

ENTIDAD:	PROGRAMA NACIONAL DE COMPETITIVIDAD
DIRECCIÓN:	Sta. Avenida 5-55 zona 14, Edificio Europlaza, Torre IV, Nivel 16, Oficinas 1601 y 1604
HORARIO DE ATENCIÓN:	8:00 a 16:00 horas
TELÉFONO:	2421-2464
DIRECTORA :	Francis Lucía Garnica Marroquín
ENCARGADO DE ACTUALIZACIÓN:	Rosa María Aguilar Rodríguez
FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	04 de octubre 2023
CORRESPONDE AL MES DE:	septiembre de 2023

Decreto 54-2022 Artículo No.22 Publicación de informes en portales web

No.	No. Contrato	Nombre del Asesor	Nombre de la Consultoría	Número del Producto / Informe Presentado	Monto pagado en el mes	Rengión	Fuente de Financiamiento
1	PNC-108-005-189-2023	Juan Pablo Ligorria Arroyo	Asesoría para el diseño de estrategia de desarrollo local en el marco del subsector eléctrico	6	Q20,500.00	189	11
2	PNC-108-008-189-2023	Juan Pablo Ortega Reyes	Servicios Profesionales en asesoría en articulación interinstitucional para identificación y análisis de clústeres industriales en los sectores de alimentos y bebidas, farmacéuticos, dispositivos electrónicos y BPOS para el desarrollo empresarial	3	Q20,400.00	189	11

Rosa María Aguilar Rodríguez
 Jefe de Adquisiciones y Contrataciones
 Programa Nacional de Competitividad
 MINISTERIO DE ECONOMÍA

CERTIFICACIÓN DE RECEPCIÓN DE PRODUCTO

Por este medio hago **CONSTAR** que he recibido y leído el producto abajo indicado de los servicios prestados dentro de la contratación titulada:

Asesoría para el diseño de estrategia de desarrollo local en el marco del subsector eléctrico
Nombre o título de los servicios de asesoría

Que realizó: Juan Pablo Ligorría Arroyo
Nombre de la persona contratada

Como parte de los servicios de asesoría prestados al Programa Nacional de Competitividad, el cual recibo a entera conformidad porque cumplen con los Términos de Referencia del Contrato No.: **PNC-108-005-189-2023**.

Por lo que se solicita trasladar a donde corresponda para continuar con el proceso respectivo de pago, por la cantidad de: **Q. 20,500.00**.

Se adjunta:

PRODUCTO NO. 6 "Propuesta final de los lineamientos estratégicos para la sostenibilidad del subsector eléctrico con base a la estrategia de la Política Nacional de Competitividad, referente a los 9 territorios para consolidarse como ciudades intermedias en Guatemala, que incluya un plan de acción para su implementación".

Documento que contiene:

1. Carátula
2. Resumen ejecutivo
3. Índice
4. Introducción
5. Propuesta final de los lineamientos estratégicos para la sostenibilidad del subsector eléctrico en Guatemala, que incluya insumos de actores técnicos.
6. Análisis de las modificaciones o cambios solicitados por PRONACOM.
7. Resumen de las presentaciones a distintos equipos del PRONACOM. El material de estas presentaciones formará parte integral (como Anexo) del producto.
8. Plan de implementación y recomendaciones sobre acciones a seguir.
9. Conclusiones.

Impreso en: 54 hojas
Cantidad en hojas

Si
Indicar si se adjunta en CD

Fecha de entrega del producto: 11 de septiembre del 2023

Aprobación del Producto:

Firma y sello:



Licda. Francis Lucia Gamica Marroquín
Directora Ejecutiva
Programa Nacional de Competitividad
MINISTERIO DE ECONOMÍA

40/24

**PROGRAMA NACIONAL DE COMPETITIVIDAD
MINISTERIO DE ECONOMÍA**

Para: Francis Lucía Gárnica Marroquín
Directora Ejecutiva
Programa Nacional de Competitividad

Dé: Juan Pablo Ligorria Arroyo

Asunto: Propuesta final de los lineamientos estratégicos para la sostenibilidad del subsector eléctrico con base a la estrategia de la Política Nacional de Competitividad, referente a los 9 territorios para consolidarse como ciudades intermedias en Guatemala, que incluya un plan de acción para su implementación.

Fecha: Guatemala, 11 de septiembre de 2023.

Juan Pablo Ligorria A.
Digitally signed by Juan Pablo Ligorria A.
(f) _____
Consultor


Licda. Francis Lucía Gárnica Marroquín
Directora Ejecutiva
Programa Nacional de Competitividad
MINISTERIO DE ECONOMÍA

Resumen ejecutivo

En este producto de Asesoría se presenta la versión final de los lineamientos para la sostenibilidad del subsector eléctrico en base a la propuesta estratégica territorial de la Política Nacional de Competitividad 2018-2032.

Para su preparación ha sido consultada la opinión de actores técnicos relacionados en el subsector mismo y además con los grupos designados de los equipos de PRONACOM: Competitividad, Atracción de Inversiones (Nacionales e Internacionales), Clima de Negocios y Plan La Ruta.

Luego del proceso de consulta y validación de los contenidos desarrollados en el marco de esta Asesoría, se ha concluido en la necesidad de implementar las directrices derivadas en las siguientes líneas ejecutivas:

- La preparación de material mediado para comunicación de las líneas estratégicas.
- La conducción de mesas de sensibilización con grupos clave, de carácter multisectorial, relacionados con el desempeño del subsector eléctrico.
- Divulgación para la sensibilización sobre los valores y oportunidades del subsector eléctrico e
- Identificación de los actores clave en las ciudades intermedias seleccionadas, para la conducción de procesos de consulta y planificación de la ejecución de acciones tácticas en dichos entornos territoriales.

Se concluye además, que amén de la aceptación temática de las líneas estratégicas propuestas, es necesaria la actualización de la información que ha sido integrada en el proceso de análisis en esta Asesoría. Esto es, principalmente, previo a la preparación de materiales de sensibilización propuestos y la conducción de los subsiguientes procesos de planificación operativa.

Finalmente, resulta de particular relevancia la consideración de la gestión ambiental; como uno de los principales ejes transversales en las líneas estratégicas propuestas. Esto resulta de la incidencia que puede tener tanto en los procesos de fomento a fuentes renovables, en la estabilización de tarifas/costos de la energía, como en la implementación de procesos de responsabilidad ambiental colectiva en ciudades intermedias.

Juan Digitally
Pablo signed by
 Juan Pablo
Ligorría A. Ligorría A.

Propuesta final de los lineamientos estratégicos para la sostenibilidad del subsector eléctrico con base a la estrategia de la Política Nacional de Competitividad, referente a los 9 territorios para consolidarse como ciudades intermedias en Guatemala, que incluya un plan de acción para su implementación.

Índice

1. INTRODUCCIÓN.....	3
2. PROPUESTA FINAL DE LOS LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA LA SOSTENIBILIDAD DEL SUBSECTOR ELÉCTRICO EN GUATEMALA, QUE INCLUYA INSUMOS DE ACTORES TÉCNICOS.....	7
2.1. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA LA SOSTENIBILIDAD DEL SUBSECTOR ELÉCTRICO EN GUATEMALA Y SUS ACCIONES TÁCTICAS.....	7
3. ANÁLISIS DE LAS MODIFICACIONES O CAMBIOS SOLICITADOS POR PRONACOM.....	12
3.1. SOBRE EL MATERIAL COMPARTIDO Y LAS LÍNEAS ESTRATÉGICAS.....	12
3.2. VALORACIÓN DE LAS LÍNEAS ESTRATÉGICAS.....	14
4. RESUMEN DE LAS PRESENTACIONES A DISTINTOS EQUIPOS DEL PRONACOM.....	17
4.1. JUSTIFICACIÓN DE LA ASESORÍA.....	17
4.2. PROCESO DE ANÁLISIS, INTEGRACIÓN Y PLANTEAMIENTO DE LÍNEAS ESTRATÉGICAS.....	18
4.3. VALIDACIÓN TEMÁTICA.....	18
4.4. ACCIONES TÁCTICAS.....	19
5. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y RECOMENDACIONES SOBRE ACCIONES A SEGUIR.....	20
6. CONCLUSIONES.....	21
7. ANEXO.....	1

1. Introducción

El PRONACOM, que se establece formalmente por medio del Acuerdo Gubernativo 306-2004, tiene la misión de liderar y posicionar una visión de país en el largo plazo, por medio de la articulación y confluencia de esfuerzos entre los gobiernos de distintos niveles, los empresarios, la academia y los trabajadores con el fin de alcanzar esa visión acordada.

Para ello, en el 2018 se aprobó mediante Acuerdo Gubernativo 103-2018, la Política Nacional de Competitividad 2018-2032, en adelante referida también como La Política. La Política resultó de la actualización de la Agenda Nacional de Competitividad, la cual busca contribuir a mejorar la calidad de vida, aumentar la calificación del capital humano y generar mayores oportunidades de desarrollo para los guatemaltecos; recoge los avances en materia de competitividad del país y avanza en la formulación de una visión estratégica a partir de un esfuerzo conjunto entre el sector productivo, el sector público, academia y sociedad civil, buscando la identidad y el compromiso de los distintos actores en la construcción de una Guatemala competitiva, integrada a las dinámicas internacionales, y con altos estándares de calidad de vida para los próximos 15 años.

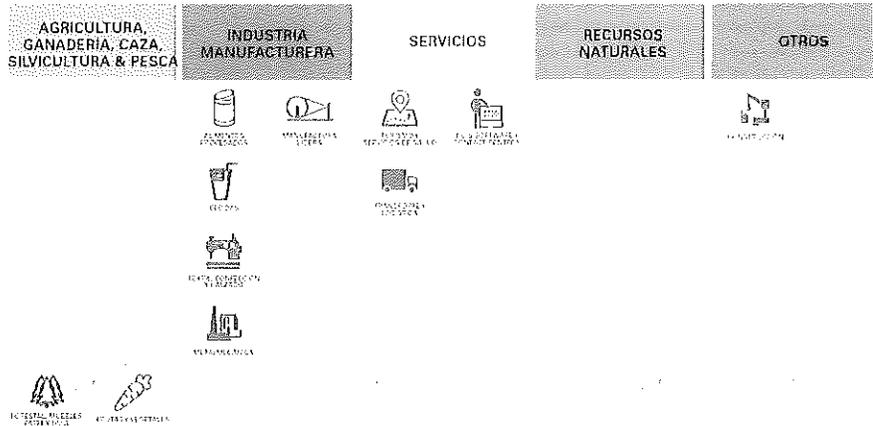
La Política se estructura bajo tres elementos cuyo conjunto es la estrategia denominada 11-11-9 (11 clústeres con el mayor potencial de generación de empleo; 11 prioridades que Guatemala debe atender en materia de competitividad; y, 9 territorios aptos para consolidarse como ciudades intermedias). Sus fundamentos conceptuales se encuentran en los 12 pilares empleados por el Foro Económico Mundial, incorporando adicionalmente dos pilares transversales: sostenibilidad social y sostenibilidad ambiental. Secuencialmente, los componentes temáticos de la Política son los presentados a continuación. Precisamente este producto de consultoría trata sobre el hilo conductor de dichos pilares transversales: La sostenibilidad.

PILARES DE LA COMPETITIVIDAD

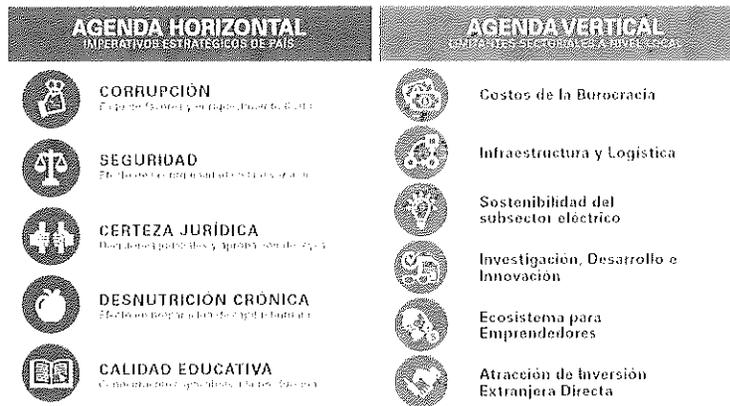
Requerimientos básicos	Potenciadores de eficiencia	Factores de innovación y sofisticación
Instituciones	Calidad educativa y capacitación	Sofisticación de negocios
Infraestructura	Eficiencia en el mercado de bienes	Innovación
Entorno macroeconómico	Eficiencia en el mercado laboral	
Salud y educación	Eficiencia en el mercado financiero	
	Preparación tecnológica	
	Tamaño del mercado	

Sostenibilidad Social	Sostenibilidad ambiental
Pilares transversales	

Los 11 clústeres priorizados por la Política Nacional de Competitividad de Guatemala¹



Las 11 prioridades en materia de competitividad para Guatemala



En esta Asesoría, para el diseño de líneas estratégicas para la sostenibilidad del subsector eléctrico, se han enfocado los distintos análisis en tres temáticas:

- La condición actual del subsector eléctrico en Guatemala, tomando como base la referencia establecida en la Política Nacional de Competitividad 2018-2032:

"El subsector eléctrico de Guatemala se ha convertido en el más desarrollado y competitivo de la región, en cuanto a capacidad de generación, costo de la energía y calidad de servicio; factores todos que deben ser aprovechados en la promoción de las inversiones productivas en el país."

"Sin embargo, enfrenta desafíos que pueden poner en peligro su sostenibilidad, tales como el robo de energía, la oposición ideológica a la construcción de hidroeléctricas, la construcción de redes de transmisión y las dificultades para exportar energía a los demás países de la región."

¹ Gráficos tomados de la Política Nacional de Competitividad

"Se requiere de una política coordinada de gobierno para vencer las barreras que la exportación tiene en el mercado eléctrico regional."

- b) El concepto de sostenibilidad, generalmente aceptado, que plantea un balance en el entorno de las actividades humanas. Dicho balance asume que la situación de sostenibilidad se da cuando existen condiciones de competitividad económica, responsabilidad ambiental y bienestar social.
- c) La directriz territorial de la Política Nacional de Competitividad. Esta componente territorial está enfocada en el sistema de ciudades intermedias indicada en la estrategia 11-11-9. Es decir, en el marco de la Política, prácticamente no es viable hablar de "desarrollo local" en Guatemala, sin asociar tal desarrollo con dicho sistema de ciudades.

El sistema de ciudades intermedias se resume en el siguiente gráfico.

Sistema de ciudades intermedias – Política Nacional de Competitividad

CIUDAD TURÍSTICA ANTIGUA

Antigua Guatemala
Jocotenango
Pastores
Santa María de Jesús
Ciudad Vieja
San Miguel Dueñas
Alotenango
San Antonio Aguas Calientes
Santa Catarina Barahona

CIUDAD PORTUARIA SAN JOSÉ

Escuintla
Santa Lucía Cotzumalguapa
Masagua
La Gomera
San José
Iztapa

CIUDAD DE LOS ALTOS

San Cristobal Totonicapán
Quetzaltenango
Salcajá
Olintepeque
San Juan Ostuncalco
San Mateo
Almolonga
Cantel
La Esperanza

CIUDAD HUEHUETENANGO

Huehuetenango
Chiantla

CIUDAD LAS VERAPACES

Cobán
Santa Cruz Verapaz
San Cristobal Verapaz
San Pedro Carchú
San Juan Chamelco

CIUDAD DE PETÉN

Flores
San Benito

CIUDAD DE ORIENTE

Zacapa
Estanzuela
Rio Hondo
Teculután
Chiquimula

CIUDAD PORTUARIA PUERTO BARRIOS

Puerto Barrios
Livingston
Morales

CIUDAD DE GUATEMÁGICA

Retalhuleu
San Sebastian
Santa Cruz Muluá
San Martín Zapotitlán
San Felipe
Champerico
El Asintal
Mazatenango
Coatepeque

Esta Asesoría ha generado seis productos (incluyendo este). Esta es la serie de seis productos (Cuadro 1.1):

Cuadro 1.1 Resumen de Productos de la Asesoría

<u>Producto</u>	<u>Contenido</u>
1	Cronograma y Base conceptual para el planteamiento de líneas estratégicas para la sostenibilidad del subsector eléctrico.
2	Base Metodológica para el planteamiento de líneas estratégicas para la sostenibilidad del subsector eléctrico.
3	Borrador preliminar de propuesta de los lineamientos estratégicos para la sostenibilidad del subsector eléctrico.
4	Borrador con comentarios y observaciones integradas de propuesta de los lineamientos estratégicos para la sostenibilidad del subsector eléctrico.
5	Propuesta con base a la estrategia de la Política Nacional de Competitividad para aplicar los lineamientos de estratégicos para sostenibilidad del subsector eléctrico, que incluya un plan de acción para implementación.
6	Propuesta final de los lineamientos estratégicos para la sostenibilidad del subsector eléctrico con base a la estrategia de la Política Nacional de Competitividad.

Este informe documenta el sexto producto de la asesoría:

Propuesta final de los lineamientos estratégicos para la sostenibilidad del subsector eléctrico con base a la estrategia de la Política Nacional de Competitividad, referente a los 9 territorios para consolidarse como ciudades intermedias en Guatemala, que incluya un plan de acción para su implementación.

Como parte de la dinámica documentada en este producto, se llevó a cabo una serie de presentaciones y diálogos con actores técnicos del subsector eléctrico y con grupos temáticos dentro del PRONACOM. En este proceso, se tuvo la oportunidad de exponer el proceso de conformación de las líneas estratégicas objeto de esta Asesoría.

Final del capítulo.

2. Propuesta final de los lineamientos estratégicos para la sostenibilidad del subsector eléctrico en Guatemala, que incluya insumos de actores técnicos.

Tal como lo indica el título de este capítulo, se consultó a algunos actores técnicos relacionados con el subsector eléctrico de Guatemala. A ellos se presentó el planteamiento de las líneas estratégicas, el proceso de su conformación y la propuesta de las acciones recomendadas para su implementación. El contenido de tal presentación se incorpora al Anexo 1

Los actores técnicos con quienes se compartieron las líneas estratégicas se resumen en el siguiente cuadro.

Cuadro 2.1 Actores técnicos entrevistados

Actor(es)	Cargo / Instancia técnica
Edward Fuentes Álvaro Pedroza Julio García	Viceministro de Energía Director de Planificación Ministerio de Energía y Minas Director General de Energía
Otto García	Ex Gerente General / INDE
Silvia Alvarado Jorge Álvarez	Presidente Administrador del Mercado Mayorista (AMM) Gerente General del AMM
Jorge Ayala	Diputado electo / Legislatura 2024 – 2028*
Luis Ortiz Marcela Peláez Jorge Arauz	Presidente Comisión Nacional de Energía Eléctrica (CNEE) Directora de la CNEE Director de la CNEE

*J. Ayala es candidato a presidir la Comisión Legislativa de Energía y Minas.

A continuación, se presentan los lineamientos estratégicos y su estructura de concepción; organizado en la base metodológica conducida en el proceso de la Asesoría. Este material ya incluye los distintos comentarios proporcionados por los distintos actores técnicos consultados.

2.1. Lineamientos estratégicos para la sostenibilidad del subsector eléctrico en Guatemala y sus acciones tácticas.

Tal como fue indicado en los productos anteriores, la metodología conducida para establecer los lineamientos estratégicos requiere del establecimiento de una pregunta focal y de una visión práctica para el subsector eléctrico en Guatemala. Esto son los siguientes:

Pregunta focal:

¿Cuál es la condicionante principal que afronta el subsector eléctrico para su desempeño sostenible en Guatemala?

Visión práctica:

El subsector eléctrico Guatemalteco presta servicios eficazmente que, cumpliendo con el marco normativo vigente, aportan al bienestar de la sociedad en su conjunto.

Esta visión se confronta con las siguientes seis contradicciones, las cuales son derivadas del análisis de las condiciones del subsector eléctrico y de las ciudades intermedias planteadas en la Política Nacional de Competitividad 2018-2032:

1. Desbalance social, económico y ambiental en ciudades intermedias.

El sistema de ciudades intermedias, como conjunto de municipios, presentan desbalance en sus condiciones de bienestar, competitividad y ambiente. Esto es, en la manera en que tales condiciones se complementan entre sí.

2. Inversión cuestionable en bienestar social, infraestructura y servicios ambientales.

Los recursos invertidos en el bienestar de las personas (salud, educación, vivienda, etc.), en su infraestructura productiva (comunicaciones, energía, transporte) y en los bienes ambientales del entorno son limitadas.

3. Limitado acceso del servicio eléctrico en áreas rurales y baja calidad del servicio en centros poblados.

La cantidad de población que no cuenta con servicio eléctrico en áreas rurales ha aumentado, mientras que la inversión en la infraestructura de distribución ha sido limitada para tal segmento poblacional. Asimismo, la infraestructura de distribución a centros poblados no provee la calidad de servicio que cumpla con los estándares requeridos para los distintos requerimientos del mismo (variación de voltaje, irregularidad del fluido, etc.).

4. Diversificación de fuentes renovables e inversión en servicios ambientales asociados.

Las fuentes renovables de energía, son mayoritariamente provenientes de plantas hidroeléctricas; mientras que otras fuentes renovables (eólica, solar y geotérmica) representan una proporción minoritaria de tales fuentes. Simultáneamente, los servicios ambientales asociados necesitan inversiones enfocadas en su conservación y gestión de aprovechamiento sostenible.

5. Equívoca sensibilización sobre valores y procesos de la provisión del servicio eléctrico.

Los contenidos y mensajes que han sido comunicados a distintos grupos temáticos han derivado en concepciones equívocas y polarizaciones entre estos grupos, interna y externamente. Las concepciones equívocas sobre los

aportes al bienestar y las oportunidades derivadas deben ser a su vez compartidos con los grupos sectoriales objeto de la desinformación.

6. Precario consumo limpio y eficiente de energía.

Los esfuerzos para reducir el consumo de leña como principal medio para consumo en hogares han sido de alcance limitado. De manera similar, el cambio de hábitos y medios para consumo y eficiencia energética han sido insuficientes para hacer una incidencia positiva en el medio Guatemalteco de consumo y productividad.

Entonces, tomando en cuenta dichas contradicciones y las respectivas condiciones del entorno se proponen los siguientes lineamientos estratégicos para la sostenibilidad del subsector eléctrico.

1. ESTABILIZACIÓN DE LOS COSTOS/TARIFAS DEL SERVICIO DE ENERGÍA

Esto es, en consonancia con la intención de la sostenibilidad del subsector eléctrico en la Política Nacional de Competitividad; buscando el efecto de fomentar inversiones facilitando certeza a las mismas.

Esta línea estratégica será enfocada en tres acciones tácticas:

- a) Inversiones en energía de base. Por medio de lo cual será estabilizado el costo de generación de energía.
- b) Continuidad en la construcción de la red interconectada de transporte de energía en todos sus niveles y alcances (voltaje, cobertura, etc.).
- c) Resolución del desarreglo de la tasa municipal de alumbrado público; buscando transparencia y normalización de su establecimiento generalizado.

2. GESTIÓN DE SERVICIOS AMBIENTALES PARA CENTROS POBLADOS Y PARA FUENTES RENOVABLES DE ENERGÍA

Resulta imprescindible que sean promovidos e implementados esfuerzos procesos de gestión ambiental que faciliten una mejoría de calidad de vida, del consumo de energía y soporten la sostenibilidad de los medios para proveer energía renovable.

Las acciones tácticas que materializan esta línea estratégica son las siguientes:

- a) Involucramiento de todos los sectores (públicos, no-gubernamentales, privados e internacionales) en gestión ambiental.
- b) Establecimiento y comunicación de una línea base para establecer los objetivos de gestión ambiental.
- c) Participación de todos los actores clave conjunta en metas ambientales, con indicadores de avance y comunicación generalizada de los logros alcanzados.

3. FOMENTO DEL ACCESO A ENERGÍA ELÉCTRICA EN ENTORNOS RURALES Y CALIDAD DE SERVICIO A CENTROS POBLADOS

Enfoque por medios de recursos de inversión y subsidio para proveer el servicio eléctrico a comunidades en áreas rurales e inversiones dirigidas a mejorar la calidad del servicio en todos los centros poblados del país.

Se identifican las siguientes acciones en el marco de esta línea estratégica:

- a) Implementación de un programa sistémico y con financiamiento - ejecución sostenidos para electrificación rural.
- b) Inversiones enfocadas a la infraestructura de transporte de energía, con especial énfasis en la distribución del servicio.
- c) Apoyo a la implementación de sistemas aislados de energía, basados en fuentes renovables, buscando opciones de almacenaje de energía e idealmente asociados a cadenas de valor en el ámbito rural (producción agrícola).

4. ACUERDOS SOSTENIBLES PARA MITIGAR LOS CONFLICTOS ASOCIADOS A LA INDUSTRIA ELÉCTRICA

Necesaria la facilitación de relacionamiento propositivo y constructivo que acalle la conflictividad relacionada con las inversiones y productividad de la industria eléctrica (generación, transformación, transporte y distribución).

Para el efecto se propone la ejecución de las siguientes acciones:

- a) Reconocimiento a nivel nacional de las zonas donde existe algún nivel de sensibilidad sobre las acciones de la industria eléctrica.
- b) Implementar un proceso estratégico que sustente la mediación pública en la temática.
- c) Gestionar la autorización e implementación del reglamento del Convenio sobre pueblos indígenas y tribales en países independientes de 1989 de la Organización Internacional del Trabajo, también conocido como Convenio 169 de la OIT o C169.

