tipo de operaciones financieras, bursátiles y de seguros; de construcción de obras; de consultoría; de ingeniería; de concesión de licencias; todo acuerdo de concesión o explotación de un servicio público; de empresa conjunta y otras formas de cooperación industrial o comercial; de transporte de mercancías o de pasajeros por vía aérea, marítima y férrea, o por carretera”. (Ley 527 de 1999, funcionpublica.gov.co)

3.7 Procesos gerenciales.

La subcontratación es parte de la estrategia de gestión del desempeño y posición competitiva gracias a la reducción de costes administrativos, facilita la prestación de servicios de mayor calidad y competitividad global. Para ello se analiza el Outsourcing, sus ventajas y desventajas como estrategia de gestión. En primer lugar, se toma la decisión de utilizar la subcontratación como parte de la estrategia teniendo en cuenta la hipótesis de sus atractivas ventajas, se trabaja en su creación, el desarrollo del proyecto y varias variables de decisión que ayudan al equipo a decidir si las relaciones y los resultados son mutuamente beneficiosos. (Felipe Andrés Martínez Romero, 2018)

En lugar de simplemente supervisar tareas cotidianas, los gerentes en las BPO tienen que pensar estratégicamente. Esto significa planificar cómo la empresa puede crecer, qué servicios deberían ofrecer y cómo mejorar la calidad de lo que hacen.

Los procesos gerenciales también incluyen asegurarse de que los empleados estén bien capacitados y motivados. Los gerentes en las BPO tienen que estar al tanto de las nuevas tecnologías y tendencias para asegurarse de que la empresa siga siendo relevante y eficiente tomando decisiones acertadas para enfrentar los desafíos del mundo empresarial.

3.8 Estrategias.

Las estrategias de una BPO implican pensar a largo plazo. Esto incluye decidir qué servicios ofrecer, cómo diferenciarse de la competencia y cómo adaptarse a los cambios en el mercado. Es un poco como planificar cómo serán las próximas etapas del viaje empresarial.

Además, las estrategias también abarcan cómo mejorar continuamente. Esto implica capacitación constante para los empleados, mantenerse actualizado con las últimas tecnologías y, en general, buscar maneras de ser más eficientes y ofrecer mejores servicios.

No basta con que las empresas proporcionen el servicio al cliente existente. en este sentido también es importante innovar porque en el mercado se han presentado situaciones como escenarios cambiantes y por ello es importante que la organización esté dispuesta a introducir variaciones de su diseño o política para satisfacer las necesidades que demanda el mercado en un momento determinado. Muchas organizaciones se están adaptando para trasladar físicamente su trabajo al medio del trabajo remoto.

“El nuevo panorama de servicios de oportunidades presenta una oportunidad o necesidad de innovación, que es considerado como un proceso de prueba y error, no corresponde a un proceso lineal y por tanto es necesario estar al tanto de las variaciones o cambios que se presenten en la atención y/o percepción de ésta por parte de los clientes”. (Business & Marketing School - ESIC. (2022)

3.8.1 Globalización.

La globalización ha afectado significativamente a las empresas de subcontratación de procesos de negocio (BPO). En este contexto global, los BPO no sólo ofrecen sus servicios a empresas locales, sino que también tienen la oportunidad de interactuar con empresas de todo el mundo. De esta manera, pueden formar parte de cadenas de suministro globales y brindar servicios a empresas ubicadas en diferentes países.

Durante los últimos veinte años, los estudios sobre la globalización de la producción y el consumo se han desarrollado en paralelo con estudios que intentan interpretar los cambios en la producción y el empleo en las economías avanzadas, sin que la mayoría de los estudios puedan establecer conexiones analíticas entre ambos conjuntos. Recientemente, la expansión de la producción y los servicios empresariales y el crecimiento de los sistemas internacionales de producción conjunta y la subcontratación han hecho que sea cada vez más común estudiar las cadenas de producción internacionales, incluidos los segmentos de servicios. (Días. 2003)

La globalización ha ampliado el alcance de los BPO, permitiéndoles diversificar sus servicios y adaptarse a las necesidades especiales de los clientes internacionales. Además, los BPO también se benefician al aprovechar las mejores prácticas y tecnologías innovadoras de todo el mundo. Pero la globalización también trae consigo desafíos como una mayor competencia y la necesidad de comprender y respetar las diferencias culturales en los negocios, requiere adaptabilidad y comprensión de los diferentes mercados globales.