Resto de la página en blanco.

5. SENSIBILIZACION SOBRE LAS OPORTUNIDADES DEL ACCESO AL SERVICIO ELÉCTRICO

Diseño e implementación de un proceso intencionado para levantar la conciencia pública sobre los esfuerzos, inversiones y oportunidades asociados al servicio eléctrico.

Esto es, una estrategia que se propone enfocar en estas ejecuciones:

- a) Enfoque en grupos vulnerables a desinformación, buscando estratégicamente aquellos segmentos de población que son claves tanto para la mediación pública como sujetos de mensajes equívocos sobre los distintos procesos relacionados al servicio eléctrico.
- b) Mediación de materiales de comunicación para distintos grupos clave; que en consonancia con la acción a), facilitará la información que ha encontrado limitantes sociales y culturales en el entendimiento y apreciación de los beneficios generalizados del acceso al servicio eléctrico.
- c) Procesos gana-gana de inversiones en sostenibilidad de la industria eléctrica, buscando acciones conjuntas que involucren a beneficiarios, grupos afectados, colaboradores e implementadores de las acciones de la industria. El objeto es lograr una apropiación tanto de las acciones de la industria eléctrica como de las oportunidades relacionadas a la misma y los servicios derivados de sus acciones.

Final del capítulo.

3. Análisis de las modificaciones o cambios solicitados por PRONACOM.

Como parte de esta Asesoría y luego de contar con una estructura conformada de las líneas estratégicas para la sostenibilidad del subsector eléctrico en Guatemala; se procedió a presentar el contenido mismo con distintos grupos temáticos del PRONACOM. El contenido de esta presentación se resume en el siguiente capítulo.

Los grupos/equipos de PRONACOM con los que se compartió este material fueron:

- Competitividad,
- Atracción de inversión nacional,
- Atracción de inversión extranjera,
- Clima de negocios y
- Plan La Ruta

Se incluyen además, en este capítulo, algunos comentarios vertidos por actores técnicos (ibid., capítulo 2).

3.1. Sobre el material compartido y las líneas estratégicas.

En términos generales, los grupos temáticos compartieron expresiones de beneplácito por el trabajo realizado en la identificación y estructuración de las líneas estratégicas. Sin embargo, expresaron comentarios sobre:

- a) Indicadores de condición territorial. En general, se expresó acuerdo con el conjunto de los indicadores reunidos para caracterizar a las ciudades intermedias y evaluar su condición para implementación de la Política Nacional de Competitividad y para las líneas estratégicas para la sostenibilidad del subsector eléctrico.

Sin embargo, se recomendó que en subsiguientes presentaciones, se expusiera la contribución de distintos indicadores a las diferentes porciones del análisis territorial. Esta disgregación es la siguiente:

Cuadro 3.1 Clasificación de indicadores de condición territorial

Condición	Indicadores
General	- Población (No. de habitantes) - Cantidad de No-lectores (% de población) - Extensión territorial (km ²) - Urbanización (% de la población) - Deportados (por cada 100 mil habitantes)

Cuadro 3.1 Clasificación de indicadores de condición territorial (continuación)

Condición	Indicadores
Economía	<ul style="list-style-type: none"> - Producto Interno Bruto per cápita – PIB (US\$ al año) - Tasa de pobreza (% de la población) - Índice de competitividad local (ICL) - Coeficiente de GINI - Remesas (% PIB)
Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> - Población rural (% de la población) - Uso de leña (% de hogares) - Superficie forestal (% del territorio) - Producción de residuos sólidos (kg/persona/día) - Agua y saneamiento (% población)
Sociedad	<ul style="list-style-type: none"> - Electrificación (% de hogares) - Déficit de vivienda (% de hogares) - Gasto público en salud per cápita (anual) - Gasto público en educación per cápita (anual) - Tasa de desnutrición crónica (% población)

- b) Entendiendo la relevancia de los esfuerzos en electrificación rural en Guatemala; se expresó la relevancia de acciones estratégicas que aborden la situación durante el tiempo en que las comunidades no cuentan con el servicio eléctrico.

La red interconectada implica inversiones importantes y su disponibilidad no parece contar con recursos suficientes y/o un plan para procurar los mismos. De ahí la necesaria valoración y contexto de los sistemas aislados de energía.

- c) Participación – mesas de consulta con grupos temáticos. Aunque se entiende las limitaciones en disponibilidad de recursos y tiempo; se recomendó que se compartiese el material expuesto en PRONACOM con grupos temáticos – clave. Entre los grupos sugeridos están: cámaras empresariales, actores de la industria eléctrica, organizaciones de la sociedad civil, grupos vulnerables (población en áreas rurales), inversionistas.
- d) Asociación y/o talleres con actores del ámbito de ciudades intermedias. Tomando en cuenta que buena parte del análisis que se llevó a cabo en el marco de la Asesoría es asociado a las ciudades intermedias que dicta la Política; fue recomendado que se comunicara esta estrategia con grupos temáticos en las ciudades intermedias. Algunos de estos grupos podrían ser los grupos representativos de los indicados en el inciso anterior o con miembros de las distintas mesas de competitividad en dichas ciudades.

- e) Aunque esta Asesoría se enfocó en la sostenibilidad del subsector eléctrico en el ámbito nacional; también se recibieron comentarios sobre la relevancia que tendría contar con análisis similares sobre el mercado eléctrico regional. Por un lado, conocer las condiciones particulares de los distintos países de la región (individual y comparativamente; pero también para incluir en el análisis guatemalteco la perspectiva y transcendencia que tiene dicho mercado en el subsector local.
- f) El medio entorno a la industria eléctrica y su regulación en un mercado mayorista ha sido exitoso desde su implementación. Sus estructuras de gobernanza (e.g. MEM, AMM, CNEE) son sólidas y cuentan con un marco normativo que ha demostrado su calidad en distintas situaciones y condiciones. Sin embargo, ha llamado la atención del crecimiento del segmento de usuarios no-regulados. Estos son aquellos que realizan transacciones afuera del ámbito del mercado regulado de energía. Los mismos suelen ejercer transacciones que no son compartidas en el mercado. Una comunicación directa indicó que cerca del 40% de los usuarios del servicio eléctrico en Guatemala son No – Regulados.

3.2. Valoración de las líneas estratégicas.

Aprovechando el proceso de exposición de las líneas estratégicas, se compartió con los actores de PRONACOM y con los actores técnicos una consulta temática sencilla.

En dicha consulta se cuestionó a los participantes sobre su calificación de:

- a) La incidencia de las cinco líneas estratégicas en la competitividad y
- b) La relación con su respectiva área de trabajo.

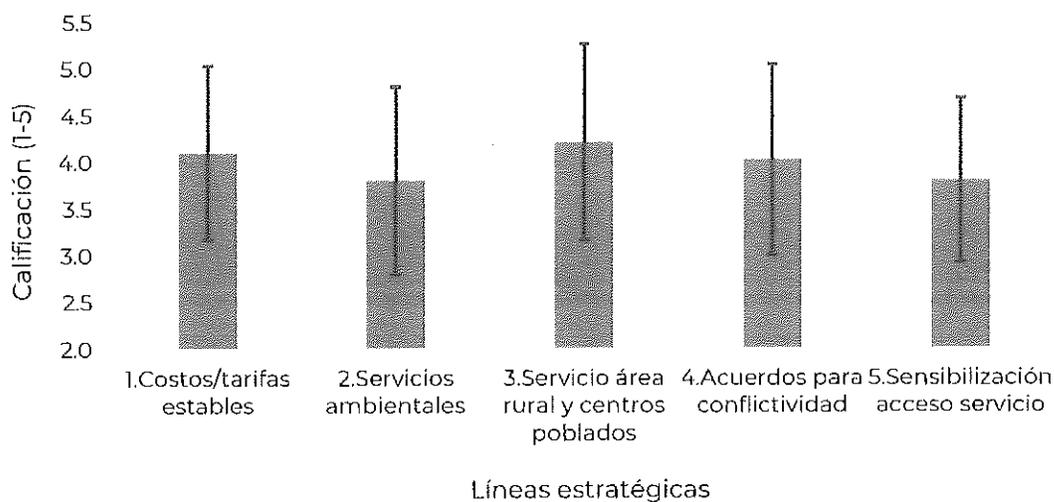
Como resultado, los veintisiete (27) actores consultados valoraron en una escala de 1 (bajo) a 5 (alto) los dos cuestionamientos. El resultado de la consulta se presenta a continuación.

Resto de la página en blanco.

Incidencia de las líneas estratégicas en competitividad

Línea estratégica	Valoración
1. Estabilización de costos/tarifas de energía	4.11 ± 0.9
2. Servicios ambientales para centros poblados y fuentes renovables de energía	3.81 ± 1.0
3. Fomento del acceso a energía en entornos rurales y calidad de servicios en centros poblados	4.22 ± 1.1
4. Acuerdos sostenibles para mitigar conflictos asociados a la industria eléctrica	4.04 ± 1.0
5. Sensibilización sobre las oportunidades del acceso al servicio eléctrico	3.81 ± 0.9
PROMEDIO	4.00 ± 1.0

Incidencia de Líneas Estratégicas en Competitividad

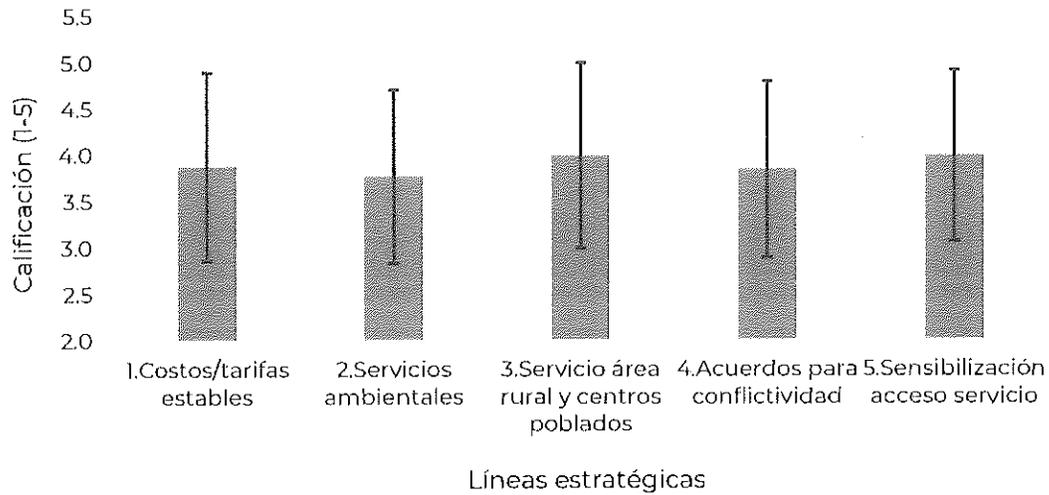


Resto de la página en blanco.

Relación de las líneas estratégicas en competitividad

Línea estratégica	Valoración
1. Estabilización de costos/tarifas de energía	3.89 ± 1.0
2. Servicios ambientales para centros poblados y fuentes renovables de energía	3.78 ± 0.9
3. Fomento del acceso a energía en entornos rurales y calidad de servicios en centros poblados	4.00 ± 1.0
4. Acuerdos sostenibles para mitigar conflictos asociados a la industria eléctrica	3.85 ± 0.9
5. Sensibilización sobre las oportunidades del acceso al servicio eléctrico	4.00 ± 0.9
PROMEDIO	3.90 ± 1.0

Relación de Líneas Estratégicas en área de trabajo



Final del capítulo.

4. Resumen de las presentaciones a distintos equipos del PRONACOM.

La presentación a los distintos grupos temáticos consultados sobre las líneas estratégicas fue estructurada en las líneas expuestas a continuación.

El material de estas presentaciones forma parte integral (como Anexo 1) de este producto de Asesoría.

4.1. Justificación de la Asesoría.

Como paso inicial, se expuso la base en la cual fue motivada la implementación de esta Asesoría.

Por un lado, se expone la relevancia que tiene, en las condiciones generales de la sociedad, de la disponibilidad del servicio eléctrico y por ende su operación por parte de los distintos actores involucrados en el subsector eléctrico.

Además, se expuso la justificación que supone la Política Nacional de Competitividad, aseverando que tal planteamiento fue expuesto en el entorno de los años 2016-2018, cuando fue planteada la Política misma:

"El subsector eléctrico de Guatemala se ha convertido en el más desarrollado y competitivo de la región, en cuanto a capacidad de generación, costo de la energía y calidad de servicio; factores todos que deben ser aprovechados en la promoción de las inversiones productivas en el país"

"Enfrenta desafíos que pueden poner en peligro su sostenibilidad, tales como el robo de energía, la oposición ideológica a la construcción de hidroeléctricas, la construcción de redes de transmisión y las dificultades para exportar energía a los demás países de la región."

Conjuntamente, se expusieron dos elementos más de justificación. Primero, el concepto generalmente aceptado de sostenibilidad; como un balance de las condiciones social, ambiental y económica de los sistemas. En otras palabras, se explica la razón por la cual este concepto fue asimilado dentro de los distintos análisis y procesamiento conducido en el marco de la Asesoría.

Asimismo, se presentó la designación en la Política del sistema de ciudades intermedias de Guatemala (e.g. Valle Panchoy, Los Altos, Noroccidente, Oriente, Puerto San José, Puerto Barrios, Petén, Oriente y Guatemática). Esta exposición incluyó su antecedente en el Plan K'atún 2032 y la relevancia que tiene como base del crecimiento económico del país. Esto es, dado el momento histórico de la mayoría de la población del país conformada como la población económicamente activa y el proceso de transición de la ocupación del territorio desde entornos rurales hacia centros poblados.

4.2 Proceso de análisis, integración y planteamiento de líneas estratégicas

El primer elemento fue la exposición de la metodología de Visión Truncada, como la base procedimental para conducir la Asesoría y la generación de sus distintos productos. En esta fase se plantean: La Pregunta Focal y la Visión Práctica del Subsector eléctrico de Guatemala.

Seguidamente, se expusieron los distintos procesos de análisis conducidos que se conformaron como los elementos en base a los cuales se plantean las líneas estratégicas. El primero de estos elementos es la referencia de los indicadores regulatorios para energía sostenible (RISE por sus siglas en inglés); presentando el contexto de Guatemala y su calificación en la base de estos indicadores.

En esta fase de la exposición, también se da como referencia la base en la cual la Política Nacional de Competitividad expone la condición idónea de las ciudades intermedias; con los atributos de: Orden, Sostenibilidad, Resiliencia, Competitividad e Inclusión.

Tal referencia se sirve entonces del planteamiento de los distintos indicadores de condición territorial y la presentación de los resultados de esta condición; luego de la compilación de todos los datos a nivel municipal – de todas las ciudades intermedias y la calificación global de las ciudades mismas en cuanto a su mérito como entornos competitivos.

El proceso de análisis fundamenta el enunciado resultante de: a) Las Contradicciones de la Visión Práctica y b) Las Líneas Estratégicas.

4.3 Validación temática

Como parte del desarrollo de la Asesoría se condujo una consulta con múltiples actores. El universo consultado fue entre actores en ciudades intermedias, entornos rurales y de centros poblados, así como actores relacionados al subsector eléctrico a nivel operativo. Esta consulta fue un instrumento mediado, cuyo contenido tenía el objetivo de validar la percepción – en el universo de consulta - sobre las Contradicciones y de las Líneas Estratégicas planteadas en esta Asesoría. Entonces, se presentó el resultado de esta consulta.

Seguidamente, sobre la base de tal consulta de percepción, se presentó el resultado del análisis estructural; por medio del cual fueron analizadas las relaciones de influencia y dependencia de las cinco líneas estratégicas. Se hizo énfasis en este resultado, el cual califica a las líneas estratégicas como:

- Claves: Gestión de servicios ambientales
 Servicio de energía en entornos rurales y
 Acuerdos para mitigar conflictividad

- Autónoma: Estabilidad de costos/tarifas del servicio eléctrico
- Reguladora: Estrategia para la valoración de las inversiones del Subsector eléctrico.

Luego de la exposición sobre la validación temática de la Asesoría, versó sobre el procesamiento de datos y la escogencia de las cinco ciudades intermedias donde (según tal proceso) se proponen las ciudades: Valle Panchoy, Los Altos, Petén, Las Verapaces y Oriente.

4.4 Acciones tácticas

La parte final de la exposición a los distintos grupos temáticos de PRONACOM es la exposición de las distintas acciones tácticas; las cuales se proponen como la ruta para ejecutar las líneas estratégicas y materializar su objetivo de lograr la sostenibilidad del subsector eléctrico de Guatemala.

Final del capítulo.

5. Plan de implementación y recomendaciones sobre acciones a seguir.

A cerca de las recomendación de un plan de implementación de los resultados de esta Asesoría; es menester tomar en consideración el contexto en el cual se está presentando la misma.

Por un lado, la coyuntura de transición política en Guatemala hace difícil exponer un tema innovador (en la cartera de competitividad) que pueda incluirse en una agenda prioritaria. Esto es, a pesar de la evidente correspondencia y concordancia con los elementos de desarrollo económico y productivo del país.

Sin embargo, esta Asesoría plantea los siguientes pasos para implementación, los cuales se basan en la experiencia recopilada.

- i. Integración de una publicación mediada, sobre los lineamientos estratégicos para la sostenibilidad del subsector eléctrico. Esta puede estar en formato digital y comunicar la misma en el entorno de interés.
- ii. Presentación a mesas de sensibilización con grupos clave, tanto interesados como involucrados en el entorno del subsector. Este trabajo debería de conducirse con el acompañamiento del Consejo de la Industria Eléctrica de Guatemala (CIE) y con el involucramiento principal del Ministerio de Energía y Minas.
- iii. Como subproducto de la divulgación (i) y de la dinámica de sensibilización (ii), identificar a los actores relevantes que implementarían las acciones tácticas validadas de las líneas estratégicas.
- iv. Simultáneamente al proceso de sensibilización se recomienda además la elaboración de un proceso de análisis FODA (i.e. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de las líneas estratégicas y de las acciones tácticas. Esto es, para complementar los distintos procesos desarrollados en el marco de la metodología Visión Truncada.
- v. El otro paso relevante tiene que ver con las ciudades intermedias. En estos contextos territoriales, debería conducirse:
 - a. Una validación y exploración de las condiciones en base a las cuales fueron analizados estos espacios de implementación.
 - b. Consulta y planificación conjunta con actores relevantes en las mismas ciudades intermedias; con el afán de establecer las hojas de ruta para implementación de las líneas estratégicas y sus acciones pertinentes en cada lugar.

Final del capítulo.

6. Conclusiones

Al terminar la compilación de información, el análisis de la misma, del planteamiento de las líneas estratégicas y su validación; se presentan las siguientes conclusiones.

- El servicio eléctrico es determinante para la productividad. Este es un atributo que es a la vez válido en las condiciones del bienestar de la población. Derivado de esto es la principal justificación para
- Como parte de esta Asesoría fueron consultadas las condiciones del subsector eléctrico (e.g. alcance de electrificación, costos de la energía, generación – consumo en el mercado eléctrico, etc.). Derivado de lo cual, se ha cuestionado el referente en base al cual se declara la condición del subsector eléctrico en Guatemala. Las diferencias discutidas forman parte del análisis conducido y se reflejan en el planteamiento de las líneas estratégicas.
- De manera similar, se han compilado una serie de indicadores sobre la condición territorial de las ciudades intermedias. Como resultado se han procesado datos para la evaluación y conclusión de la selección de cinco ciudades intermedias para la implementación de los lineamientos estratégicos: Los Altos, Valle Panchoy, Petén, Las Verapaces y Oriente.
- Aunque la selección de ciudades intermedias se considera pertinente, es necesario validar las condiciones *in situ* previo a la propuesta de implementación de las líneas estratégicas en las ciudades intermedias mismas. Esta validación sería tanto de los datos de campo como de las relaciones entre actores en el ámbito local.
- Las líneas estratégicas clave, identificadas luego del análisis estructural conducido, son tres: a) electrificación rural y servicio en centros poblados, b) mediación de conflictos asociados a la industria eléctrica y c) gestión ambiental en centros poblados y para fuentes renovables de energía. Estas tres líneas estratégicas presentan una dependencia de ejecución entre si y además, para su implementación exitosa, dependen de una cuarta línea estratégica: sensibilización sobre las oportunidades del subsector eléctrico.
- Resulta evidente el valor de la información del territorio y del subsector eléctrico; tanto para implementación de las líneas estratégicas clave (ibid.), como en el proceso de sensibilización. De hecho, buena parte de la oposición ideológica a las inversiones del subsector eléctrico; resultan estar basados en información equívoca y posiblemente divulgada de manera sesgada.
- Se puede concluir que uno de los valores no explorados y/o aprovechados a favor del subsector eléctrico es el de las relaciones intersectoriales que

debe fomentar el subsector mismo; para su mejor desempeño a futuro. Es decir, además de las evidentemente exitosas relaciones comerciales, parece haber oportunidades en un conocimiento mutuo con distintos actores entorno a la industria eléctrica.

- De manera similar, las inversiones en sostenibilidad – especialmente en gestión ambiental; pueden proyectarse para apalancar las mejores relaciones en el ámbito local y además incidir en la sensibilización sobre las oportunidades que ofrece un desempeño sostenible del subsector eléctrico.
- La consulta de percepción de las distintas líneas estratégicas, en los grupos de trabajo de PRONACOM y actores técnicos, resultó en una valoración muy similar y positiva entre las distintas líneas estratégicas planteadas; lo cual además se mantiene vigente dentro del margen de error del análisis estadístico conducido en la consulta misma.

Final del documento.

7. Anexo

Anexo 1. Presentaciones hechas a distintos grupos temáticos.

Líneas estratégicas para la sostenibilidad del subsector eléctrico de Guatemala

Asesoría 2023

Juan Pablo Ligorria A.



**GOBIERNO de
GUATEMALA**
DR. ALEJANDRO GIAMMATEI

**MINISTERIO
DE ECONOMÍA**

PRONACOM

PROGRAMA NACIONAL DE COMPETITIVIDAD DE GUATEMALA

Líneas estratégicas Sostenibilidad subsector eléctrico



GOBIERNO *de*
GUATEMALA
REPUBLICA DE GUATEMALA

MINISTERIO
DE ECONOMÍA

PRONACOM
PROGRAMA NACIONAL DE COMPUTACION EN GUATEMALA

CONTENIDO

- I. Justificación y fundamento
- II. Procedimiento - planteamiento
- III. Validación temática
- IV. Acciones tácticas

Líneas estratégicas Sostenibilidad subsector eléctrico



GOBIERNO de
GUATEMALA
DE LAS AMÉRICAS CENTRALES

MINISTERIO
DE ECONOMÍA

PRONACOM
REGULADORA NACIONAL DE COMPETITIVIDAD DE GUATEMALA

I. Justificación y fundamento

Energía Eléctrica

- Insumo para bienestar
- Productividad
- Competitividad
- Ciudades intermedias
- Etc.