3.8.2 Discusiones.

El tema del impacto de las Empresas de Procesamiento de Outsourcing (BPO) en el empleo en Colombia ha generado un debate interesante en diversos círculos. A medida que estas empresas

han ganado terreno, es crucial explorar tanto los aspectos positivos como las posibles preocupaciones que rodean su influencia en el mercado laboral.

Aspectos Positivos:

1. Generación de Empleo: La evidente generación de empleo es un punto destacado. Las BPO han creado oportunidades laborales en diversas áreas, desde servicios de atención al cliente hasta tareas especializadas. Este aumento en el empleo es fundamental para combatir las altas tasas de desempleo en el país.

Se deben tener en cuenta las ventajas de la subcontratación indirecta de productos o servicios a la empresa, es decir, que el material entrante sea fresco, desarrollado creativamente, con nuevas soluciones y un foro de discusión; Se trata de propuestas que probablemente no hubieran aparecido en un ambiente laboral interno, pues con el tiempo, las relaciones entre los empleados se crean internamente, se vuelven mecánicas y rutinarias, lo que impide el desarrollo de nuevos procesos, ideas, soluciones, propuestas, productos o métodos del servicio. (Saldarriaga, 2015)

2. Diversificación de Habilidades: Trabajar en BPO brinda la posibilidad de adquirir habilidades especializadas en tecnología, gestión de datos y otros campos, lo que puede mejorar las perspectivas de carrera para los empleados. Además, al permitir a los trabajadores estar expuestos a ambientes tecnológicos, capacitaciones constantes, demandadas en su mayoría por las empresas que solicitan la tercerización es muy amplio el espectro de educación al que pueden estar sujetos los trabajadores de este tipo de servicios.

3. Impacto Económico: Las inversiones en el sector de BPO han contribuido al desarrollo económico local, mejorando la infraestructura y aumentando los ingresos fiscales en las áreas donde operan estas empresas. Esto en conjunto con la diversificación de habilidades permite a los trabajadores alcanzar objetivos educativos más amplios que permiten así mismo el desarrollo de empleos especializados, aumentando el rango jerárquico y los ingresos, creando así más puestos de trabajo dentro de un mismo BPO.

Aspectos de Preocupación:

En varios resultados de la investigación se conocen casos en empresas de tercerización que no promueven el buen haber en medidas de contratación y derechos laborales a los trabajadores, ya que al ser una empresa externa estos se aprovechan en gran medida del desconocimiento de los trabajadores al no brindar información clara o tergiversar términos a la hora de la contratación del personal.

Al concentrar una gran cantidad de empleos en una industria, existe el riesgo de que cambien las fluctuaciones en la demanda global de servicios subcontratados. Al incrementar la necesidad y este adquirir poder por la alta cantidad que hay de desempleo concretamente en Colombia se crea una competencia muy fuerte en el sector lo que puede conllevar a un exceso de oferta por parte de los BPO.

La gestión de datos confidenciales plantea dudas sobre la privacidad y la seguridad de los datos. Dado que los BPO manejan grandes volúmenes de datos, la seguridad de sus datos se convierte en una prioridad crítica. En este ámbito es altamente necesario utilizar sistemas de protección de datos como BlockChain o webs de alojamiento compartido que brinden seguridad en la nube, para controlar, medir y conocer a detalle los movimientos que se generan con la información.

Queda claro que es necesario establecer regulaciones laborales claras que protejan los derechos de los trabajadores en la industria BPO. Además, se debe fomentar la diversificación de la economía para evitar una dependencia excesiva de un sector, y se deben tomar medidas especiales para garantizar la protección y privacidad de los datos.

4. Conclusiones y anotaciones finales:

Cuando hablamos de outsourcing, encontramos los principales pilares que lo fundamentan con los que podemos analizar el verdadero impacto social, económico y estratégico que proveen a

las empresas no solo de productos sino también y a un impacto más amplio el sector de los servicios, se pueden concluir 4 pilares fundamentales de los BPO:

- El factor humano. Los equipos altamente humanos favorecen la colaboración y el compromiso. - Calidad de las relaciones entre empresas colaboradoras. La confianza y la comunicación fluida hacen que sea fácil moverse de forma segura y sin fricciones.

- Resultados previstos. Por supuesto, lograr resultados estratégicos y financieros es garantía de mantener la relación.

- Finalmente, para que el cliente final, el socio como evaluador final, quede satisfecho y vea la mejora del servicio. Delegar en un experto ahora no sólo ahorra costos, sino que también afecta la fortaleza de la industria cuando diferentes empresas se unen para ayudarse entre sí y fortalecerse. Siendo este el momento más oportuno para buscar colaboradores. (Reyes & Llopis 2015).