Directriz de la Política Nacional de Competitividad 2018-2032

- **+** Subsector desarrollado y competitivo
- Generación, costo de energía y calidad de servicio
- Base para promover inversiones
- Robo de energía
- Oposición ideológica a infraestructura
- Requiere de acuerdo público-privado

**> RELACIÓN ENTRE OFERTA Y DEMANDA
DE ENERGÍA**

Líneas estratégicas Sostenibilidad subsector eléctrico

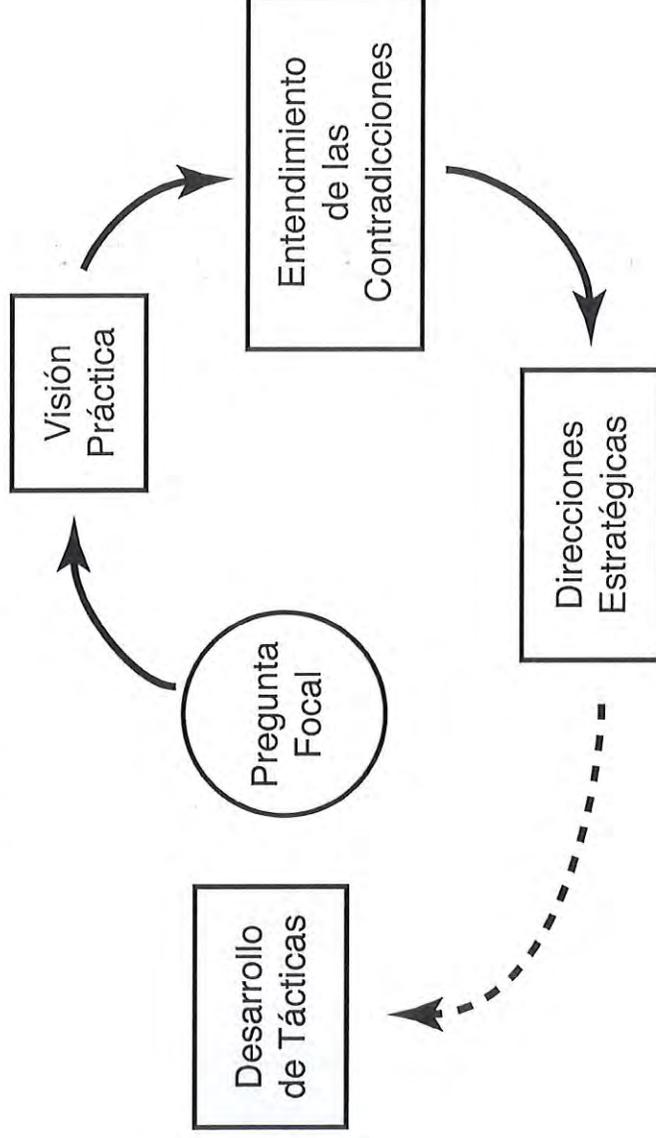


GOBIERNO de
GUATEMALA
REPUBLICA DE GUATEMALA

MINISTERIO
DE ECONOMÍA

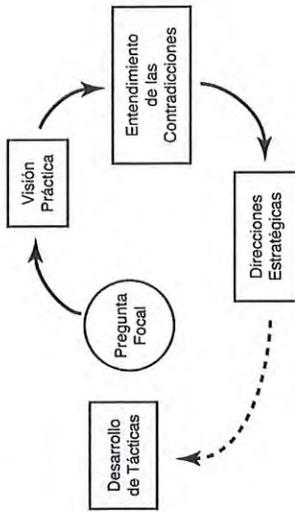
PRONACOM
PROGRAMA NACIONAL DE COMPETITIVIDAD DE EMPRESAS

II. Procedimiento y planteamiento



Líneas estratégicas Sostenibilidad subsector eléctrico

II. Procedimiento y planteamiento



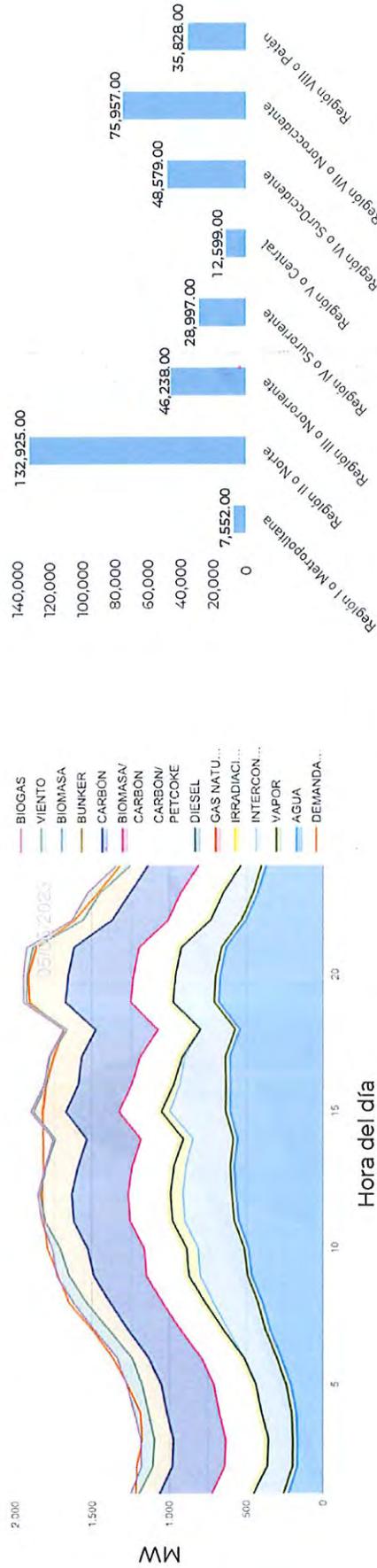
pregunta focal

EL SUBSECTOR ELÉCTRICO GUATEMALTECO PRESTA SERVICIOS EFICAZMENTE QUE, CUMPLIENDO CON EL MARCO NORMATIVO VIGENTE, APORTAN AL BIENESTAR DE LA SOCIEDAD EN SU CONJUNTO.

visión práctica

Líneas estratégicas Sostenibilidad subsector eléctrico

II. Procedimiento y planteamiento



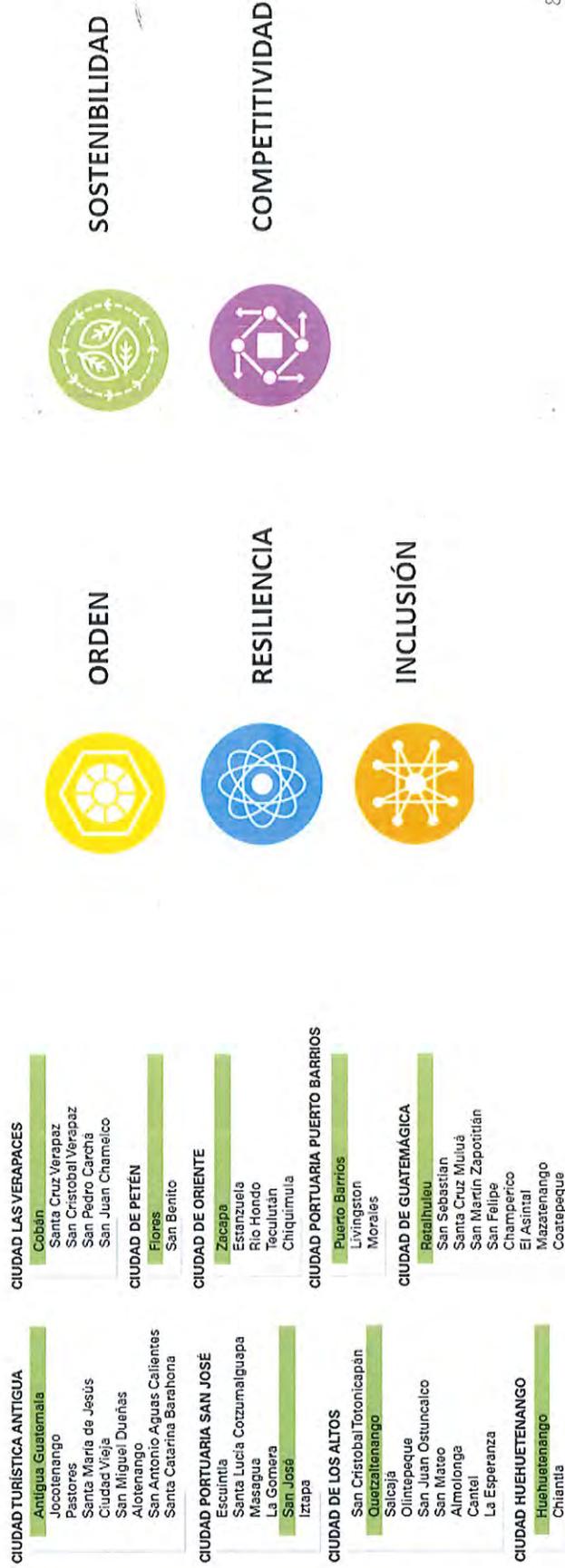
Resumen precio spot Guatemala (US\$/MWh)

Mes	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
Ene	38.32	52.31	36.63	44.98	53.07	43.36	47.21	65.43	73.49	119.17	67.00	124.13	120.48	124.35	135.37	80.33	64.38	44.64	64.41	39.84	61.71	34.84	41.35	73.72	76.12
Feb	37.03	51.13	31.50	32.72	40.61	44.22	40.77	68.50	72.48	117.32	69.88	124.76	120.72	157.36	145.48	121.93	67.37	42.01	66.18	46.32	72.51	46.77	59.73	76.17	79.71
Mar	35.09	61.41	36.71	38.05	63.67	45.14	52.37	74.79	74.81	119.28	71.77	123.77	146.86	167.92	131.13	133.49	75.63	47.73	54.57	56.23	72.05	35.50	65.08	97.54	115.47
Abr	43.76	82.08	44.36	48.30	57.65	47.10	61.30	81.74	77.77	123.91	80.58	122.12	166.78	164.84	150.88	140.32	85.30	50.13	66.05	56.69	74.89	40.70	61.08	124.48	112.96
May	50.97	74.96	52.50	55.34	64.26	49.66	60.36	94.20	96.54	138.29	107.36	121.66	199.91	176.36	153.79	121.88	87.81	64.63	59.56	67.48	87.71	49.77	63.26	156.27	142.38
Jun	58.79	54.21	41.13	47.91	53.99	50.18	89.74	78.31	97.08	138.50	109.39	111.78	182.20	141.46	135.44	108.81	78.74	64.38	50.78	55.86	74.47	50.70	72.70	91.85	
Jul	42.35	58.75	50.07	54.01	51.05	46.87	55.57	78.67	106.64	170.51	107.73	95.74	110.00	120.36	120.02	120.08	85.70	62.48	45.08	66.16	77.16	55.80	71.97	89.68	
Ago	41.07	63.96	47.46	55.14	55.05	53.31	59.36	60.41	99.38	131.34	121.96	76.35	120.35	129.77	123.41	146.94	84.16	48.70	40.69	84.26	69.64	47.10	53.64	72.73	
Sep	43.24	51.76	46.63	54.02	58.00	57.10	54.93	76.88	78.54	118.77	123.66	74.63	100.05	127.22	67.34	104.01	69.33	45.81	46.74	76.01	60.74	38.39	59.21	50.48	
Oct	40.30	58.47	42.00	52.48	58.85	49.09	40.48	75.51	81.86	109.37	134.33	72.53	01.67	139.23	91.30	86.63	59.01	51.40	37.51	73.03	39.15	36.47	72.08	63.20	
Nov	30.94	54.22	45.60	48.97	52.72	53.71	51.32	68.90	76.72	102.56	123.11	126.95	96.16	144.32	152.44	81.62	59.08	31.96	44.23	30.49	32.19	38.22	67.39	78.17	
Dic	20.42	46.67	37.46	37.95	38.99	46.15	47.99	60.58	72.64	111.71	77.83	123.45	98.92	143.96	92.38	47.51	41.55	54.29	45.68	54.71	37.07	27.07	69.28	58.80	
	29.69	44.15	57.26	42.46	35.01	56.44	48.80	62.11	76.97	89.65	120.33	103.24	103.99	132.63	146.55	121.99	101.65	53.09	53.67	62.36	67.32	41.12	67.36	89.83	105.33

Líneas estratégicas Sostenibilidad subsector eléctrico

II. Procedimiento y planteamiento

Los territorios



Líneas estratégicas Sostenibilidad subsector eléctrico



GOBIERNO de
GUATEMALA
D.A. ASESORANDO A LA NACIÓN

MINISTERIO
DE ECONOMÍA

PRONACOM
PROGRAMA NACIONAL DE COMPTERENDIO DE GESTIÓN

II. Procedimiento y planteamiento

No.	Indicador
1	Población (no. de habitantes)
2	No ladinos (% de la población)
3	Extensión territorial (km ²)
4	Urbanización (% de la población)
5	Deportados (por cada 100 mil hab.)
6	PIB per cápita (US\$ al año)
7	Tasa de pobreza (% población)
8	Índice de Competitividad Local (ICL)
9	Coefficiente de GINI
10	Remesas (% PIB)

Los territorios

No.	Indicador
11	Población rural (% de la población)
12	Uso de leña (% de hogares)
13	Superficie forestal (% del territorio)
14	Residuos sólidos (kg/persona/día)
15	Agua y Saneamiento (% de población)
16	Electrificación (% de hogares)
17	Déficit de vivienda (% de hogares)
18	Gasto público en salud per cápita (anual)
19	Gasto público en educación per cápita (anual)
20	Tasa de desnutrición crónica (% población)

Líneas estratégicas Sostenibilidad subsector eléctrico



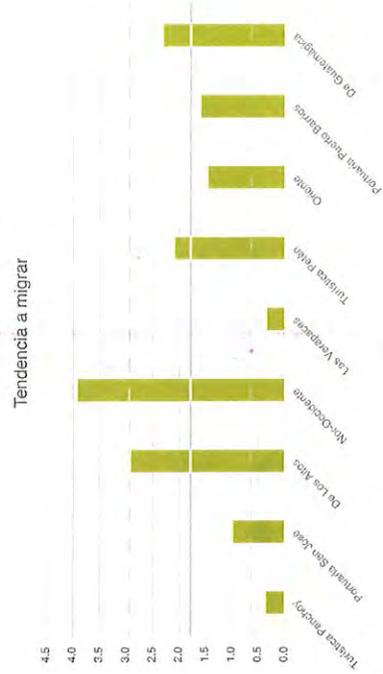
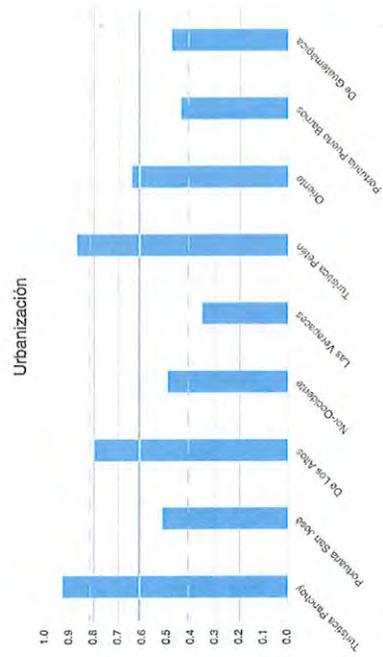
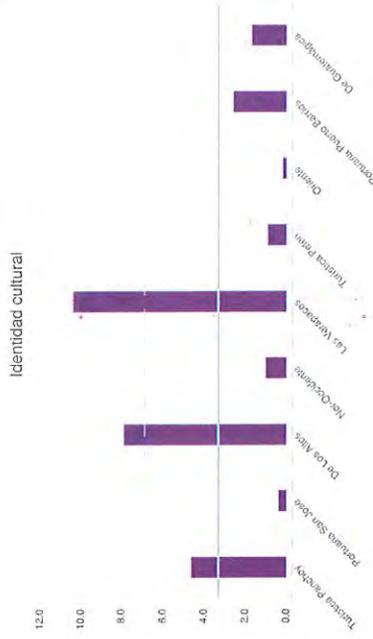
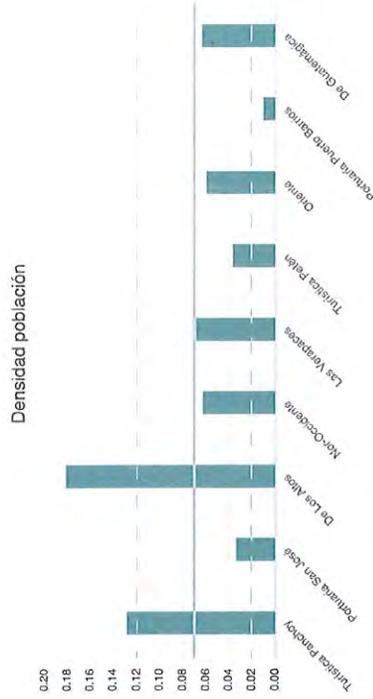
GOBIERNO DE
GUATEMALA
REPUBLICA DE GUATEMALA

MINISTERIO
DE ECONOMÍA

PRONACOM
PROGRAMA NACIONAL DE COMPETITIVIDAD DE GUATEMALA

II. Procedimiento y planteamiento

Los territorios



Líneas estratégicas Sostenibilidad subsector eléctrico

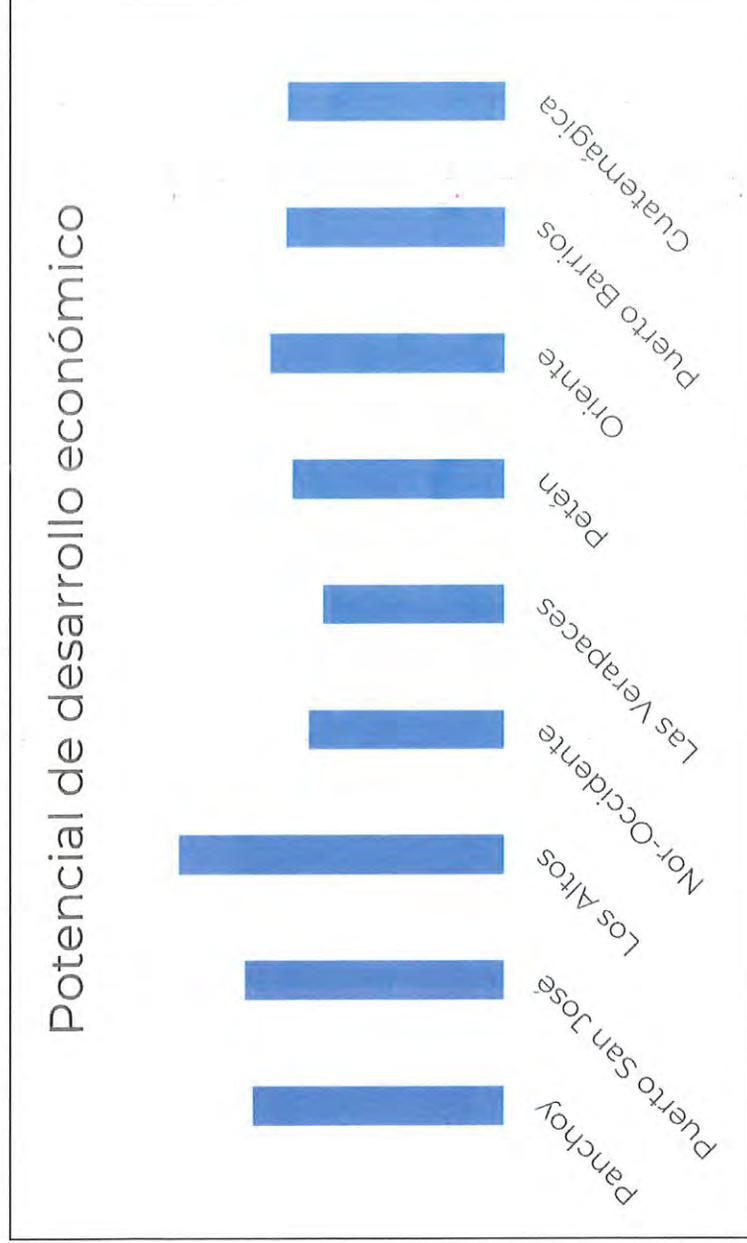


GOBIERNO de
GUATEMALA
REPUBLICA DE GUATEMALA

MINISTERIO
DE ECONOMÍA

PRONACOM
PROGRAMA NACIONAL DE COMPETITIVIDAD Y CALIDAD

I. Justificación y fundamento



Líneas estratégicas Sostenibilidad subsector eléctrico



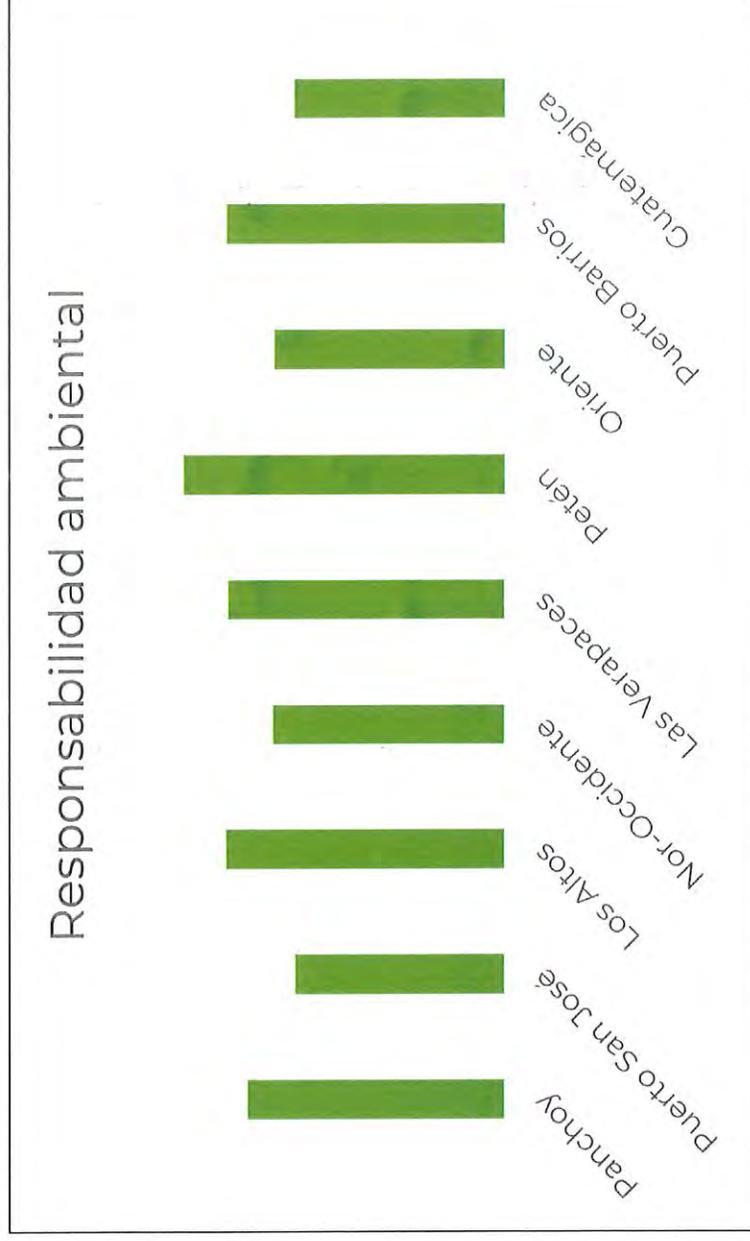
GOBIERNO de
GUATEMALA
REPUBLICA DE GUATEMALA

MINISTERIO
DE ECONOMÍA

PRONACOM
PROGRAMA NACIONAL DE COMPROMISOS EN GUATEMALA

II. Procedimiento y planteamiento

Los territorios



Líneas estratégicas Sostenibilidad subsector eléctrico



GOBIERNO de
GUATEMALA

DE ALEJANDRO GIANAMATI

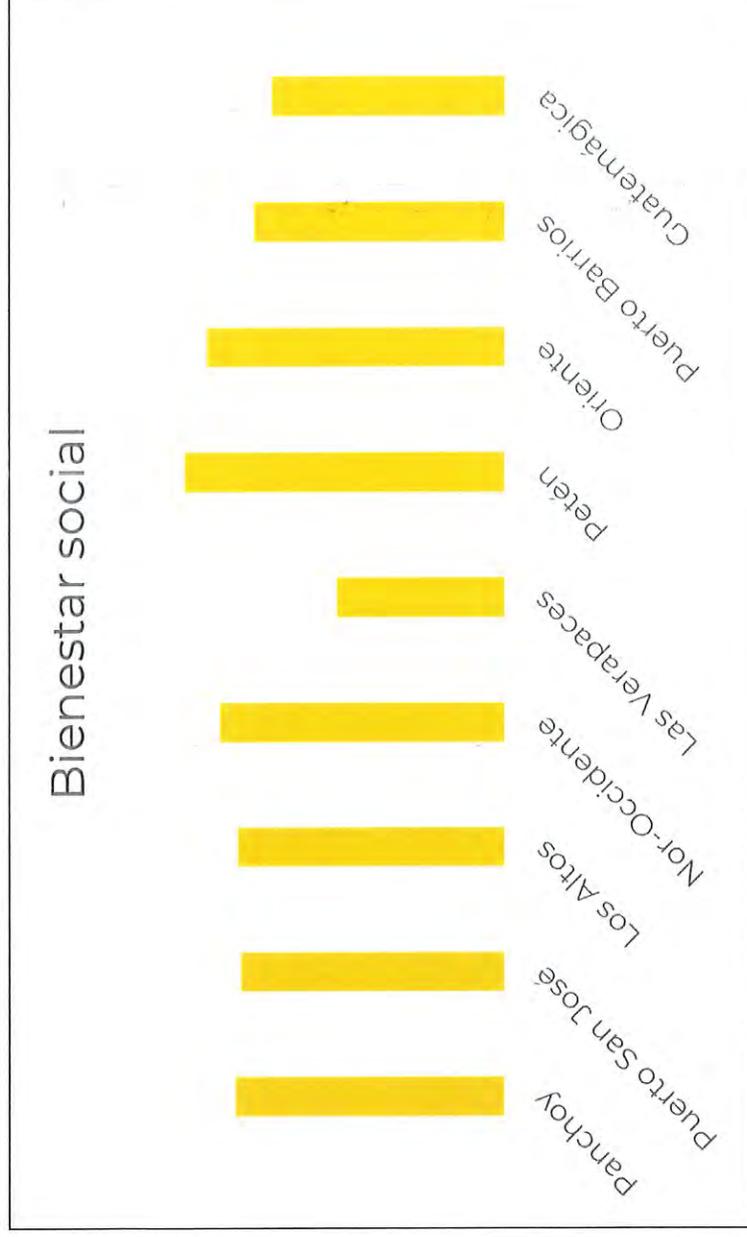
MINISTERIO
DE ECONOMÍA

PRONACOM

PROGRAMA NACIONAL DE COMPETITIVIDAD EN GUATEMALA

Los territorios

II. Procedimiento y planteamiento



Líneas estratégicas Sostenibilidad subsector eléctrico



GOBIERNO de
GUATEMALA
D.S. ALEJANDRO SAMPATZ

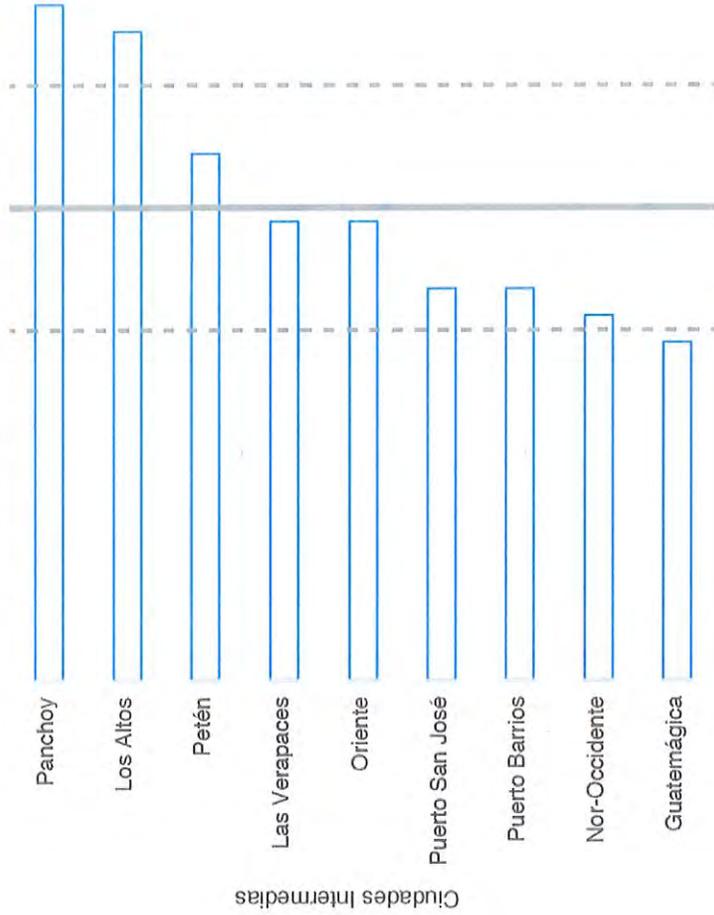
MINISTERIO
DE ECONOMÍA

PRONACOM
PROGRAMA NACIONAL DE COMPETITIVIDAD DE GUATEMALA

II. Procedimiento y planteamiento

Los territorios

Calificación comparativa de competitividad territorial



Líneas estratégicas Sostenibilidad subsector eléctrico



GOBIERNO *de*
GUATEMALA
REPUBLICA DE GUATEMALA

MINISTERIO
DE ECONOMÍA

PRONACOM
PROGRAMA NACIONAL DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

II. Procedimiento y planteamiento

LAS CONTRADICCIONES

1. Desbalance social, económico y ambiental en ciudades intermedias.
2. Inversión cuestionable en bienestar social, infraestructura y servicios ambientales.
3. Limitado acceso en áreas rurales y baja calidad del servicio en centros poblados.
4. Diversificación de fuentes renovables e inversión en servicios ambientales asociados.
5. Equívoca sensibilización sobre valores y procesos de la provisión del servicio eléctrico.
6. Precario consumo limpio y eficiente de energía.