Gracias a los BPO, hay más empleo en Colombia. Estas empresas que se encargan de tareas como atención al cliente o manejo de datos han creado muchos trabajos, ayudando a reducir el desempleo en el país. Esto en paralelo al incremento y variedad en opciones de trabajo brinda más oportunidades laborales en áreas como tecnología, manejo de datos y servicios financieros. Esto permite a los trabajadores aprender nuevas habilidades y tener más opciones de carrera.

La llegada de los BPO ha tenido un impacto positivo en la economía local. Las inversiones de dentro y fuera del país en este sector han ayudado al desarrollo económico, aumentando los ingresos del gobierno y mejorando la infraestructura en las áreas donde se instalan estos centros, además, trabajar con BPO ha permitido a las empresas colombianas ser más eficientes al enfocarse en lo que hacen mejor. Esto ha llevado a un aumento en la productividad y ha hecho que las empresas sean más competitivas, lo que beneficia a largo plazo y que conlleva también a fomentar el desarrollo de habilidades entre los trabajadores colombianos ya que acceden a oportunidades de recibir entrenamiento especializado y mejorar sus habilidades técnicas y de idiomas, beneficiando no solo a la industria sino también a la fuerza laboral en general.

Aunque hay beneficios, también hay problemas con la protección laboral que se deben resolver. Es necesario tener reglas claras para asegurarse de que los trabajadores en BPO reciban

salarios justos y tengan buenas condiciones de trabajo además de mantener siempre la prioridad a que la industria de BPO sea un referente que pueda ayudar a la inclusión social al dar trabajo a diferentes comunidades y grupos de personas. Es importante tener políticas solidas que promuevan la igualdad de oportunidades y la diversidad en el trabajo.

Trabajar con BPO ha llevado a nuevas ideas y al uso de tecnologías avanzadas en las empresas colombianas. El uso de tecnología para gestionar procesos ha hecho que el país sea más competitivo globalmente y lo ha posicionado como un jugador importante en el mercado de servicios empresariales.

5. Lista de Referencias.

Business & Marketing School (2022). *La innovación un elemento diferenciador en la experiencia del cliente*. Recuperado el 28 de agosto, 2022, de <https://www.esic.co/lainnovacion-un-elemento-diferenciador-en-la-experiencia-del-cliente/26360/>

Felipe Andrés Martínez Romero, (2018). *El outsourcing como estrategia gerencial para el desempeño competitivo para las empresas del sector turístico de Cartagena de indias*. Recuperado de <https://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0074636.pdf>

Gott Johan y Sethi Arjun (2017), *The Widening Impact of Automation, Global Services Location Index*. Recuperado de <https://www.atkearney.com/digital-transformation/gsl>

Gutiérrez, L. J. M. (2008). *Outsourcing. Ediciones Fiscales ISEF*.

Internet World Stats, (2023). *Internet World Stats usage and population statistics*. Recuperado de <https://www.internetworldstats.com/south.htm>

José Alejandro Vélez Saldarriaga, (2015). *Outsourcing de la empresa en conflicto con los derechos de los trabajadores; de cómo devolverle al outsourcing lo que es el outsourcing; una decisión económica*. Recuperado de https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/12032/JoseAlejandro_VelezSaldarriaga_MariaAlejandra_OssaBotero_2015.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Kate Ingham-Smith, (2023). *Outsourcing Marketing: The Key to Scaling Your Business*. Recuperado de <https://www.semrush.com/blog/reasons-to-outsource-marketing/#is-outsourcing-your-marketing-the-right-choice>

Katherine Vásquez (2019) *OUTSOURCING ESTRATÉGICO: un aliado en la transformación de las organizaciones*. Recuperado de <https://humancapital-hc.com/outsourcing-estrategico-un-aliado-en-la-transformacion-de-las-organizaciones/>

(Ley 527 de 1999, funcionpublica.gov.co)

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=4276#:~:text=“Por%20medio%20de%20la%20cual,y%20se%20dictan%20otras%20disposiciones.”>

Pacheco Tehuintle Juan José. (2017, noviembre 9). *Generalidades, tipos y ventajas del Outsourcing*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/generalidades-tipos-ventajas-del-outsourcing/>

Reyes & Llopis (2015). *Information systems outsourcing satisfaction: some explanatory factors*.

Vivianne Ventura-Dias. (2003). *Globalización y servicios: cambios estructurales en el comercio internacional*. Recuperado de <https://repositorio.cepal.org/items/2ef28c93-a951-4f08-bf40-82388564aace>