Líneas estratégicas Sostenibilidad subsector eléctrico



GOBIERNO de
GUATEMALA

MINISTERIO
DE ECONOMÍA

PRONACOM

PROGRAMA NACIONAL DE COMPETITIVIDAD Y CALIDAD

II. Procedimiento y planteamiento

Líneas estratégicas

1. Estabilización de los costos/tarifas de energía
2. Servicios ambientales en centros poblados y fuentes renovables de energía
3. Fomento del acceso a energía en entornos rurales y calidad de servicio para centros poblados
4. Acuerdos sostenibles para mitigar conflictos asociados a la industria eléctrica
5. Sensibilización sobre las oportunidades del acceso a servicios eléctricos

Líneas estratégicas Sostenibilidad subsector eléctrico



GOBIERNO de
GUATEMALA
REPUBLICA DE GUATEMALA

MINISTERIO
DE ECONOMÍA

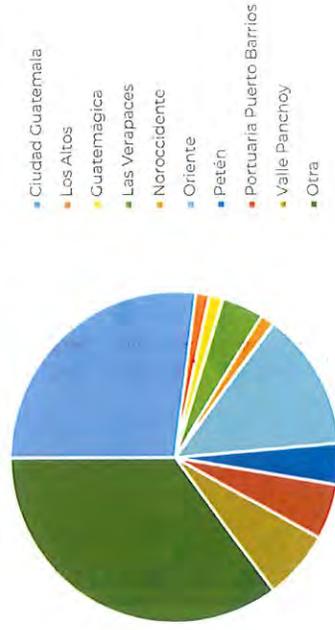
PRONACOM
PROGRAMA NACIONAL DE COMPETITIVIDAD EN GUATEMALA

III. Validación temática

Consulta de opinión

1. Información general de la población entrevistada
2. Sobre las condiciones que afronta el subsector eléctrico para su desempeño sostenible (i.e. las contradicciones)
3. Sobre las líneas estratégicas

Ciudad de influencia



Profesión u Oficio



Líneas estratégicas Sostenibilidad subsector eléctrico



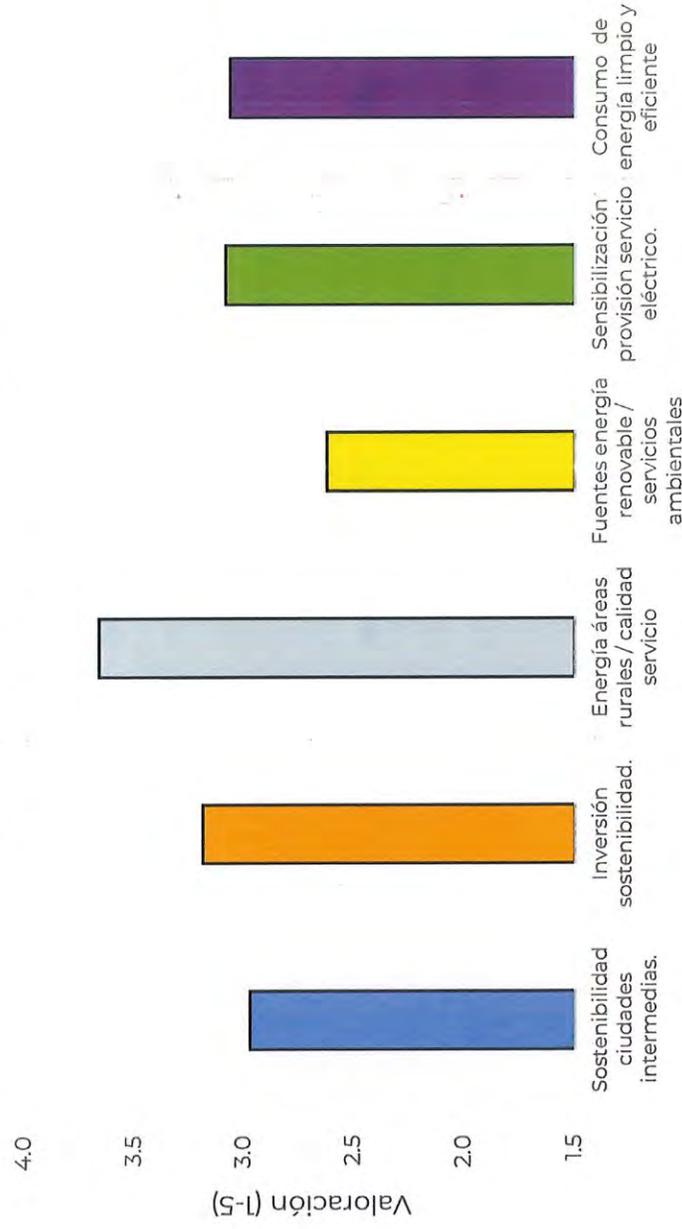
GOBIERNO de
GUATEMALA
D.A. ALEJANDRO SIA MARTEL

MINISTERIO
DE ECONOMÍA

PRONACOM
PROGRAMA NACIONAL DE COMPETITIVIDAD DE GUATEMALA

III. Validación temática

Valoración contradicciones



Líneas estratégicas Sostenibilidad subsector eléctrico



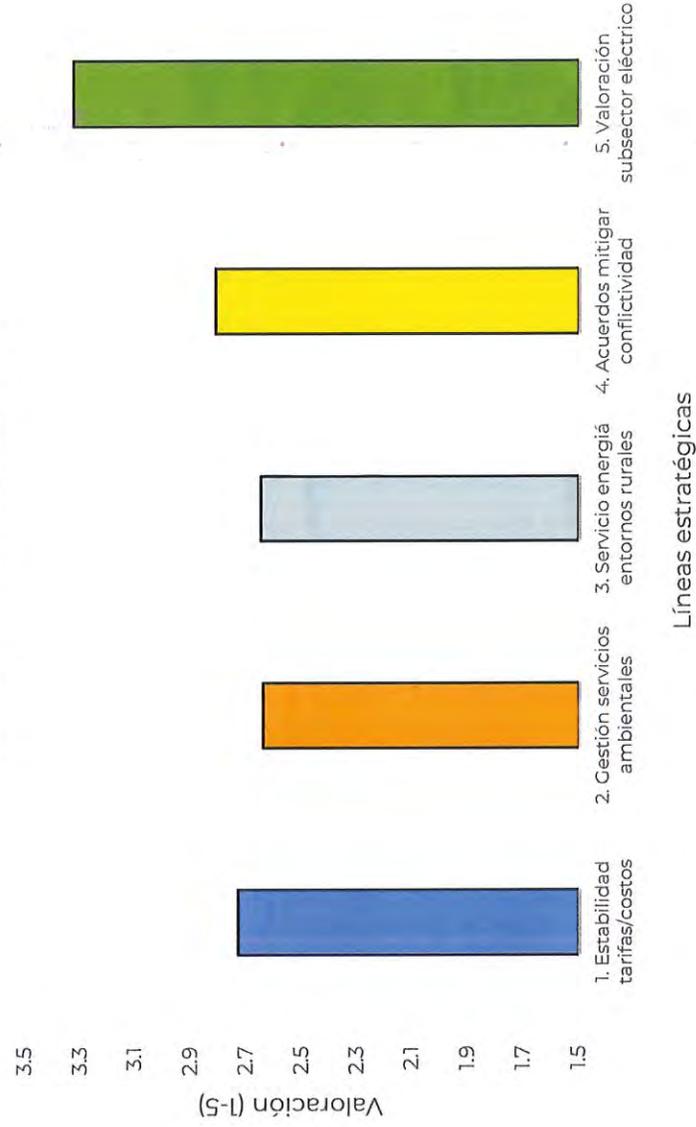
GOBIERNO de
GUATEMALA
REPUBLICA DE GUATEMALA

MINISTERIO
DE ECONOMÍA

PRONACOM
PROGRAMA NACIONAL DE COMPETITIVIDAD Y CALIDAD

III. Validación temática

Valoración líneas estratégicas



Líneas estratégicas

Líneas estratégicas Sostenibilidad subsector eléctrico

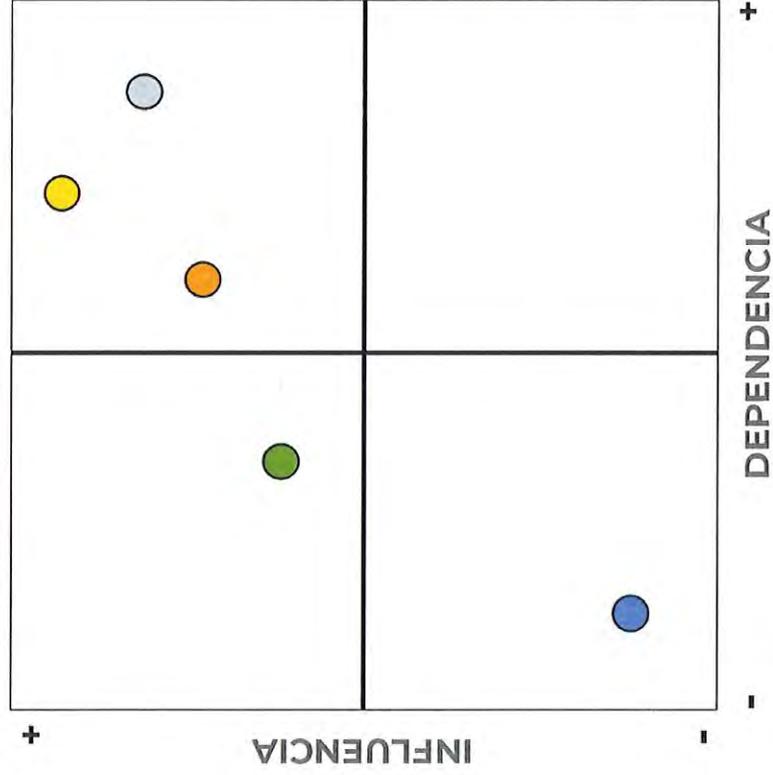


GOBIERNO de
GUATEMALA
DR. ALEJANDRO GIANFRATELI

MINISTERIO
DE ECONOMÍA

PRONACOM
PROGRAMA NACIONAL DE COMPETITIVIDAD GUATEMALA

III. Validación temática



Líneas estratégicas Sostenibilidad subsector eléctrico



GOBIERNO de
GUATEMALA
REPUBLICA DE GUATEMALA

MINISTERIO
DE ECONOMÍA

PRONACOM
PROGRAMA NACIONAL DE COMPETITIVIDAD Y CUSTUMIA

III. Validación temática

Una ciudad intermedia idónea, es aquella que:

- Es densamente poblada y urbanizada
- Con identidad cultural
- Adversa a migrar y
- Cuenta con balance sostenible
 - Desarrollo económico
 - Responsabilidad ambiental
 - Bienestar social



ORDEN



SOSTENIBILIDAD



RESILIENCIA



COMPETITIVIDAD

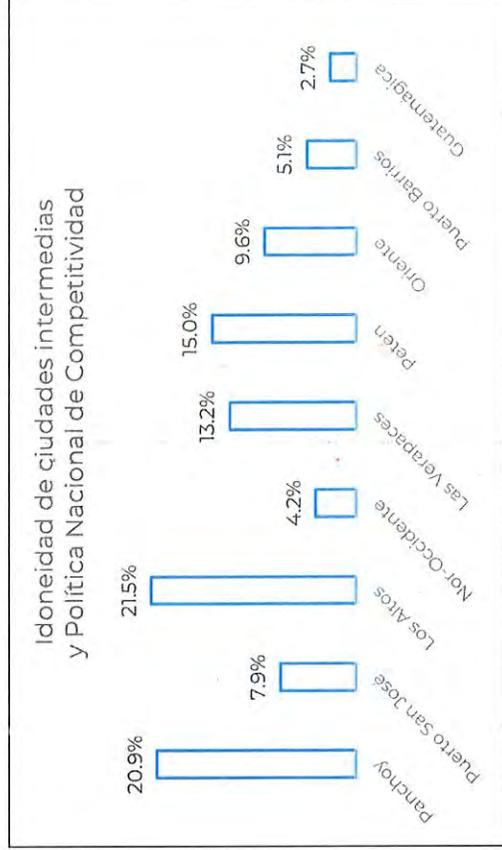
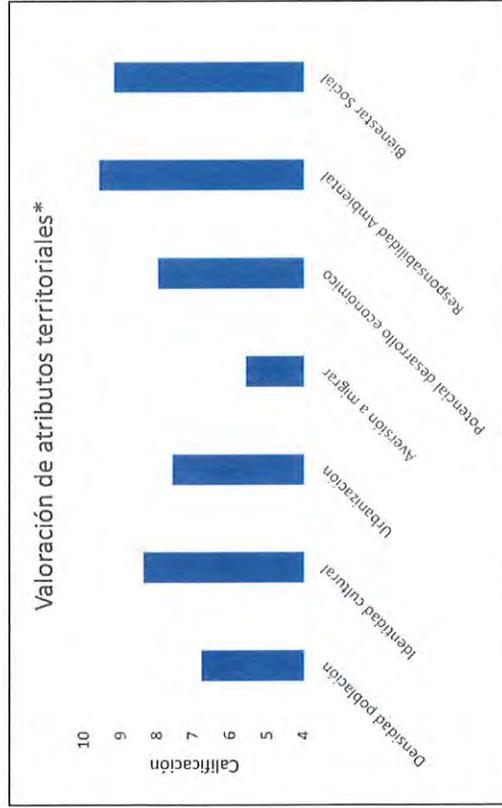


INCLUSIÓN

Líneas estratégicas Sostenibilidad subsector eléctrico



II. Validación temática



Los Altos
Petén

Las ciudades idóneas:

Valle Panchoy
Las Verapaces

Oriente

Líneas estratégicas Sostenibilidad subsector eléctrico



GOBIERNO de
GUATEMALA
DR. ALEJANDRO GIANINETTI

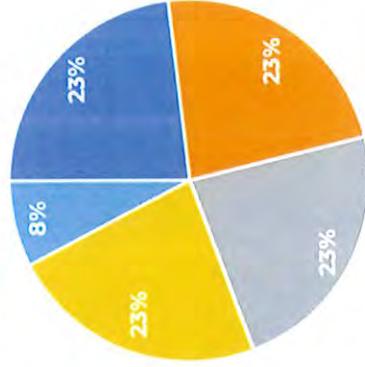
MINISTERIO
DE ECONOMÍA

PRONACOM
PROGRAMA NACIONAL DE COMPETITIVIDAD DE GUATEMALA

III. Validación temática

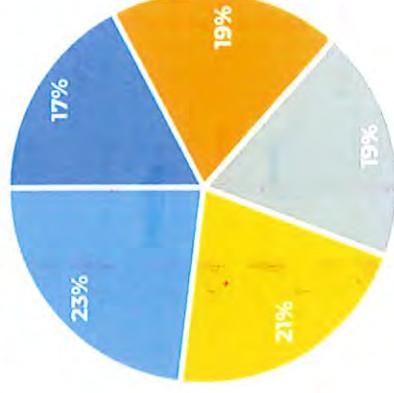
Las características esenciales de ciudades intermedias y las líneas estratégicas

Preferencia de lineamientos estratégicos



- Estabilidad costos/tarifas
- Energía entornos rurales
- Valoración inversiones subsector eléctrico
- Gestión servicios ambientales
- Acuerdos para mitigar conflictividad

Incidencia en características esenciales



- Ordenada
- Resiliente
- Incluyente
- Sostenible
- Competitiva

Líneas estratégicas Sostenibilidad subsector eléctrico



MINISTERIO
DE ECONOMÍA

PRONACOM
PROGRAMA NACIONAL DE COMERCIO DE ENERGÍA

IV. Acciones tácticas

1. Estabilidad de costos/tarifas del servicio eléctrico

Energía de base

Infraestructura de transporte

Resolución de tarifa de alumbrado público

Líneas estratégicas Sostenibilidad subsector eléctrico



GOBIERNO *de*
GUATEMALA
REPUBLICA DE GUATEMALA

MINISTERIO
DE ECONOMÍA

PRONACOM
PROGRAMA NACIONAL DE COMPETITIVIDAD DE GUATEMALA

IV. Acciones tácticas

2. Gestión de servicios ambientales para centros poblados y para fuentes renovables de energía

Involucramiento multisectorial en gestión ambiental

Línea base de objetivos de gestión ambiental

Participación conjunta en metas ambientales

Líneas estratégicas Sostenibilidad subsector eléctrico



MINISTERIO
DE ECONOMÍA

PRONACOM
PROGRAMA NACIONAL DE COMPLEMENTACIÓN DE ENERGÍA

IV. Acciones tácticas

3. Fomento del acceso a energía en entornos rurales y calidad de servicio para centros poblados

Programa sistémico y sostenido de electrificación rural

Infraestructura de transporte y distribución de energía

Sistemas aislados de energía

Líneas estratégicas Sostenibilidad subsector eléctrico



MINISTERIO
DE ECONOMÍA

PRONACOM
PROGRAMA NACIONAL DE COMPETITIVIDAD EN GUATEMALA

IV. Acciones tácticas

4. Acuerdos sostenibles para mitigar los conflictos asociados a la industria eléctrica

Mapeo de sensibilidad social sobre
la industria eléctrica

Proceso de mediación pública

Reglamentación del C169

Líneas estratégicas Sostenibilidad subsector eléctrico



GOBIERNO de
GUATEMALA
DR. ALEJANDRO GIANINATTI

MINISTERIO
DE ECONOMÍA

PRONACOM
PROGRAMA NACIONAL DE COMPETITIVIDAD EN GUATEMALA

IV. Acciones tácticas

5. Sensibilización sobre las oportunidades del acceso al servicio eléctrico

Comunicación estratégica enfocada a grupos vulnerables a desinformación

Materiales mediados para distintos grupos temáticos

Procesos mediados gana-gana de inversiones en sostenibilidad de la industria eléctrica

Líneas estratégicas Sostenibilidad subsector eléctrico



GOBIERNO de
GUATEMALA

MINISTERIO
DE ECONOMÍA

PRONACOM
PROGRAMA NACIONAL DE COMPETITIVIDAD DE GUATEMALA

Resumen ejecutivo

Justificación

- Relevancia del servicio eléctrico y su situación
- Condición actual del entorno – ciudades intermedias

Procedimiento – Planteamiento

- Indicadores sostenibilidad y territoriales
- Contradicciones y líneas estratégicas

Validación temática

- Sobre los componentes de la estrategia planteada
- Análisis estructural
- Idoneidad de los territorios

Acciones tácticas

- Conocimiento – relación intersectorial – inversiones sostenibles

CERTIFICACIÓN DE RECEPCIÓN DE PRODUCTO

Por este medio hago **CONSTAR** que he recibido y leído el producto abajo indicado de los servicios prestados dentro de la contratación titulada:

Servicios profesionales en asesoría en articulación interinstitucional para identificación y análisis de clústeres industriales en los sectores de alimentos y bebidas, farmacéuticos, dispositivos electrónicos y BPOs para el desarrollo empresarial

Nombre o título de los servicios de asesoría

Que realizó: Juan Pablo Ortega Reyes
Nombre de la persona contratada

Como parte de los servicios de asesoría prestados al Programa Nacional de Competitividad, el cual recibo a entera conformidad porque cumplen con los Términos de Referencia del Contrato No.: **PNC-108-008-189-2023**.

Por lo que se solicita trasladar a donde corresponda para continuar con el proceso respectivo de pago, por la cantidad de: **Q.20,400.00**.

Se adjunta:

PRODUCTO NO. 3: • Tercer informe de identificación y análisis de clústeres industriales en el sector de BPOs (Business Process Outsourcing)

Documento que contiene:

- a) Caratula
- b) Resumen ejecutivo
- c) Índice
- d) Antecedentes
- e) Introducción
- f) Informe que refleje lo siguiente:
 - f.1. Identificación de los principales subsectores de la industria de BPO en Guatemala, como call centers, servicios financieros, contabilidad, recursos humanos, entre otros.
 - f.2. Análisis de la demanda actual y futura de servicios BPO en Guatemala y en los mercados internacionales a los que se dirige la industria guatemalteca.
 - f.3. Evaluación de la competencia local y global en cada subsector, incluyendo las fortalezas y debilidades de la industria guatemalteca en comparación con la competencia.
 - f.4. Análisis de los recursos humanos, la infraestructura, la tecnología y los proveedores locales disponibles para la industria BPO en Guatemala.
 - f.5. Identificación de los aspectos regulatorios y legales que pueden afectar la producción y comercialización de BPO en Guatemala y en los mercados internacionales.
 - f.6. Identificación de las empresas y proveedores líderes en la industria de BPOs a nivel global y regional, y su posible colaboración con la industria guatemalteca.
 - f.7. Evaluación de las oportunidades y riesgos asociados con la integración de la industria guatemalteca de BPOs a cadenas globales de valor.
 - f.8. Análisis de las tendencias tecnológicas y de mercado en la industria de BPOs a nivel global y regional, y su posible impacto en la industria guatemalteca.
 - f.9. Conclusiones.
 - f.10. Recomendaciones.

f.11. Anexos.

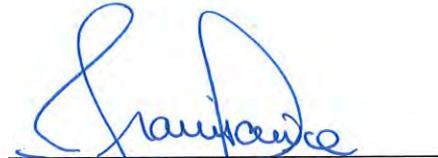
Impreso en: 95 hojas
Cantidad en hojas

Si
Indicar si se adjunta en CD

Fecha de entrega del producto: 11 de septiembre de 2023

Aprobación del Producto:

Firma y sello:



Licda. Francis Lucía Gamica Marroquín
Directora Ejecutiva
Programa Nacional de Competitividad
MINISTERIO DE ECONOMÍA

PROGRAMA NACIONAL DE COMPETITIVIDAD
MINISTERIO DE ECONOMÍA

PARA: Francis Lucia Garnica Marroquín
Directora Ejecutiva
Programa Nacional de Competitividad

DE: Juan Pablo Ortega Reyes

ASESORÍA: Servicios profesionales en asesoría en articulación interinstitucional para identificación y análisis de clústeres industriales en los sectores de alimentos y bebidas, farmacéuticos, dispositivos electrónicos y BPOs para el desarrollo empresarial

ASUNTO: PRODUCTO NO. 3 "Tercer informe de identificación y análisis de clústeres industriales en el sector de BPOs".

FECHA: 11 de septiembre, 2023

(F)

JUAN
PABLO
ORTEGA
REYES

Firmado
digitalmente
por JUAN
PABLO ORTEGA
REYES

Guatemala, septiembre de 2023

Producto Número 3

Tercer informe de identificación y análisis de clústeres industriales en el sector de BPOs (*Business Process Outsourcing*)

Elaborado por: Juan Pablo Ortega Reyes

Servicios profesionales en asesoría en articulación interinstitucional para identificación y análisis de clústeres industriales en los sectores de alimentos y bebidas, farmacéuticos, dispositivos electrónicos y BPOs

PRONACOM, Ministerio de Economía

Contrato No. PNC-108-008-189-2023

INDICE

Resumen Ejecutivo	4
Glosario de Términos	6
I. Antecedentes	7
II. Introducción	9
1. Identificación de los principales subsectores de la industria BPO en Guatemala, como call centers, servicios financieros, contabilidad, recursos humanos, entre otros	11
1.1 Call Centers	11
1.2 Servicios Financieros	15
1.3 Contabilidad	16
1.4 Recursos Humanos	17
2. Análisis de la demanda actual y futura de servicios BPO en Guatemala y en los mercados internacionales a los que se dirige la industria guatemalteca	20
2.1 Demanda Actual de Servicios de BPO	22
2.2 Producción en Guatemala de Actividades de Call Centers	24
2.3 Exportaciones de Servicios de Contact Centers & BPO	27
2.4 Exportaciones de Servicios de Information Technology Outsourcing(ITO)	33
2.5 Pronósticos de la Demanda Futura de Servicios de BPO	37
3. Evaluación de la competencia local y global en cada subsector, incluyendo las fortalezas y debilidades de la industria guatemalteca en comparación con la competencia	39
3.1 Competencia Local y Global	40
3.1.1 El Sector BPO en Costa Rica.....	41
3.1.2 El Sector BPO en Colombia	42
3.1.3 El Sector BPO en El Salvador	44
3.1.4 El Sector BPO en Honduras	45
3.1.5 El Sector BPO en México	47
4. Análisis de los recursos humanos, la infraestructura, la tecnología y los proveedores locales disponibles para la industria de BPOs en Guatemala.	48
4.1 Recursos humanos disponibles para la industria	48
4.2 Infraestructura para la industria de BPO	54
4.3 Tecnología para la industria de BPOs	55
4.3.1 La Inteligencia Artificial en el Sector de Contact Center & BPO.....	56

4.4 Proveedores Locales.....	57
5. Identificación de los aspectos regulatorios y legales que pueden afectar la prestación de servicios BPO en Guatemala y en los mercados internacionales	58
6. Identificación de las empresas y proveedores líderes en la industria de BPOs a nivel global y regional, y su posible colaboración con la industria guatemalteca.....	61
6.1 Principales BPO en el Mundo	61
6.2 Empresas de la industria de BPO en Guatemala	73
7. Evaluación de las oportunidades y riesgos asociados con la integración de la industria guatemalteca de BPOs a cadenas globales de valor.....	81
8. Análisis de las tendencias tecnológicas y de mercado en la industria de BPOs a nivel global y regional, y su posible impacto en la industria guatemalteca	86
8.1 Tendencias tecnológicas	86
8.2 Tendencias de mercado	87
9. Conclusiones.....	90
10. Recomendaciones	93
11. ANEXOS.....	95

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación sobre Clústeres en la industria de BPOs o Centros de Terciarización de Procesos (*Business Process Outsourcing*), tiene como finalidad analizar el potencial de esta industria para explotar las grandes ventajas de estos centros para convertirse en otro de los sectores que coadyuven al desarrollo del país, explotando las fortalezas con que se cuentan.

Para empezar, se desarrolla el tema de los tipos o subsectores de BPOs que existen, como call centers, de servicios financieros, contabilidad, recursos humanos y de procesos.

Para analizar la demanda de dichos servicios, se analiza la bibliografía y estudios de inteligencia comercial con información sobre el tema y luego en instituciones como el Banco de Guatemala (PIB por Actividad Económica), la de la Comisión de Contact Center & BPO de la Agexport, la Gremial de Empresas de *Outsourcing* (GEO) de la Cámara de Industria, etc., de donde se obtuvieron datos para analizar y tratar de estimar la demanda por medio del ingreso de divisas correspondientes a dicho sector y se hicieron algunos modelos de predicción para estimar la demanda futura de los mismos. Adicionalmente, se comparan los ingresos de divisas por exportaciones de estos servicios con los ingresos por exportaciones de otros productos tradicionales, como café, cardamomo, banano y azúcar.

A continuación, el tema de pronósticos de la demanda futura de servicios de BPOs y se incluye también el sector de ITO (*Information Technology Outsourcing*). Se realizan también proyecciones y análisis de tendencias con ecuaciones polinomiales en un intento por pronosticar la demanda futura de dichos servicios.

Vemos también las principales empresas de la industria guatemaltecas, registrados en la del sector de *Contact Centers* y BPO y también el sector de ITO (*Information Technology Outsourcing*) de la Agexport, y luego analizamos los factores más importantes en la competencia global y local, en donde analizamos las fortalezas y debilidades de otros destinos de BPO como Costa Rica, Colombia, El Salvador, Honduras y México.

A continuación, los temas de recursos humanos, infraestructura y tecnología con que cuentan las locales, analizando el tema de empleos generados y recursos humanos disponibles para la industria, y en los últimos capítulos vemos los aspectos regulatorios y legales con que pueden afectar la prestación de estos servicios en el país.

En los últimos capítulos repasamos cuáles son las BPO líderes a nivel regional y global y que pudieran colaborar con la industria guatemalteca en el tema específico de asociaciones y gremiales, parte del clúster y las cadenas globales de valor.

Para finalizar abordamos el tema de las tendencias tecnológicas y de mercado para esta industria, la Inteligencia Artificial y otras formas en que la tecnología van a afectar a la industria de BPO.

Finalizo este trabajo con las conclusiones de la investigación y algunas recomendaciones que es importante tomar en cuenta para lograr atraer inversión y coadyuvar en la generación de empleo en el país.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

AGEXPORT: Asociación Guatemalteca de Exportadores

BANGUAT: Banco de Guatemala

BPO: *Business Process Outsourcing* o Subcontratación de Procesos de Negocios

BOT: Es una aplicación de software automatizada que realiza tareas repetitivas en una red mediante un algoritmo para realizar funciones autónomas previas para asignar un rol establecido y que posee capacidad de interacción.

BPO: Empresas de *Business Process Outsourcing* o Subcontratación de Procesos de Negocios

BPM: *Business Process Management* O Administración de Procesos de Negocios

CAGR: *Compound Annual Growth Rate* o Tasa de Crecimiento Anual Compuesto

CHATBOT: Programa informático con el que es posible mantener una conversación que funciona mediante inteligencia artificial. Tiene la facultad de aprender y reaprender permanentemente de las interacciones que establezca con los usuarios. Puede incluso llegar a comportarse casi como un humano.

CHATGPT: *Chat Generative Pre-Trained Transformer*. Es una aplicación de chatbot de inteligencia artificial desarrollado en 2022 por OpenAI que se especializa en el diálogo. El chatbot es un gran modelo de lenguaje, ajustado con técnicas de aprendizaje tanto supervisadas como de refuerzo.¹ Está compuesto por los modelos GPT-4 y GPT-3.5 de OpenAI

FUNDESA: Fundación para el Desarrollo

IA: Inteligencia Artificial

INTECAP: Instituto Técnico de Capacitación y Productividad

ITO: *Information Technology Outsourcing* o Subcontratación de Tecnologías de Información

KPO: *Knowledge Process Outsourcing* o Subcontratación de Procesos de Conocimiento

PRONACOM: Programa Nacional de Competitividad

MINECO: Ministerio de Economía

I. ANTECEDENTES

De los primeros documentos consultados para analizar esta industria fueron en portales de Internet, con los líderes mundiales en la industria, luego con la información contenida en los distintos portales, como el de Fundación para el Desarrollo y Asociación Guatemalteca de Exportadores y la Revista Data Export, con información muy importante sobre la industria en general, y asimismo se contactó con las gremiales de Contact Center & BPO de Agexport y la Gremial de Empresas de Outsourcing de la Cámara de Industria, entre otras gremiales que investigan temas de competitividad en el país, como Fundesa.

Luego se revisó la información sobre el tema, con la Guía Sectorial BPO y Contact Centers del 2023, elaborada por Pronacom y el Ministerio de Economía y se analizaron unos trabajos sobre BPO, como la Tesis presentada por la Licda. Kimberly Johanna Castillo Bustamante titulada “Beneficios Financieros De La Implementación De Una Estructura De Trabajo Virtual En La Industria De BPO (Business Process Outsourcing) En Guatemala” (2016) y también la tesis presentada por el Lic. Mario Alberto Alvarado Rivas titulado “La Implementación el Sistema de Outsourcing en la Empresa” (2011), además de otra bibliografía relevante.

Seguidamente, se contactó con ejecutivos de la Comisión de BPO y Contact Centers de Agexport y de la Gremial de Contact Centers de la Cámara de Industria de Guatemala, de donde se obtuvo información sobre la industria y de las exportaciones de estos servicios y las empresas agremiadas a estos sectores, así como estudios del Ministerio de Economía, como presentaciones de la iniciativa “Guatemala No Se Detiene”, que es un trabajo conjunto que da lugar a “un convenio de cooperación interinstitucional que da vida a una hoja de ruta para atraer más inversión extranjera lo que permitirá mejorar las condiciones para la economía guatemalteca y los ciudadanos.”

Este acuerdo es de hecho una alianza estratégica entre el Ministerio de Economía (MINECO), Ministerio de Finanzas (MINFIN), Ministerio de Relaciones Exteriores (MINEX), Banco de Guatemala (BANGUAT), Municipalidad de Guatemala, Asociación Guatemalteca de Exportadores (AGEXPORT) y la Fundación para el Desarrollo de Guatemala (FUNDESA), y con ella se buscan articular esfuerzos para crear las condiciones que faciliten la atracción de capital extranjero y la generación de empleo.

Se consultaron distintos portales y se sostuvo algunas entrevistas con personal clave de la industria de BPOs, como la Licda. Ninoshka Linde, ex directora del Sector de *Contact Center* & BPO en Agexport y algunos directivos de empresas locales de BPO y algunos Directivos de BPOs en Guatemala.

Se consultó material existente como publicaciones recientes y algunos avances en el tema, principalmente por parte de Fundesa y del *Sector de Contact Center & BPO de AGEXPORT*, además de sitios y revistas especializadas en la industria.

Actualmente hay más de 31 sedes de empresas que brindan servicios de tercerización entre call centers y *Business Process Outsourcing* (BPO), según cifras de Agexport.

La industria de Contact Center en Guatemala se ha caracterizado por el potencial de inversión extranjera que ofrece y su impacto en la generación de empleo en Guatemala, así como su posicionamiento en los mercados internacionales. Dicho sector forma parte de un plan país para generar 2.5 millones de empleos formales para 2030, como parte del proyecto Guatemala No Se Detiene.

II. INTRODUCCION

El desarrollo de la industria de BPO (*Business Process Outsourcing*) o Subcontratación de Procesos de Negocios tiene sus inicios en los años sesenta –aunque inicialmente como la industria de *Call Centers* o Centros de Llamadas-- cuando un pastelero alemán contrató personal para ofrecer sus pasteles por teléfono, con lo cual no solo duplicó sus ventas, sino que logró fidelizar a sus clientes. Luego se volvió más popular cuando Henry Ford creó un departamento en su empresa con la meta de contactar a 20,000 personas vía telefónica para ofrecerles sus vehículos.

En una época caracterizada por la rapidez y profundidad de los cambios en las diferentes economías mundiales, así como los cambios en los ambientes político, social y comercial, la preocupación de los directivos de las empresas alrededor de todo el mundo por mantener la competitividad y/o supervivencia se incrementa a pasos agigantados. Mantenerse un paso por delante de la competencia en el panorama competitivo actual es un desafío para cualquier empresa. Para ofrecer un excelente nivel de servicio al cliente, preservar experiencias fenomenales y mejorar la productividad del equipo, muchas empresas se encuentran buscando soporte adicional, por lo que la alternativa de los BPO les queda muy bien.

A través de los servicios de subcontratación de procesos empresariales (BPO), las organizaciones pueden delegar eficazmente una serie de tareas cruciales a proveedores externos. Estas tareas pueden incluir de todo, desde la gestión de recursos técnicos hasta brindar atención al cliente e incluso manejar procesos administrativos. A medida que las empresas se vuelven más complejas y las expectativas de los clientes evolucionan, las soluciones BPO se vuelven cada vez más valiosas para las marcas modernas.

“Antes del año 2000, la industria de servicio al cliente dependía completamente de los sitios web y la respuesta de voz interactiva (IVR) para transferir una llamada al representante correcto. Ahora, alrededor del 79% de la población de EE. UU. tiene al menos una cuenta de redes sociales, lo que lleva a un cambio notable en el comportamiento del consumidor. En lugar de programas de software para centros de llamadas, las empresas ahora quieren invertir en la participación del cliente en tiempo real que les permitirá obtener información de primera mano sobre los productos y convertir los problemas en nuevos productos o soluciones que abordarán problemas futuros a través de las redes sociales.”

Hoy en día, se espera que el mercado de BPO genere ventas de más de 492.65 mil millones de dólares solo para 2028. La pregunta es: ¿qué proveedores ofrecen las mejores soluciones BPO para las organizaciones actuales? A continuación, se explorarán algunos de los mejores proveedores de BPO disponibles para marcas modernas.¹

El mercado de gestión de procesos comerciales está segmentado por implementación (local y en la nube), solución (gestión de procesos, automatización de procesos, gestión de contenido y documentos, gestión de casos y otras soluciones (gestión de optimización e integraciones de aplicaciones), industria de usuarios finales (Banca, servicios financieros y seguros (BFSI), gobierno y defensa, atención médica, TI y telecomunicaciones, comercio minorista, manufactura y otras industrias de usuarios finales (energía, educación, etc.) y geografía.

Como dato relevante, según información de <https://www.outsourceaccelerator.com/>, “la industria BPO (subcontratación de procesos de negocio) desempeña un papel vital en la economía emergente de Filipinas y contribuye con más del 11% del PIB. Es el sector más grande y emplea a más de 1,2 millones de personas, repartidas en unas 3.000 empresas de subcontratación.”²

¹ Traducido de <https://www.cxtoday.com/wfo/top-business-process-outsourcing-bpo-providers-for-2023/>

² Tomado de <https://www.outsourceaccelerator.com/guide/top-40-bpo-companies-in-the-philippines/>

1. Identificación de los principales subsectores de la industria BPO en Guatemala, como call centers, servicios financieros, contabilidad, recursos humanos, entre otros.

Los *Call Centers* son centros de atención telefónica, inicialmente de llamadas, en los cuales se brinda atención telefónica a una empresa que contrata sus servicios.

Según la ex directora del Sector de Contact Center & BPO de Agexport, Licda. Ninoshka Linde, “la industria de los *Call Centers* ha evolucionado. Ya no solo atienden a clientes vía telefónica, pues ahora el trabajo de contestar llamadas es realizado por IVRs, Bots, etc.”. (Comunicación Personal)

Otras funciones de los BPOs, que por sus siglas en inglés significa Subcontratación de Procesos de Negocios, son contabilidad y servicios financieros, diseño 3D, etc., para los que se requieren niveles más específicos y personal altamente capacitado para ofrecer y competir por los trabajos requeridos.

1.1 Call Centers

Los Centros de Atención de Llamadas, más conocidos como *Call Centers*, como su nombre en inglés lo indica, son centros de atención de llamadas, en los cuales se brindaba atención personalizada vía telefónica desde una “oficina” con empleados contratados para atender específicamente llamadas telefónicas.

Estos centros cuentan con personal de planilla, que son subcontratados para diversas tareas, como: atender llamadas de clientes, resolución de problemas o atención de quejas de usuarios, venta de productos o servicios, prospección de clientes, etc. De las anteriores funciones, las últimas dos son las que antes se conocían como *Telemarketing*, pero las hacían personas de un departamento creado para el efecto dentro de las mismas empresas.

Como se mencionó al principio, la historia de los *Call Centers* se remonta a los años sesenta, cuando un pastelero alemán contrató personal para ofrecer sus pasteles llamando por teléfono. Como resultado de esta estrategia, logró duplicar sus ventas y, además, consiguió fidelizar a sus clientes. “Aunque él no lo supiera, su acción hoy es considerada como la primera campaña de telemarketing de la historia.” Luego, en 1962, Henry Ford, en plena expansión de la compañía creadora del primer vehículo, creó un departamento exclusivamente para contactar con 20,000 personas. “El resultado fue tan

espectacular que, finalmente, alcanzaron a veinte millones de clientes. Este hecho significó una mejora notable en la experiencia del cliente y fue ejemplo del primer *call center* del mundo.”

Según el blog de [zendesk.com](https://www.zendesk.com), la historia y evolución de los centros de llamadas es como sigue:

Durante la década de 1960, “el teléfono se convirtió en un dispositivo altamente popular y pasó a formar parte de la vida de las familias de clase media. Ante su masividad, las empresas vieron una oportunidad y adoptaron la nueva tecnología para crear campañas de telemarketing.

El surgimiento de los números gratuitos 0800 ayudó a las empresas, pues hizo posible que los consumidores llamaran desde cualquier lugar sin tener que pagar una tarifa de larga distancia.

Los primeros centros de llamadas se crearon con el objetivo de atender a varios clientes al menor costo posible. En ese contexto, la tecnología de *call centers* también se usó para:

- estandarizar guiones y pitch³ de ventas;
- limitar la autonomía y espontaneidad de los colaboradores a través de procesos rígidos y estructurados (*script* de llamada);
- contar y controlar cada segundo de la comunicación;
- ofrecer bonificaciones a los teleoperadores para motivarlos.

Luego, en las décadas de 1970 y 1980, “la adopción de los centros de contacto generó un impacto inmediato: reducción de costos, aumento de productividad y creación de *call centers* cada vez más grandes. Sin embargo, había algunos puntos con los que los clientes no estaban satisfechos:

- tiempos de espera;
- calidad de las interacciones;
- transferencia de llamadas;
- altos costos de servicio.”

³ Un pitch de ventas es un discurso corto o presentación condensada en la que un vendedor explica la naturaleza y los beneficios de su negocio, idealmente en menos de uno o dos minutos. Llamado también “*elevator pitch*” o «discursos de ascensor».

A pesar de los problemas que experimentaban las empresas, el teléfono se mantenía como el canal más popular y práctico. En la década de 1970 apareció el sistema IVR (*Interactive Voice Response*) “que saludaba a los clientes y los guiaba a través de un menú mediante mensajes hablados, lo que mejoró considerablemente la experiencia del cliente.”

Hoy en día, se puede clasificar el IVR como una herramienta de autoservicio. Esto se debe a que permite al cliente identificarse, consultar información, plazos, e incluso realizar solicitudes sin contactar con un asistente.

En los años 1990 vino la revolución del Internet, que revolucionó al mundo y cambió la concepción de todas las industrias, entre ellas la de los *call centers*.

“Internet es un punto de quiebre en la historia del *call center*, pues impulsó la transición del centro de llamadas al *contact center*. Esto sucedió gracias al aumento del acceso a Internet por parte de los consumidores y la creciente popularidad del correo electrónico, una herramienta que aún no lograba consolidarse como un canal bidireccional entre clientes y empresas.”

Internet abrió el camino para la inclusión de nuevas herramientas de contacto con los clientes como el chat en vivo y correo electrónico; y abrió las puertas a sistemas modernos como los CRM (*Customer Relationship Management*⁴).

“El cambio de *call center* a centro de contacto refleja la aceptación e implementación de los avances tecnológicos en las empresas. Mientras que un *call center* envía y recibe llamadas telefónicas, un centro de contacto maneja otros canales de contacto, como el correo electrónico, chat en vivo, redes sociales, etc.

⁴ Esta herramienta permite administrar de manera óptima la relación con el cliente. Consiste en un conjunto de técnicas y estrategias de gestión que, posibilitadas por la tecnología, ayudan a que tu empresa se enfoque en la relación con el cliente. El CRM es una plataforma en la que se centralizan todos los datos de los clientes, las interacciones realizadas y otros datos relevantes de cada cliente.

El nombre “centro de contacto” refleja la capacidad “omnicanal” y unifica las herramientas de comunicación, lo que permite una conexión directa e integrada con los clientes en varios canales, plataformas y dispositivos.

“En este punto de la historia del *call center*, los centros de contacto tuvieron la tarea de contribuir con la reputación de la marca, mejorar la experiencia del cliente, aumentar los ingresos y la rentabilidad global de la organización.”

Finalmente, la tecnología de *call center* puede ser adaptada para:

- entender necesidades de los clientes;
- ofrecer productos o servicios que se adapten a esas necesidades;
- resolver problemas;
- anticiparse a las necesidades del cliente y evitar que se repitan los mismos problemas.

Según la página de Worldconnection⁵, algunos aspectos importantes de los *Call Centers*, que en “Guatemala son una industria en crecimiento, que atiende principalmente a clientes de habla inglesa de los Estados Unidos, Canadá y Europa.”

A menudo se requiere fluidez bilingüe en inglés y español, y el conocimiento de otros idiomas puede ser beneficioso.

Los *Call Centers* en Guatemala operan las 24 horas del día, los 7 días de la semana, y se espera que los representantes manejen cierto volumen de llamadas dentro de un marco de tiempo específico.

La industria brinda oportunidades de empleo para miles de guatemaltecos, con muchos *Call Centers* que ofrecen programas de capacitación integrales, culturas de trabajo de apoyo y oportunidades para el avance profesional.

Además, la industria también contribuye significativamente a la economía del país, ya que atrae inversión extranjera y ayuda a diversificar el mercado laboral.”

⁵ <https://worldconnection.com/blog/como-son-los-call-centers-en-guatemala/>

En este sentido, la IED en el año 2022, según datos del Banco de Guatemala, fue de UD\$ 1,352.4 millones, y si tomamos en cuenta solo los renglones de ‘Información y comunicaciones, Actividades Financieras y de Seguros y Otras Actividades (en donde se encuentran los Actividades de Centros de Llamadas)’, se tienen US\$ 589.7 millones (US\$ 67.3 millones corresponden a ‘Otras actividades’).

Es importante mencionar que, en el año 2021, la IED tuvo un pico favorecido específicamente por el rubro ‘Información y Comunicaciones’, por USD 2,249.2 millones, de los cuales USD 2,200 millones corresponden a la venta de Tigo a Millicom en noviembre de 2021; sin embargo.



Fuente: Elaboración propia con información del Banguat

1.2 Servicios Financieros

Esta otra función de los BPOs requiere de atención con un nivel de conocimiento más específico en productos financieros, como lo son los servicios de la banca y empresas de captación y colocación de fondos, fondos de pensiones, empresas de seguros personales y de vehículos, etc.

Básicamente consiste en utilizar los mismos medios de contacto con el cliente, para ofrecer productos o servicios financieros y servicio de asesoría financiera.

Estos BPO son utilizados por la banca y empresas de servicios financieros, cooperativas de ahorro y crédito y empresas aseguradoras y de fondos de pensión, con lo que logran ahorrar costos de planilla y pasivo laboral, capacitaciones y espacio físico para oficinas; sin embargo, exigen un nivel de conocimiento y dominio de temas financieros mayor.

Algunos de los servicios que estas empresas pueden brindar son:

- Asesoría sobre cuentas
- Asesoría sobre préstamos
- Opciones de inversión
- Banca en línea
- Avisos de movimientos
- Seguros
- Asistencia para viajes
- Servicios especiales a empresas

1.3 Contabilidad

Los servicios contables incluyen servicios de planilla, declaraciones y pago de impuestos, elaboración de Estados Financieros (Balance General, Estado de Resultados y Flujo de Efectivo) de sus clientes. Empresas como KPMG, Deloitte, son de las pioneras en esta industria.

Frecuentemente estas tareas son automatizadas y realizadas dentro de la misma empresa por un programa o ERP (*Enterprise Resource Planning*), como SAP o Microsoft Dynamics o algún ERP local.

Los servicios que brindan estas empresas son:

- Asesoría contable y tributaria.
- Contabilidad general e impuestos.
- Presupuesto público y privado.
- Auditoría externa e interna.
- Análisis financieros y de costos.

- Planeación financiera.
- Inventarios.
- Control interno.

1.4 Recursos Humanos

Este tipo de empresas se dedican principalmente a la parte de personal, llevar registros de los empleados, planilla, sueldos y prestaciones, contratación de personal, etc., quienes trabajan para otra compañía que “terciariza” o subcontrata estas actividades por cuestiones de costos o para poder enfocarse en su negocio principal y no en tareas de contratación de personal.

Muchas empresas de *Outsourcing* se especializan en servicios de limpieza, como Solucersa y CanAm; otras se especializan en reclutamiento y selección de personal, como SERH (Soluciones en Recursos Humanos) –la cual cambió su nombre precisamente a Outsourcing Corp, Adecco, People Strategy, Persotemp, HR Solutions, Smart Talent, AC Talentos, I. Staff, Preselección Empresarial y Manpower Group, etc.

Las actividades relacionadas con recursos humanos regularmente van desde la contratación hasta la formación y la remuneración, o puede centrarse en una única especialización de recursos humanos. Como en varias áreas, existen departamentos especializados en la parte operativa y estratégica del área de recursos humanos. Dentro de la parte operativa podemos mencionar reclutamiento y selección de personal, planilla, sueldos y salarios, cálculo de prestaciones, vacaciones, permisos de trabajo, ausencias y actividades relacionadas con el Ministerio de Trabajo. La parte estratégica, por otro lado, se enfoca en el desarrollo del recurso humano y en empresas grandes y medianas existen departamentos de desarrollo de personal. Sus actividades, como su nombre lo indica, consisten en la planificación del desarrollo de carrera, evaluaciones del desempeño, manejo de KPIs (*Key Performance Indicators*) y herramientas más avanzadas como el *Balanced Scorecard*, que es el tablero de mando para poder planificar la estrategia de recursos humanos alineada a la estrategia corporativa.

“Una organización pequeña puede tener sólo un gerente de recursos humanos, pero en las organizaciones más grandes, las tareas de gestión de recursos humanos se dividen en varias áreas,

incluyendo el empleo y la colocación, el pago y los subsidios, la contratación, las relaciones laborales, la formación y el desarrollo.”⁶

Muchas universidades ofrecen licenciaturas y masters en gestión de recursos humanos y un número cada vez mayor de universidades ofrecen licenciaturas y masters en áreas especializadas de la gestión de recursos humanos.

A pesar de esto, muchos puestos de RRHH pueden ser ocupados por profesionales con títulos y experiencia en otros campos, como las finanzas y la tecnología. Según el sitio <https://www.masterlogistica.es/tipos-de-recursos-humanos/>, los tipos de funciones son:

- **Gestión de la Compensación y el Desempeño**

Este tipo de trabajadores de recursos humanos desarrollan, implementan y administran las políticas de recompensas y beneficios de la empresa, incluyendo salarios, bonos, pensiones, seguros de vida y, a veces, planes de salud.

Un requisito que por lo general solicitan para este tipo de RRHH es un título en gestión de recursos humanos.

Es bastante útil para esta área tener una maestría en administración o recursos humanos, así como un mínimo de cinco años de experiencia en el campo o en un campo relacionado.

- **Especialistas en formación y desarrollo**

Estos especialistas en recursos humanos dirigen y supervisan los programas de capacitación y desarrollo de los empleados.

Típicamente, un especialista en capacitación y desarrollo trabajará con los gerentes de capacitación y los supervisores de los empleados para desarrollar medidas de mejoramiento del desempeño, llevar a cabo sesiones de orientación y organizar capacitación en el trabajo para ayudar a los empleados a mantener y mejorar sus habilidades de trabajo.

Esta especialidad está fragmentada en un trabajo de recursos humanos aún más especializado, como consultor de desarrollo organizacional y responsable de la capacitación y el desarrollo.

⁶ <https://www.masterlogistica.es/tipos-de-recursos-humanos/>

Para estos puestos se requiere un título universitario, a menudo en administración o gestión de empresas. También se puede requerir un MBA y más de cinco años de experiencia en recursos humanos.

- **Especialistas en empleo, reclutamiento y contratación**

También conocidos como reclutadores, estos especialistas reclutan y contratan a los trabajadores. Pueden visitar ferias de empleo y campus universitarios para encontrar candidatos prometedores para la organización.

Del mismo modo, este tipo de personal se encuentra capacitado para examinar, entrevistar y probar a los candidatos, y así mismo, pueden comprobar las referencias y ampliar las ofertas de trabajo.

- **Analistas de Sistemas de Información de Recursos Humanos**

Los profesionales en este campo coordinan, comunican e implementan los cambios en los sistemas de información de recursos humanos. Normalmente se requiere un título en sistemas de información o un campo relacionado.

- **Apoyo al empleado**

Dentro de estas actividades, para las cuales existen puestos específicos en algunas organizaciones, dirigen y supervisan los programas de capacitación y desarrollo de los empleados. Son actividades de bienestar del empleado, programas de trabajo y familia y vida laboral. Estos profesionales de recursos humanos son los encargados de supervisar programas para mejorar la seguridad y el bienestar de los empleados y promover el equilibrio entre el trabajo y la vida privada. De igual manera, son capaces de administrar normas y prácticas de salud y seguridad en el trabajo, planes de salud y acondicionamiento físico, exámenes médicos, programas de horario flexible, servicios de restauración y recreación, programas de atención a niños y ancianos y servicios de asesoramiento.

Los servicios que los BPOs pueden realizar o realizan más a menudo tienen que ver con la parte operativa, más que estratégica; sin embargo, con herramientas de la inteligencia artificial, pueden realizarse las funciones estratégicas con mayor facilidad.

2. Análisis de la demanda actual y futura de servicios BPO en Guatemala y en los mercados internacionales a los que se dirige la industria guatemalteca.

La demanda de servicios de BPO en Guatemala y el mundo es cada vez mayor, dadas las ventajas que brinda la tecnología y las altas tasas de desempleo en países con estructuras salariales más favorables para las compañías que demandan estos servicios.

Según indica el autor de este estudio, en su Tesis sobre Alianzas Estratégicas, uno de los factores que impulsa la formación de alianzas es la eficiencia, pues “en esta época de apertura económica y de eliminación de impedimentos artificiales al comercio entre naciones, la única forma que permite a las empresas convertirse en una opción para los consumidores, de manera sostenible, es aumentar la eficiencia en sus procesos, lo que a su vez les permite ofrecer mejores productos y servicios a un precio acorde a la satisfacción que éstos representan para el cliente.”⁷

Según Tijerina (1997), citado en la misma tesis (2002), “ser eficiente es saber producir con el menor costo, en un menor tiempo, con mejor calidad, pero también se requiere que durante el proceso de obtención de productos y servicios se consiga, sume e integre valor agregado.”

De la mano de lo anterior, debe considerarse que una de las razones para la terciarización de servicios es la reducción de costos, por lo que las empresas buscan en esta estrategia países donde puedan realizar algún servicio clave para su organización, como lo puede ser cobros, servicio al cliente, seguimiento post venta, manejo de reclamos, soporte técnico, gestión de inventarios, compras, *supply chain* o cadena de suministro, etc., a lugares o países con costos menores de mano de obra, pero que también ofrezcan un beneficio o ventaja competitiva para dicha empresa.

Según un estudio realizado por el sitio statista.com, el mercado de subcontratación de procesos de negocio (BPO) se refiere a la transferencia de procesos de negocio completos o actividades individuales de una empresa a un tercero y, a menudo, se basa en herramientas de IT (Tecnologías de Información, por sus siglas en inglés). La subcontratación de procesos de negocio permite a las empresas enfocarse en sus principales actividades comerciales competitivas o *Core Business*. Impulsada por la eficiencia y una industria de IT en crecimiento, la subcontratación de procesos comerciales se ha convertido en una

⁷ Ortega, J. (2002). “Alianzas estratégicas: una fórmula para mejorar la competitividad de la empresa guatemalteca para enfrentar la globalización.”. Tesis. Universidad Rafael Landívar. Facultad de Ciencias Económicas.

industria multimillonaria. A lo largo de los años, la dependencia de BPO ha seguido ampliándose. La tecnología y el análisis avanzados están permitiendo a las empresas de BPO ofrecer soluciones inteligentes con mejores conocimientos y resolución de problemas para cuestiones más complejas. Con el desarrollo de una fuerza laboral calificada, se está intensificando la competencia entre los proveedores de servicios BPO, como en India, China y Malasia.⁸

De manera similar, el sitio *Mordor Intelligence* publica un estudio en el que indica que “el mercado de externalización de procesos comerciales está segmentado por aplicación, usuario final, ubicación y geografía. Por usuario final, se puede segmentar en BFSI (banca, servicios financieros y seguros, por sus siglas en inglés), fabricación, atención médica, comercio minorista, telecomunicaciones y otros usuarios finales. Por aplicación, el mercado de BPO se puede segmentar en recursos humanos, adquisiciones, instalaciones y administración, atención al cliente, logística, ventas y marketing, capacitación, ingeniería de productos y otras aplicaciones. Por Ubicación se puede segmentar en *Onsite*, *Offsite* y *Offshore*. Y por Geografía se puede segmentar en América del Norte, Europa, Asia-Pacífico, América del Sur y Medio Oriente.”⁹

“La subcontratación de procesos comerciales (BPO) es la delegación de uno o más procesos comerciales intensivos en IT a un proveedor externo que, a su vez, posee, administra y gestiona los procesos seleccionados en función de métricas de rendimiento definidas y medibles.” Este punto es clave en la industria de BPO, pues las métricas de rendimiento son los indicadores del desempeño que miden la eficiencia de los mismos, según sus directivos, como cantidad de llamadas por hora, casos atendidos y reclamos cerrados por hora, cantidad de llamadas, etc.; sin embargo, cumplir con dichas métricas no necesariamente indican que los clientes estén satisfechos o vuelvan a “comprar”, pues por lo regular se enfocan en números, y en algunos casos pueden descuidar un poco la “calidad” de servicio. Algunas de estas métricas son: *Activity Resolution Rate*, *First Call Resolution*, AHT o *Average Handle Time*, TPH o *Traces Per Hour*, etc.

Como muchos BPO se miden por la cantidad y cumplimiento de estos números, tratan de cumplir con estos indicadores para llegar al objetivo, afectando otros factores que un BPO de este tipo suele pasar

⁸ <https://www.statista.com/study/84970/business-process-outsourcing-report/>

⁹ <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/business-processing-outsourcing-market>

por alto: la satisfacción “total” del cliente. Son eficientes en cumplir con sus métricas, pero pueden estar descuidando a los clientes por lograr el objetivo de número de llamadas o tiempo en llamada, por ejemplo.

2.1 Demanda actual de servicios de BPOs

Según información del mismo sitio, “la subcontratación de procesos comerciales se ha vuelto increíblemente popular entre empresas que van desde las “*Fortune 500*” (las 500 empresas más valiosas del mundo) hasta nuevas empresas en las últimas dos décadas. Las empresas de todas las industrias ahora pueden subcontratar procesos no centrales mientras aplican más recursos a las funciones comerciales centrales (*Core Business*).

La subcontratación de procesos comerciales es un subconjunto de la subcontratación que implica la contratación de proveedores de servicios externos para diversas operaciones y responsabilidades relacionadas con el negocio. Si bien los fabricantes inicialmente usaban BPO, casi todas las industrias que pueda imaginar en todo el mundo ahora lo usan como parte de sus modelos comerciales. Las empresas de todas las industrias han adoptado BPO porque las soluciones de subcontratación de procesos comerciales brindan una variedad de oportunidades para la reducción de costos y el crecimiento comercial. Servicios de subcontratación de procesos comerciales (incluyendo nómina, contabilidad, externalización de análisis de datos) facilitan que las empresas dediquen su tiempo y recursos a las operaciones comerciales y de oficina centrales. Las BPO también permiten que las empresas reaccionen más rápido a las dinámicas cambiantes del mercado al adaptar sus procesos a medida que cambia el mercado.

Las empresas globales de BPO se benefician cada vez más de las crecientes complejidades en las cadenas de suministro, lo que crea una tendencia en la que las empresas buscan empresas de terceros para externalizar sus operaciones. La automatización seguirá siendo una amenaza importante para los puestos de trabajo poco cualificados en el sector de BPO. Muchas de las principales empresas de subcontratación tienen la intención de realizar importantes inversiones en automatización robótica en los próximos años. El mercado de APAC (Asia-Pacífico) continúa siendo un mercado muy atractivo para el espacio de subcontratación de procesos comerciales (BPO). El mercado está impulsado principalmente por el creciente número de empresas globales que amplían su base en la región y se asocian con socios comerciales ágiles para brindarles los servicios requeridos.

El mercado de subcontratación de procesos comerciales de América del Norte representó una parte significativa del mercado global. El crecimiento en el mercado regional se atribuye a la flexibilidad y la personalización de las ofertas de servicios para satisfacer mejor las necesidades individuales, junto con una creciente demanda de tecnología de computación en la nube. Sin embargo, algunos de los países asiáticos como India y Filipinas han mostrado un fuerte crecimiento en los últimos años.

“La creciente competitividad de los nuevos destinos de subcontratación, junto con la presión sobre las empresas para operar de manera rentable, serán las fuerzas impulsoras detrás del crecimiento acelerado en la industria de BPO. La automatización seguirá siendo una amenaza importante para los puestos de trabajo poco cualificados en el sector de BPO. Muchas de las principales empresas de subcontratación tienen la intención de realizar importantes inversiones en automatización robótica en los próximos años. Las ventajas de BPO incluyen rentabilidad, mayor flexibilidad, mejor calidad y rendimiento, ventaja competitiva, etc. Los proveedores de servicios subcontratados pueden completar procesos comerciales a costos más bajos debido a economías de escala, procesos especializados, países de bajo costo, etc. -Las funciones críticas permiten a las organizaciones utilizar sus recursos internos para las competencias básicas y las funciones comerciales esenciales.”

Según Mordor Intelligence, “Estados Unidos tiene el mayor mercado de subcontratación de procesos comerciales, y solo Norte América tenía un mercado de BPO más grande que Europa, Medio Oriente y África. Las nuevas tecnologías que se desarrollaron en los últimos años, incluida la automatización de procesos robóticos (RPA), han comenzado a impactar en la industria de BPO. La automatización robótica de procesos (RPA) utiliza *bots* e inteligencia artificial en una interfaz de usuario para completar el trabajo más rápido y a un precio más económico. RPA, con sus beneficios de ahorro de costos, velocidad y eficiencia, se está abriendo paso lentamente en todas las industrias y todos los tipos de procesos comerciales. Si bien es una tarea ardua para muchos proveedores de servicios de BPO, los principales actores de la industria ya están trabajando hoy para hacer que la automatización de procesos robóticos forme parte de su cartera estándar de servicios al cliente.

“Antes del año 2000, la industria de servicio al cliente dependía completamente de los sitios web y la respuesta de voz interactiva (IVR) para transferir una llamada al representante correcto. Ahora, alrededor del 79% de la población de EE. UU. tiene al menos una cuenta de redes sociales, lo que lleva a un cambio notable en el comportamiento del consumidor. En lugar de programas de software para

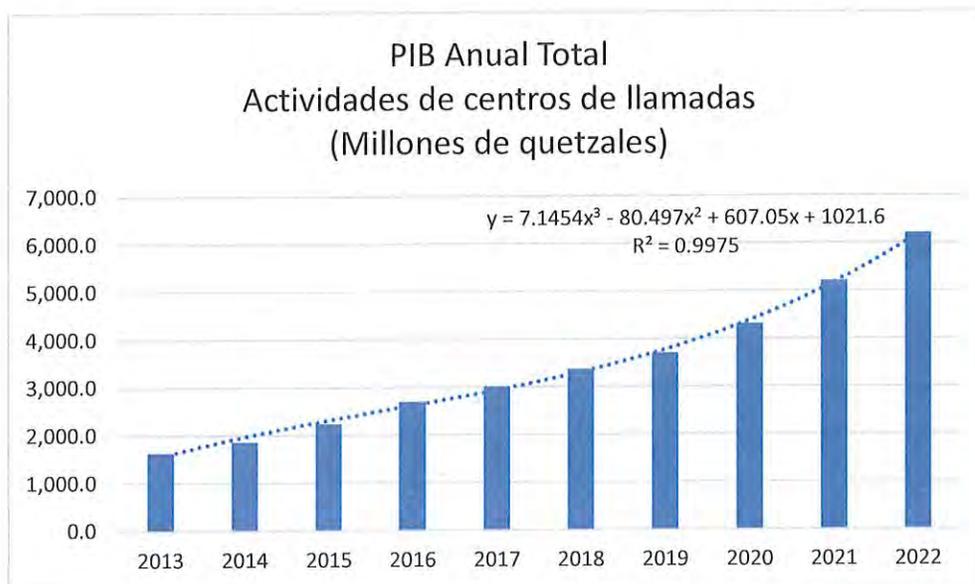
centros de llamadas, las empresas ahora quieren invertir en la participación del cliente en tiempo real que les permitirá obtener información de primera mano sobre los productos y convertir los problemas en nuevos productos o soluciones que abordarán problemas futuros a través de las redes sociales.”

Para esto es que resultan de gran utilidad las herramientas de Inteligencia Artificial (IA) y el uso de herramientas de *Big Data* para predecir el comportamiento del mercado.

2.2 Producción en Guatemala de Actividades de Call Centers

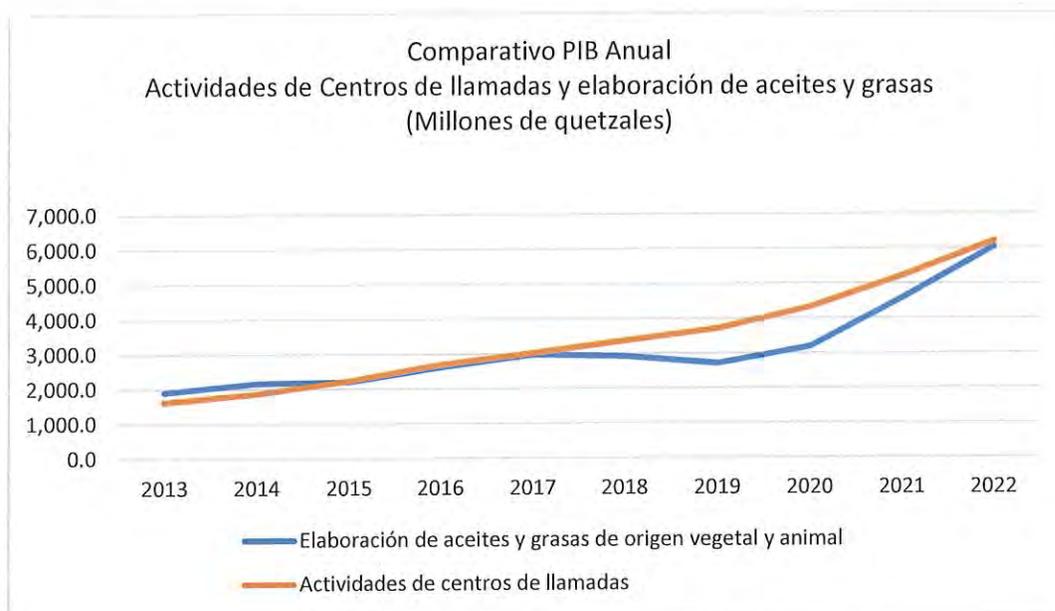
La producción de Guatemala para Actividades de Centros de Llamadas, medida por el PIB, para el 2022 fue de Q6,201 millones, equivalente a US\$800.3 millones, lo que visto aisladamente aporta solo cerca de un 0.84% sobre el PIB total de Guatemala. Sin embargo, debe verse como una industria que no solo aporta al PIB, como un Centro de Costo, pero también genera cerca de 60 mil puestos de trabajo formales, con lo que tomando en cuenta no solo el aporte de ésta, sino el impacto de la Huella Económica generada al aportar también para otras actividades de consumo y la recaudación fiscal del Estado.

La producción de esta industria y su contribución al PIB se muestran a continuación:



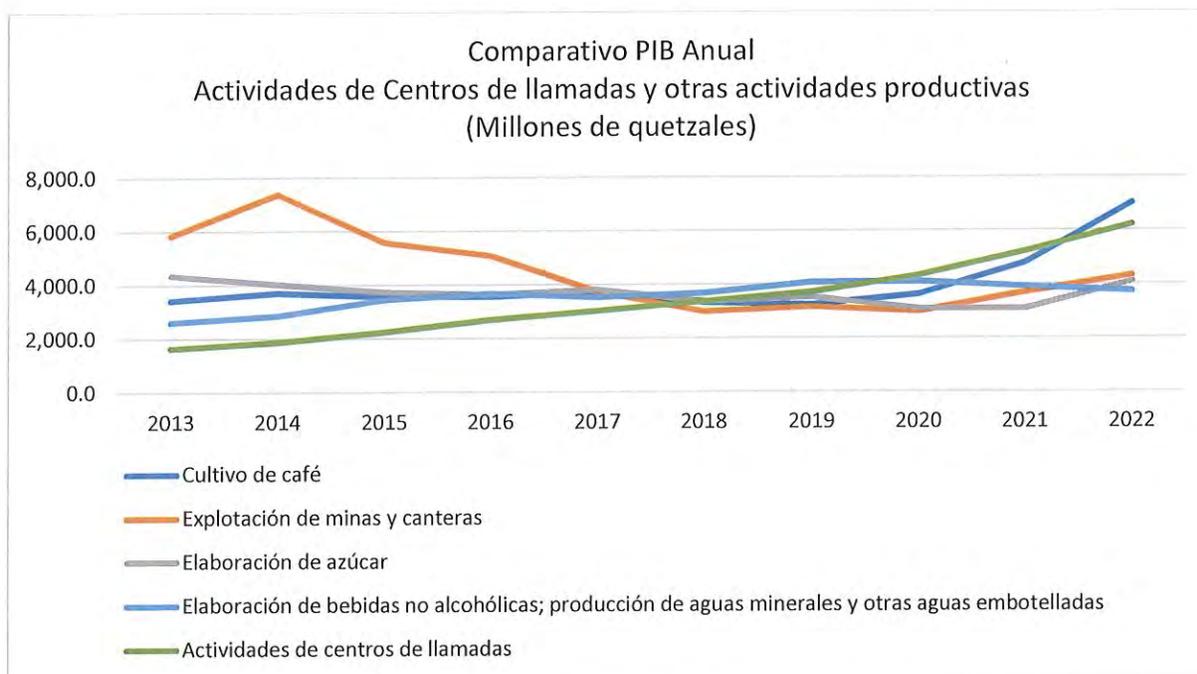
Fuente: Elaboración propia con información del Banguat

A continuación, se muestra la contribución al PIB nacional comparado con otras actividades productivas. En el gráfico siguiente, podemos ver que las **actividades de los centros de llamadas**, como están clasificados los BPO en el Banco de Guatemala, tienen un comportamiento muy similar al de la **'Elaboración de aceites y grasas de origen animal y vegetal'**, donde se clasifica la palma africana.



Fuente: Elaboración propia con información del Banguat

En el gráfico siguiente, se hace un comparativo con otras industrias y actividades productivas, donde podemos ver la importancia de este sector para la economía guatemalteca. Como puede observarse, las actividades de los Centros de Llamadas han pasado a tener mayor peso que otras actividades otrora más importantes, como la explotación de minas y canteras, la elaboración de azúcar (ingenios), la elaboración de bebidas no alcohólicas y otras aguas embotelladas y solo siendo superada por la del cultivo de café, que es uno de los principales *commodities* de exportación de Guatemala.



Fuente: Elaboración propia con información del Banguat

Para las gráficas anteriores y las proyecciones se tomaron en cuenta los datos tomados del Sistema de Cuentas Nacionales del Banco de Guatemala para el PIB medido por el origen de la producción¹⁰:

Producto Interno Bruto												
Medido por el origen de la producción												
1T 2013 - 1T 2023												
Millones de quetzales												
No.	Sección CIIU	Actividades Económicas	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
		Cultivo de banano y plátano	3,414.7	3,723.0	4,327.9	4,669.8	4,715.6	4,997.3	5,432.5	5,536.3	5,467.2	5,246.2
		Cultivo de otras frutas y nueces	2,514.8	2,858.0	2,855.9	3,202.1	3,603.6	4,350.2	4,309.7	4,738.0	5,202.7	5,470.9
		Cultivo de café	3,424.9	3,708.9	3,563.6	3,563.2	3,719.6	3,330.6	3,236.8	3,624.8	4,789.0	7,017.2
2	B	Explotación de minas y canteras	5,826.7	7,372.7	5,571.7	5,076.5	3,743.1	2,981.5	3,161.6	2,971.2	3,676.4	4,310.0
3	C	Industrias manufactureras	60,027.6	62,968.6	68,196.6	71,237.1	74,450.5	76,939.4	82,035.2	84,681.6	93,006.1	103,820.4
		Elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal	1,909.0	2,169.4	2,209.0	2,617.3	2,982.4	2,932.2	2,716.2	3,190.5	4,575.9	6,041.7
		Elaboración de azúcar	4,345.0	4,028.3	3,722.6	3,635.7	3,807.4	3,377.6	3,516.6	3,070.0	3,079.1	4,089.1
		Elaboración de bebidas alcohólicas y productos de tabaco	875.6	810.5	964.6	993.2	1,079.7	1,067.9	1,097.3	1,102.8	1,133.1	1,138.0
		Elaboración de bebidas no alcohólicas; producción de aguas minerales y otras aguas embotelladas	2,616.3	2,853.2	3,442.5	3,666.6	3,534.7	3,682.0	4,070.1	4,093.5	3,906.3	3,729.8
		Actividades de centros de llamadas	1,630.8	1,862.5	2,236.0	2,691.4	3,014.1	3,366.4	3,703.5	4,314.3	5,207.4	6,201.1
		Otras actividades de servicios administrativos y de apoyo	2,165.6	2,354.7	2,665.0	2,602.0	2,685.2	2,985.2	3,094.4	2,556.9	2,977.3	3,456.1

Fuente: Elaboración propia con información del Banco de Guatemala

¹⁰ <https://www.banguat.gov.gt/es/page/sistema-de-cuentas-nacionales-trimestrales-ano-de-referencia-2013>

2.3 Exportaciones de Servicios de Contact Center & BPO

Los principales mercados de exportación de estos servicios son: Estados Unidos, Canadá, México, Centroamérica y el Caribe, Sudamérica, Europa y Australia.

Según una publicación de Andrea Vides en la Revista DataExport de Agexport, “el 80% de la industria establecida en el país brinda servicios en inglés, el 17% en español y el resto con otros idiomas como el alemán, francés y portugués.

En este sentido, en 2020 la industria de CC & BPO registró un cierre de exportaciones por más de US\$ 806 millones con un crecimiento del 9% en comparación al 2019”, y para el 2022 el ingreso de divisas fue de US\$ 881.6 millones.

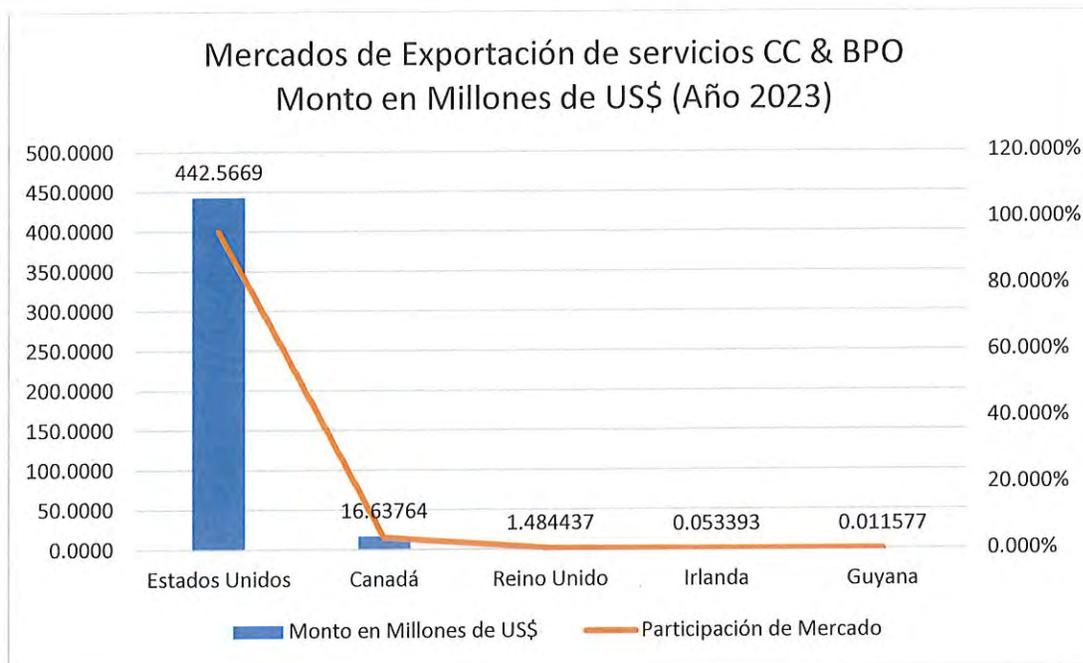
Cabe mencionar que los datos presentados son para 28 empresas del sector, agremiadas a Agexport:

MERCADOS DE EXPORTACIÓN		
Sector de CC & BPO2		
Cifras acumuladas al mes de junio de 2023		
Países	Monto en Millones de US\$	Participación de Mercado
Estados Unidos	442.5669	96.053%
Canadá	16.63764	3.611%
Reino Unido	1.484437	0.322%
Irlanda	0.053393	0.012%
Guyana	0.011577	0.003%

Fuente: Reporte estadístico del ingreso de divisas con datos del Banguat Gerencia de Competitividad de AGEXPORT.

de estas exportaciones en el 2023 son:

Los principales destinos



Fuente: Elaboración propia con información de Agexport

Si bien los ingresos por destino de exportación anteriores corresponden al año 2023, según información proporcionada por Agexport, “Estados Unidos ha sido el principal destino desde que se recolecta esta data”, por lo que podemos suponer las mismas proporciones para el destino de las exportaciones para el año 2022:

MERCADOS DE EXPORTACIÓN

Sector de CC & BPO2
Cifras acumuladas al mes de junio de 2023 y estimados de 2022

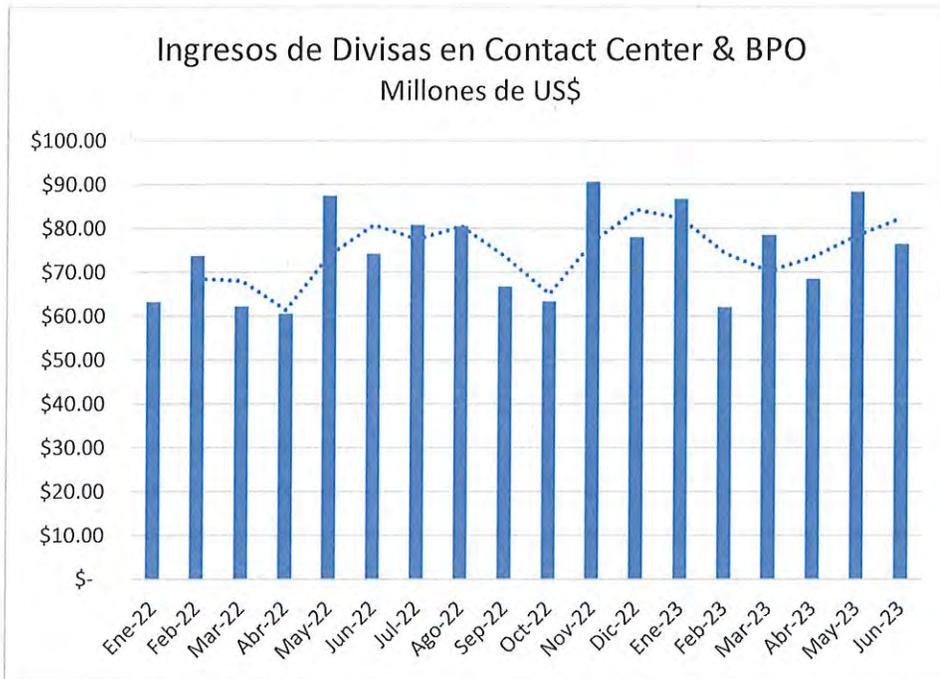
Países	Monto en Millones de US\$ (datos 2023)	Participación de Mercado	Monto en Millones de US\$ (datos estimados 2022)
Estados Unidos	\$442.57	96.053%	\$846.82
Canadá	\$16.64	3.611%	\$31.84
Reino Unido	\$1.48	0.322%	\$2.84
Irlanda	\$0.05	0.012%	\$0.11
Guyana	\$0.01	0.003%	\$0.03
Total	\$460.75		\$881.62

Fuente: Elaboración propia con información de Agexport

Los ingresos de divisas de la **Comisión de Contact Center & BPO** para las 28 empresas agremiadas a Agexport y las 35 que según estimaciones existen en el país, correspondientes a los años 2022 y el segundo semestre de 2023, se muestran a continuación:

Ingresos de Divisas en Millones de Dólares			Ingresos estimados	
Contact Center & BPO				
Mes	Monto en Millones de US\$	Ingresos acumulados en Millones de US\$	Ingresos en (estimados para 35 BPO)	Ingresos acumulados en Millones de US\$ (estimados para 35 BPO)
Ene-22	\$63.28	\$63.28	\$79.10	\$79.10
Feb-22	\$73.81	\$137.09	\$92.26	\$171.36
Mar-22	\$62.32	\$199.41	\$77.90	\$249.26
Abr-22	\$60.59	\$260.00	\$75.74	\$325.00
May-22	\$87.41	\$347.41	\$109.26	\$434.26
Jun-22	\$74.22	\$421.63	\$92.78	\$527.04
Jul-22	\$80.73	\$502.36	\$100.91	\$627.95
Ago-22	\$80.46	\$582.82	\$100.58	\$728.53
Sep-22	\$66.77	\$649.59	\$83.46	\$811.99
Oct-22	\$63.43	\$713.02	\$79.29	\$891.28
Nov-22	\$90.61	\$803.63	\$113.26	\$1,004.54
Dic-22	\$77.99	\$881.62	\$97.49	\$1,102.03
Ene-23	\$86.74	\$86.74	\$108.43	\$108.43
Feb-23	\$62.09	\$148.83	\$77.61	\$186.04
Mar-23	\$78.54	\$227.37	\$98.18	\$284.21
Abr-23	\$68.55	\$295.92	\$85.69	\$369.90
May-23	\$88.37	\$384.29	\$110.46	\$480.36
Jun-23	\$76.47	\$460.76	\$95.59	\$575.95

Fuente: Elaboración propia con información de Agexport



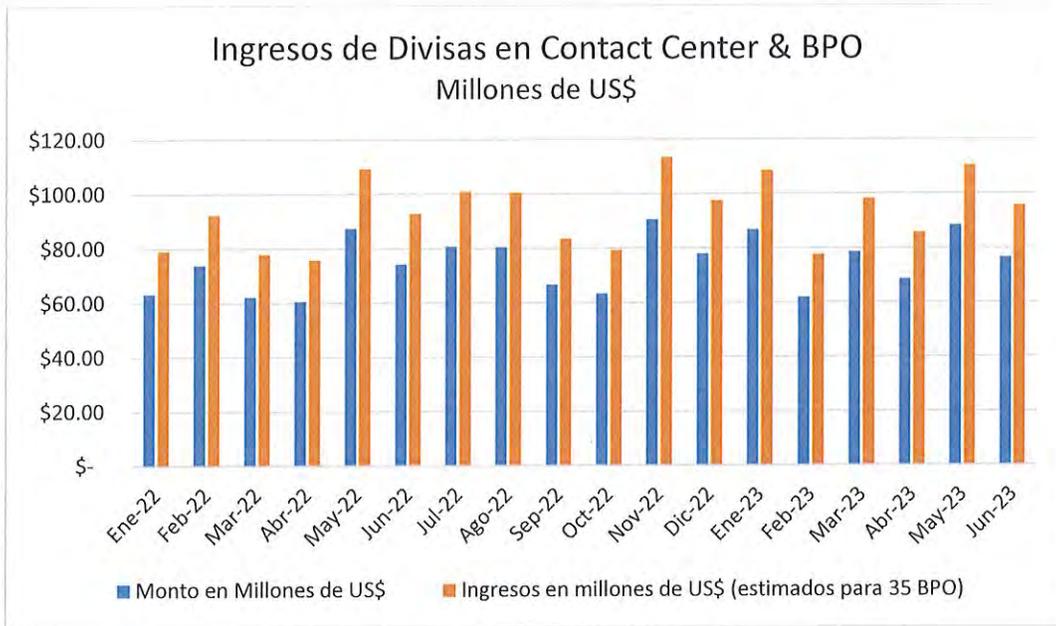
Fuente: Elaboración propia con datos de Agexport.

A continuación, se muestran los ingresos mensuales y acumulados para estos mismos años, para darnos una idea del aporte real de esta industria a la economía guatemalteca:

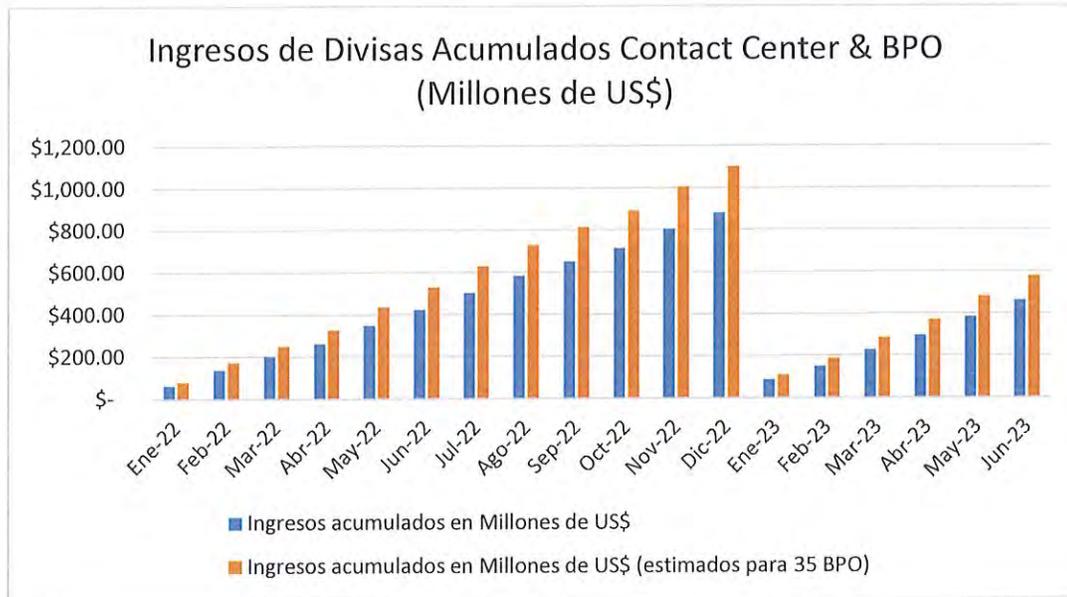


Fuente: Elaboración propia con datos de Agexport.

Si tomamos el dato de que en el país existen 35 BPO (dato de Agexport) podríamos estimar los ingresos de divisas, proyectándolos a partir de los 28 actuales, si es que esos otros BPO también “exportan” sus servicios:

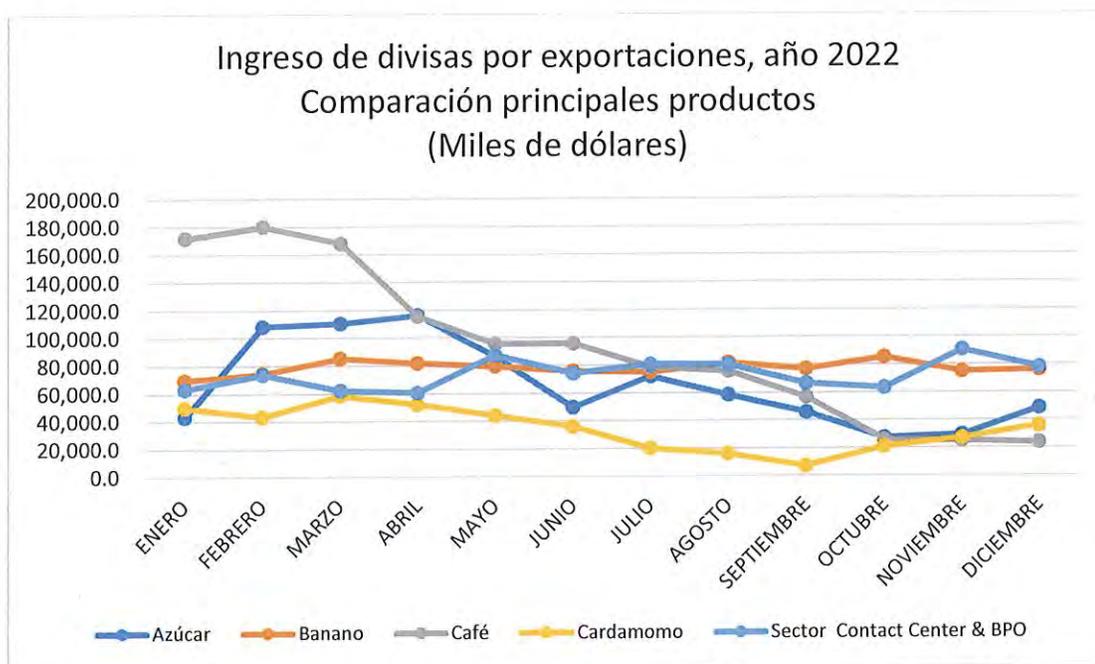


Fuente: Elaboración propia con datos de Agexport.



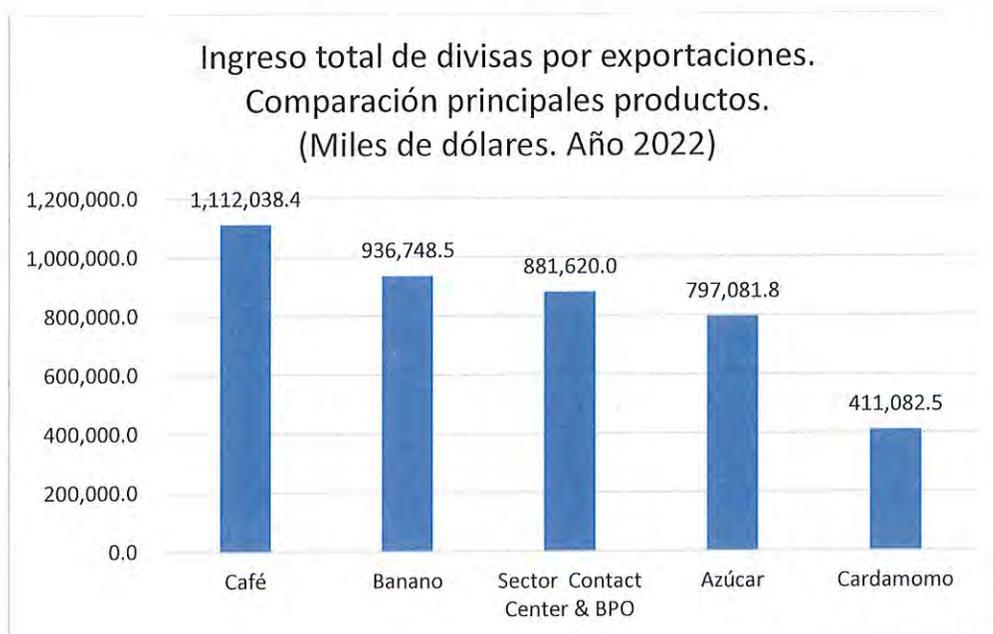
Fuente: Elaboración propia con datos de Agexport.

Según la publicación del sitio dplnews.com, “El teletrabajo abrió oportunidades en *los call center*, por lo que más del 50% de empleados labora desde casa”, y según el Presidente del sector de Call Center & BPO de Agexport, Estuardo Ligorria, “las condiciones en que se trabaja actualmente en ese sector, aprovechado tanto las ventajas del teletrabajo, como la modalidad presencial, para ganar contratos y generar más empleo.” Según el directivo, “a un plazo de 5 años, entre el 2022 y el 2027, se prevé duplicar el número de puestos de trabajo en el país y llegar a 115 mil empleados”.¹¹



Fuente: Elaboración propia con datos de Agexport.

¹¹ <https://dplnews.com/guatemala-el-teletrabajo-abrio-oportunidades-en-los-call-center-por-lo-que-mas-del-50-de-empleados-labora-desde-casa/#:~:text=El%20sector%20generaba%20alrededor%20de,se%20trabajaba%20en%20la%20oficina.>



Fuente: Elaboración propia con datos de Agexport.

En los gráficos anteriores podemos apreciar que las exportaciones del sector de *Contact Center & BPO* tienen tanta importancia como las exportaciones de los principales *commodities*, pues en el año 2022 fue la segunda actividad en importancia, medida por el ingreso de divisas por exportaciones, solo detrás de las de café y banano y mayores que las de azúcar y cardamomo, por lo que se concluye que dicha industria tiene mucho potencial para el desarrollo económico del país.

Además, podemos notar también que tienen un comportamiento más o menos estable a lo largo del año, aunque sin una tendencia de crecimiento claramente definida, mientras que el azúcar y el café tienen un comportamiento estacional, es decir que dependen del periodo de zafra, en el caso del azúcar, y de factores relacionados con el clima y/o de los precios en el mercado internacional (oferta y demanda), en el caso del café.

2.4 Exportaciones de Servicios de Information Technology Outsourcing (ITO)

Dentro de la Agexport existe otro sector muy importante que puede tomarse en cuenta para el mismo fin, que al final es terciarización o subcontratación de servicios, pero en este caso es de tecnología:

se trata del *Information Technology Outsourcing* (ITO), que se compone de 70 empresas que exportan sus servicios de Tecnología o TI.

Este sector tuvo ventas en 2022 por US\$ 111.54 millones, siendo Estados Unidos el principal socio comercial con un 96.2% de estas ventas; sin embargo, existen varios países europeos y de América que demandan estos servicios, como Irlanda, Luxemburgo, España, Reino Unido, Canadá y, sorpresivamente, Honduras.

MERCADOS DESTINO DE EXPORTACIÓN

Cifras acumuladas al mes de junio de 2023
Sector de Information Technology Outsourcing (ITO)

Países	Monto en millones US\$	Participación de Mercado
Estados Unidos	65.32138	96.240%
Irlanda	0.857311	1.263%
Luxemburgo	0.57698	0.850%
Honduras	0.286924	0.423%
Canadá	0.280015	0.413%
España	0.149764	0.221%
Alemania	0.122297	0.180%
Reino Unido	0.072822	0.107%
Brasil	0.056473	0.083%
Panamá	0.037737	0.056%
Resto del Mundo	0.111922	0.165%

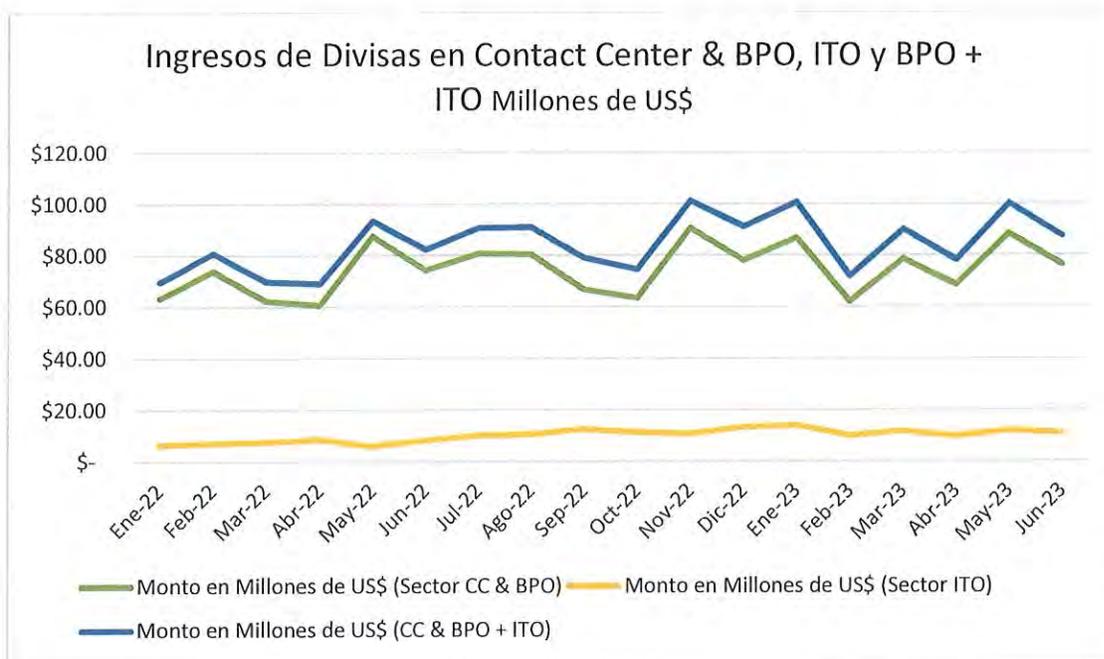
Fuente: Reporte estadístico del ingreso de divisas sector ITO, con datos del Banguat Gerencia de Competitividad de AGEXPORT



Fuente: Elaboración propia con información de Agexport

Las ventas de este sector y sumadas con el sector de BPO se muestran a continuación:

Ingresos de Divisas en Millones de Dólares						
Mes	Sector Contact Center & BPO		Sector ITO		CC&BPO + ITO	
	Monto en Millones de US\$	Ingresos acumulados en Millones de US\$	Monto en Millones de US\$	Ingresos acumulados en Millones de US\$	Monto en Millones de US\$ (CC & BPO + ITO)	Ingresos acumulados en Millones de US\$ (CC&BPO + ITO)
Ene-22	\$63.28	\$63.28	\$6.42	\$6.42	\$69.70	\$69.70
Feb-22	\$73.81	\$137.09	\$7.02	\$13.44	\$80.83	\$150.53
Mar-22	\$62.32	\$199.41	\$7.51	\$20.95	\$69.83	\$220.36
Abr-22	\$60.59	\$260.00	\$8.44	\$29.40	\$69.03	\$289.40
May-22	\$87.41	\$347.41	\$5.96	\$35.36	\$93.37	\$382.77
Jun-22	\$74.22	\$421.63	\$8.15	\$43.51	\$82.37	\$465.14
Jul-22	\$80.73	\$502.36	\$10.05	\$53.56	\$90.78	\$555.92
Ago-22	\$80.46	\$582.82	\$10.52	\$64.08	\$90.98	\$646.90
Sep-22	\$66.77	\$649.59	\$12.39	\$76.47	\$79.16	\$726.06
Oct-22	\$63.43	\$713.02	\$11.20	\$87.67	\$74.63	\$800.69
Nov-22	\$90.61	\$803.63	\$10.68	\$98.35	\$101.29	\$901.98
Dic-22	\$77.99	\$881.62	\$13.19	\$111.54	\$91.18	\$993.16
Ene-23	\$86.74	\$86.74	\$13.91	\$13.91	\$100.65	\$1,093.81
Feb-23	\$62.09	\$148.83	\$9.87	\$23.78	\$71.96	\$1,165.77
Mar-23	\$78.54	\$227.37	\$11.57	\$35.35	\$90.11	\$1,255.88
Abr-23	\$68.55	\$295.92	\$9.69	\$45.04	\$78.24	\$1,334.12
May-23	\$88.37	\$384.29	\$11.78	\$56.82	\$100.15	\$1,434.27
Jun-23	\$76.47	\$460.76	\$11.05	\$67.87	\$87.52	\$1,521.79



Fuente: Elaboración propia con información de Agexport

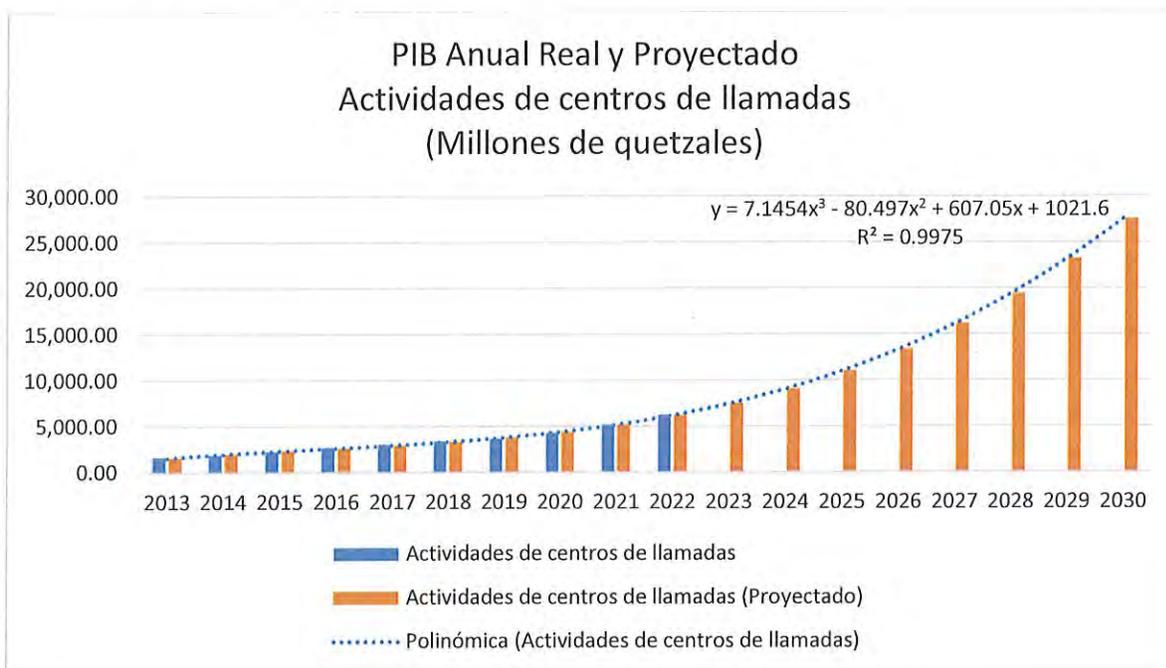
Puede notarse que los ingresos de divisas del Sector ITO se mantienen estables a lo largo del tiempo, por lo que seguramente se trata de contratos de trabajo fijos y que no dependen de la estacionalidad o variaciones cíclicas.

Importante mencionar que el hecho de no tener una tendencia clara de crecimiento no significa que no pueda predecirse éste, pero son necesarios más datos para poder utilizar modelos de predicción más precisos. De todos modos, la importancia de este sector es indudable y puede compensar los meses bajos de los ingresos por exportaciones de productos cíclicos o estacionales, y si se fomenta más inversión en este rubro puede significar un componente importante dentro de los ingresos por divisas a largo plazo.

2.5 Pronósticos de la demanda futura de servicios de BPO

Usando los datos anteriores de la producción del Banguat para actividades de centros de llamadas y trazando la línea de tendencia con estos datos, tenemos la ecuación polinomial de orden 3 que es la que mejor parece predecir el comportamiento futuro, $y = 7.1454x^3 - 80.497x^2 + 607.05x + 1021.6$, la cual tiene un Coeficiente de Correlación $R^2 = 0.9975$; es decir, la ecuación propuesta explica o predice con una precisión de 99.75% la variable "y".

Utilizando la ecuación anterior, tenemos las siguientes proyecciones para el PIB de Actividades de Centros de Llamadas para los años 2023 a 2030:



Fuente: Elaboración propia con información del Banguat

Es importante mencionar que el dato anterior considera solo la producción nacional, no el valor exportado, pero nos da una buena estimación de la demanda de este tipo de actividades.

En el sitio [statista.com](https://www.statista.com) se tienen algunos datos interesantes de la industria:

- Se prevé que los ingresos en el mercado de subcontratación de procesos empresariales alcancen los 176,60 millones de dólares en 2023.
- Se espera que los ingresos muestren una tasa de crecimiento anual (CAGR 2023-2028) del 6,72%, lo que dará como resultado un volumen de mercado de 244,50 millones de dólares estadounidenses para 2028.
- Se prevé que el gasto medio por empleado en el mercado de subcontratación de procesos empresariales alcance los 21,97 dólares estadounidenses en 2023.
- En comparación global, la mayor parte de los ingresos se generarán en Estados Unidos (127.900 millones de dólares en 2023).

3. Evaluación de la competencia local y global en cada subsector, incluyendo las fortalezas y debilidades de la industria guatemalteca en comparación con la competencia

Según una publicación de Andrea Vides en la Revista [*Guatemala Beyond Expectations*](#), “la industria de *Contact Center* en Guatemala se ha caracterizado por el potencial de inversión extranjera que ofrece y su impacto en la generación de empleo en Guatemala, así como su posicionamiento en los mercados internacionales.”

Continúa exponiendo que existe “un plan país para generar 2.5 millones de empleos formales para 2030”.

Como se ha comentado anteriormente, éste es uno de los 20 productos con los que actualmente, Guatemala participa en los mercados internacionales y que forma parte de plan de país, “Guatemala No se Detiene”, liderada por el Ministerio de Economía y el Programa Nacional de Competitividad, con participación del Ministerio de Finanzas Públicas, Ministerio de Relaciones Exteriores y el Banco de Guatemala. Además, participa la Municipalidad de Guatemala, FUNDESA, AGEXPORT y el Proyecto Creando Oportunidades Económicas de USAID.”

“Este Plan nace a partir de un estudio realizado por la firma internacional McKinsey en el 2020 para Guatemala, el cual identificó qué áreas productivas del país podrían generar nuevos empleos a partir de una estrategia focalizada de promoción, crecimiento de las de exportaciones y atracción de inversión extranjera.

“Uno de los ejes del plan es potenciar lo que ya hacemos bien “Hacer más de lo que hacemos bien”. Para ello McKinsey realizó un análisis de los productos de la oferta exportable actual de Guatemala e identificó cuáles tienen un mejor desempeño exportador o de competitividad. La apuesta es convertir a Guatemala en un jugador de talla mundial con 20 productos con los que hoy ya participa en los mercados internacionales.”

3.1 Competencia local y global

A lo largo de los años, la demanda de servicios de *outsourcing* o subcontratación de procesos comerciales ha ido en continuo crecimiento. Muchas organizaciones subcontratan servicios específicos para adaptarse a la complejidad en constante evolución del mercado global.

Las empresas modernas de hoy se han vuelto poco a poco dependientes de las empresas de BPO para respaldar sus operaciones diarias. Según [Statista](#), “se prevé que solo el sector global de subcontratación de TI alcance más de **395 mil millones de dólares este 2022.**”

Tradicionalmente, las empresas occidentales trasladarán sus empresas o servicios a países en desarrollo como Filipinas, ya que es más rentable. Especialmente en Estados Unidos, las empresas estadounidenses subcontratan alrededor de 300.000 puestos de trabajo al año.

Aunque la tendencia de *offshoring* sigue siendo una práctica más estratégica, muchas empresas estadounidenses ya no tienen que buscar por todas partes para obtener servicios de alta calidad. Honduras se perfila como el nuevo destino de *nearshoring* en América Latina y el objetivo es que Guatemala también lo sea.¹²

Guatemala es un lugar privilegiado para las empresas de subcontratación de procesos de negocio o BPO. La ubicación estratégica del país se encuentra entre los países de América del Norte y del Sur. Para los inversores de BPO, sus bajos costos laborales les ayudan a reducir los gastos operativos y aumentar las ganancias.¹³

Algunas de las fortalezas de Guatemala para la industria son:

- Ubicación estratégica, que la convierte en un excelente destino para empresas *offshore*. Es una opción viable para empresas que buscan aprovechar la zona horaria de Centroamérica y su proximidad a Estados Unidos.

¹² Con información de <https://www.outsourceaccelerator.com/guide/top-bpo-companies-in-honduras/>

¹³ Información de <https://www.outsourceaccelerator.com/guide/top-bpo-companies-in-guatemala/>

- Parte activa del Tratado de Libre Comercio de América Central (DR-CAFTA¹⁴), lo que la convierte en una opción económica aún más atractiva.
- El gobierno guatemalteco ha hecho mucho para apoyar el crecimiento de esta industria a través de una serie de incentivos fiscales, como la exención del impuesto de importación por 10 años promulgada en 2016. Decreto 29-89
- Muchas de las principales empresas de BPO en Guatemala están ubicadas en la capital del país, Ciudad de Guatemala.
- Guatemala tiene uno de los costos laborales más bajos entre los países centroamericanos, lo que lo convierte en un destino cercano atractivo para las empresas norteamericanas.
- Aparte del atractivo de la mano de obra barata, los proveedores de BPO guatemaltecos cuentan con capacidades bilingües, un activo importante para las empresas estadounidenses con mercados objetivo hispanos.

La competencia para este tipo de inversiones se da principalmente en la región, con Costa Rica, Colombia y Perú, quienes tienen zona horaria similar.

3.1.1 El sector BPO en Costa Rica¹⁵

América Latina se ha convertido en un destino emergente de subcontratación en los últimos años, con Costa Rica como uno de los principales actores. Compañías alrededor de sus países vecinos, como Estados Unidos, están optando por servicios *nearshore* en Costa Rica para respaldar sus negocios en crecimiento.

La subcontratación a Costa Rica ha sido una solución más efectiva para los países cercanos, especialmente en América del Norte, por las siguientes razones:

- Compatibilidad lingüística y cultural.

¹⁴ DR-CAFTA, que significa Dominican Republic-Central America Free Trade Agreement, es un acuerdo comercial entre Estados Unidos y cinco países centroamericanos: Guatemala, Costa Rica, El Salvador, Nicaragua, Honduras y República Dominicana.

¹⁵ Tomado de <https://www.outsourceaccelerator.com/guide/top-bpo-companies-in-costa-rica/>

- Talento altamente calificado.
- Diferencias mínimas de zona horaria, con vuelos de 3 a 5 horas desde las principales ciudades de EE.UU.
- El país es considerado como el país más seguro de América Latina.
- Costa Rica es también el país líder en América Latina en términos de innovación y sofisticación empresarial.

El país se jacta de su sistema educativo de alto nivel. Desde su constitución de 1949, Costa Rica ha invertido más en apoyar la educación de su población en lugar de financiar sus fuerzas armadas. Desde 2018 hasta la actualidad, el país ha registrado una tasa de alfabetización muy alta del 97,86%.

La subcontratación de procesos de negocio en Costa Rica avanza continuamente, especialmente en términos de *contact center* y servicios de TI.

El sector de outsourcing de TI en Costa Rica

Costa Rica ahora se considera un centro tecnológico desde empresas emergentes hasta gigantes corporativos bien establecidos. En la actualidad, el país alberga más de 20 de las empresas Fortune 100, incluidas más de 200 empresas multinacionales. Algunas de las empresas de renombre que han invertido en el sector de servicios de TI en el país incluyen **IBM, Intel y HP**.

San José, la capital, ha sido reconocido como el Silicon Valley de América Latina. Cada vez más organizaciones internacionales se sienten atraídas por sus oportunidades de inversión más amplias, especialmente en la fabricación de tecnología.

Costa Rica también es una opción ideal para la subcontratación del desarrollo de software, específicamente para el desarrollo de software ágil. Además de eso, el país cuenta con una rica oferta de talento de desarrolladores de software competentes.

3.1.2 El sector BPO en Colombia¹⁶

¹⁶ Tomado de <https://www.outsourceaccelerator.com/guide/top-bpo-companies-in-colombia/>

Colombia es la cuarta economía más grande de América del Sur, ubicándose por detrás de Argentina, Chile y Uruguay.

Aunque la economía del país se sustenta principalmente en las industrias minera, agrícola, petrolera y manufacturera, el sector de servicios sigue siendo el sector de empleo más grande de Colombia.

“El sector BPO de Colombia ha ayudado al país a capear la era de la pandemia. En los primeros días de la pandemia de coronavirus, la industria de la subcontratación ayudó a crear más de 15.000 puestos de trabajo repartidos en las principales regiones industriales del país.”

La red e infraestructura de telecomunicaciones de primer nivel del país y los esfuerzos de su gobierno para facilitar el proceso de subcontratación para los inversores extranjeros han solidificado la posición de Colombia como el principal destino de subcontratación en América del Sur.

Outsourcing en Colombia

Colombia es un destino de subcontratación de rápido crecimiento no sólo para los países vecinos de la región sudamericana sino también para economías importantes como Estados Unidos y España.

Con más de 600.000 mil profesionales de *contact center* altamente calificados y capacitados, Colombia es más que capaz de satisfacer las demandas de servicios competentes y competitivos de los subcontratistas.

Además de los abundantes recursos humanos, Colombia también cuenta con el rango salarial más bajo de la región.

[*Salary Explorer*](#) sitúa el salario promedio de un empleado colombiano en 4.710.000 COP (USD 1.162) mensuales y 1.190.000 COP el salario mínimo (USD 293.67), un 80 por ciento menos que el salario mensual promedio de un empleado estadounidense.

El potencial de rentabilidad, combinado con el diverso y sólido grupo de talentos de Colombia, ha convertido a este país latinoamericano en la mejor opción para las empresas que buscan subcontratar sus operaciones en la región.

3.1.3 El sector BPO en El Salvador¹⁷

Como las empresas orientadas a servicios son más eficientes que las orientadas a productos y se expanden más rápidamente, las economías centroamericanas pueden beneficiarse de la subcontratación de servicios especializados.

En 2004-2005, se introdujo El Salvador como destino de subcontratación u *outsourcing*. En comparación con sus vecinos, el país ofrece precios competitivos y requisitos sencillos.

Las siguientes son las algunas características y requisitos para la operación de empresas BPO:

- El tamaño de las instalaciones alquiladas/compradas no debe ser inferior a 500 metros cuadrados.
- Registrarse ante el Ministerio de Economía como prestador de servicios.
- Durante el primer año se invirtió un total de 150.000 dólares en inversiones de capital y salarios.
- Tener un mínimo de 10 puestos de trabajo permanentes.
- Tener un contrato de arrendamiento de al menos un año.

Las condiciones son lo suficientemente simples para que las cumpla una empresa de subcontratación de tamaño mediano, lo que demuestra el deseo del gobierno de atraer inversiones adicionales al país.

Por qué las empresas subcontratan a El Salvador:

Muchas empresas pueden pensar que las similitudes culturales son el beneficio más significativo de subcontratar sus operaciones a El Salvador. Ayuda a cerrar la brecha cultural, que puede ser un problema en las relaciones profesionales.

Las empresas BPO de El Salvador son una solución sólida para:

- Generación de *leads* o prospectos
- Ventas por telemarketing
- Apoyo técnico (*Tech Support*)

¹⁷ Con información de <https://www.outsourceaccelerator.com/guide/top-bpo-companies-in-el-salvador/>

- Toma de pedidos
- Servicio al Cliente
- Configuración de citas
- Procesamiento administrativo
- Atención al cliente por mensaje de texto

El Salvador cuenta con un grupo variado y capacitado de agentes de primera línea que pueden brindar un excelente servicio al cliente (CX). El Salvador ha tenido una expansión significativa en la última década, particularmente en la industria BPO.

¡La subcontratación a El Salvador está libre de impuestos!

El Salvador podría ser una buena opción para su organización si desea servicios de subcontratación más rentables. El gobierno ha lanzado varios programas de incentivos destinados a ayudar a los proveedores locales de BPO a mejorar sus competencias básicas.

La subcontratación a El Salvador está libre de impuestos. Las empresas pueden traer o importar a los parques de servicio cualquier equipo, mobiliario o aparato de oficina necesario para realizar operaciones de subcontratación.

La exención del impuesto sobre la renta comienza el primer día de operaciones en los parques de servicio. Al mismo tiempo, los impuestos municipales sobre los activos de las empresas están exentos durante la duración de las operaciones.

3.1.4 El sector BPO en Honduras¹⁸

Honduras ha estado ganando terreno recientemente en la escena del *outsourcing*. Con su gran grupo de profesionales jóvenes y bilingües, este país se está convirtiendo en uno de los destinos más atractivos para los servicios de *outsourcing* de *call center*.

Fue hace 10 años cuando comenzaron a operar en el país los servicios de apoyo empresarial, específicamente el sector de *call center*. Posteriormente, [Altia Business Park](#) construyó su primera torre

¹⁸ Con información de <https://www.outsourceaccelerator.com/guide/top-bpo-companies-in-honduras/>

de inteligencia en [San Pedro Sula](#) para allanar el camino a los proveedores de servicios de apoyo empresarial.

[KM2 Solutions](#) fue la primera empresa de BPO instalada en el país. Ejemplos de otros proveedores de servicios de *call center* de renombre que ahora están establecidos en **Altia Business Park** son: Startek, San Services, Zero Variance, Alorica y Concentrix.

La capital de Honduras, Tegucigalpa, es otra ciudad destacada repleta de BPO especializadas en servicios de *call center*. Tegucigalpa y San Pedro Sula son dos centros de BPO conectados por la carretera Norte-Sur del país.

Honduras es el tercer país de toda Centroamérica con una población activa ocupada o Población Económicamente Activa (PEA) en el ámbito de los *call center*. En 2020, el 50.21% de toda la población empleada del país estaba en el sector servicios – [Statista](#).

Honduras como destino atractivo de *Nearshoring*

Muchas de las empresas multinacionales que subcontratan servicios en Honduras provienen principalmente de Canadá, Estados Unidos y otros países de la UE.

Lo que lo convierte en un destino de subcontratación muy atractivo son las siguientes razones:

- Un amplio grupo de fuerza laboral joven y fácil de capacitar con excelentes habilidades en atención al cliente, ingreso de datos y soporte técnico.
- Zonas horarias similares hacen que los servicios de *nearshoring* sean más efectivos para empresas en EE. UU., México, Canadá y América del Sur y Central.
- Agentes de *call center* bilingües y experimentados con acento neutral.
- Costos laborales competitivos, lo que permite a las empresas estadounidenses ahorrar hasta el 50% de sus gastos generales.
- La industria BPO en gran crecimiento en un país con un mercado estable.
- Infraestructuras de clase mundial respaldadas por la inversión financiera del gobierno hondureño y del sector público.

- El gobierno hondureño está comprometido a apoyar la creciente industria BPO en el país. Tiene planes sólidos para desarrollar nuevas ubicaciones y escuelas de BPO en las que la enseñanza del inglés será una prioridad en los próximos años.

3.1.5 El sector BPO en México¹⁹

La industria BPO en México ha estado creciendo de manera constante y ha sido un importante contribuyente a la economía del país. Ha estado creciendo a un ritmo muy rápido y se espera que continúe haciéndolo durante los próximos años.

México está bien posicionado para atender a clientes extranjeros que buscan soluciones rentables para sus necesidades comerciales.

Según Statista, el sector de subcontratación de procesos empresariales (BPO) de México emplea a casi 176 mil trabajadores.

En 2020, se esperaba que los servicios de subcontratación en el país generaran ingresos de aproximadamente 2.400 millones de dólares estadounidenses. Se espera que la industria BPO en México continúe creciendo a un ritmo exponencial en los próximos años.

La industria del outsourcing en México

México tiene una industria BPO bien establecida. Es uno de los principales destinos de *outsourcing* en América Latina, junto con Brasil y Colombia.

Las raíces del sector BPO del país se remontan a la década de 1990, cuando una ola de empresas de telemarketing abrió tiendas en la Ciudad de México y otras partes del país.

Hoy en día, los *call centers* representan más del 70% de todas las actividades de BPO en México. El resto se divide entre TI, consultoría y trabajo administrativo.

Las siguientes son algunas de las razones por las cuales el *outsourcing* en México es una medida atractiva para las empresas extranjeras:

¹⁹ Tomado de <https://www.outsourceaccelerator.com/guide/top-bpo-companies-in-mexico/>

- Mano de obra altamente cualificada. México tiene una gran reserva de fuerza laboral calificada con las habilidades necesarias para los servicios subcontratados.
- Menores costos laborales. El salario promedio en México es de sólo \$7.03 (USD) por día laboral.
- Infraestructura confiable. El país cuenta con un plan de infraestructura progresivo para proyectos de TI, transporte y energía.

Es importante mencionar que en Guatemala hay “libre competencia” en la industria de BPO, pues existe libre movilidad y es de las industrias menos reguladas. Las regulaciones que se refieren al teletrabajo y al sector BPO son las amparadas por el mismo Código de Trabajo y las demás leyes aplicables a cualquier actividad empresarial, como impuestos, etc., las cuales veremos más adelante.

Las barreras arancelarias y no arancelarias no son mayores, y otras barreras de entrada como puede ser el *know how* o conocimiento de la industria y del mercado pueden ser superadas con conocimientos tecnológicos y de otros mercados, a donde se requiere exportar los servicios.

4. Análisis de los recursos humanos, la infraestructura, la tecnología y los proveedores locales disponibles para la industria de BPO en Guatemala.

4.1 Recursos humanos disponibles para la industria:

Según información de Agexport, el sector de Contact Center & BPO en Guatemala tiene grandes oportunidades y algunos retos con respecto a la disponibilidad del recurso humano.

En opinión de la Licda. Ninoshka Linde, ex directora de dicho sector, “entre los principales retos que tenemos para que esta industria sea más competitiva, es tener a más jóvenes guatemaltecos bilingües que también hayan desarrollado sus habilidades blandas, derivado a que en los últimos cuatro años se han dejado de abrir más de 58 mil 170 empleos formales, y donde países de Centroamérica, Estados

Unidos, Filipinas, India, Colombia, entre otros, han aprovechado estas oportunidades de generar empleo y desarrollo”.²⁰

Ante la pregunta realizada en una entrevista sobre la pérdida de 58 mil empleos en cuatro años por falta de personal con conocimientos y dominio del idioma inglés, la respuesta del Presidente del Sector Contact Center & BPO de Agexport, Estuardo Ligorria, fue que “las autoridades del Ministerio de Educación, así como el sector privado se han unido mucho para combatir eso y en el 2022 logramos conseguir muchos de esos empleos que antes perdimos porque todas las empresas crecieron, pero hay mucho por hacer porque en el país graduamos 160 mil o 170 mil bachilleres al año y solo generamos como 40 mil empleos nuevos. Entonces, esa parte continúa siendo muy importante, no solo en el sector.”

La encuesta también reflejó en abril del año pasado que en el 2021 no se pudieron abrir 7 mil 800 puestos de trabajo porque no había suficientes personas con el nivel de inglés requerido.

Consultado el sector de *Call Center* y BPO acerca de en qué departamentos, aparte del de Guatemala, tenían más personal, respondieron citando datos de abril del 2022, que buscaban en varios lugares:

- El 84% de la industria estaba contratando personal en Quetzaltenango; el 58% en Chimaltenango.
- En tanto, entre el 30% y 38%, en lugares como Escuintla, Huehuetenango, El Progreso y Petén.
- Entre el 20% y el 29%, contrataba en Sacatepéquez, Sololá, Retalhuleu y San Marcos.
- Mientras que el 13% y el 18%, contrataron en Alta Verapaz, Totonicapán, Jutiapa, Suchitepéquez y Baja Verapaz.
- Entre el 4% y el 7% de la industria, en ese momento contrataban en Santa Rosa, Izabal y Zacapa.”²¹

Lo anterior coincide con las estadísticas del Banco de Guatemala, que en su Matriz de Empleo e Ingresos por Actividad Económica²², contabiliza 37,508 empleos en el 2021 -todos empleados remunerados. (37,508.0 - AE085 - Actividades de centros de llamadas).

²⁰ <https://revista.dataexport.com.gt/2021/07/la-industria-de-servicios-de-tercerizacion-una-apuesta-regional/>

²¹ <https://dplnews.com/guatemala-el-teletrabajo-abrio-oportunidades-en-los-call-center-por-lo-que-mas-del-50-de-empleados-labora-desde-casa/#:~:text=El%20sector%20generaba%20alrededor%20de,se%20trabajaba%20en%20la%20oficina.>

²² <https://banguat.gob.gt/es/page/cuadros-estadisticos-detallados>

- El ingreso por este rubro fue de Q3,826.1 millones para el 2021. Si hacemos los cálculos, esto nos da un salario mensual promedio de Q7,286.33 por empleado.

La matriz de ingresos promedio por empleado del 2013 al 2021 es la siguiente:

Puestos de trabajo	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2021
Ingresos (Millones de Quetzales)	Q1,324.58	Q1,429.13	Q1,676.88	Q1,992.90	Q2,222.40	Q2,476.52	Q2,712.97	Q3,826.14
Asalariados ^{2/}	15,458.00	16,353.00	17,317.00	20,211.00	22,663.00	24,632.00	27,005.00	37,508.00
Ingresos promedio por empleado	Q6,120.62	Q6,242.32	Q6,916.73	Q7,043.21	Q7,004.51	Q7,181.48	Q7,175.83	Q7,286.33

Como señala Estuardo Ligorria en entrevista realizada por Rosa María Bolaños: “Lo de tiempo parcial fue un avance muy importante para Guatemala, no solo para nuestra industria. A los empleados se les ofrece flexibilidad con esa ley, pero la mayoría de nuestro personal trabaja a tiempo completo porque al final, la persona necesita ganar todo lo que pueda para sustentar a su familia, y a pesar de que algunas personas sí han optado por esos contratos, en su gran mayoría el empleado sigue trabajando a tiempo completo. A abril del 2022, en 14 empresas de las 20 agremiadas, el 8% de trabajadores estaba contratado a tiempo parcial.”

Pronósticos del número de empleados

Puestos de trabajo				Código NAEG ^{1/}	Concepto
Trabajadores no remunerados	Independientes ^{1/}	Asalariados ^{2/}	Total		
0.0	0.0	37,508.0	37,508.0	AE085	Actividades de centros

Puestos de trabajo	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2021	2022	2023	2024	2025
Ingresos (Millones de Quetzales)	Q1,324.58	Q1,429.13	Q1,676.88	Q1,992.90	Q2,222.40	Q2,476.52	Q2,712.97	Q3,826.14				
Asalariados ^{2/}	15,458.00	16,353.00	17,317.00	20,211.00	22,663.00	24,632.00	27,005.00	37,508.00				
Ingresos promedio por empleado	Q6,120.62	Q6,242.32	Q6,916.73	Q7,043.21	Q7,004.51	Q7,181.48	Q7,175.83	Q7,286.33				
Pronóstico de empleados	14,928.20	16,983.80	18,308.20	19,545.80	21,341.00	24,338.20	29,181.80	36,516.20	46,985.80	61,235.00	79,908.20	103,649.80

Ecuación de pronóstico $y = 107.4x^2 - 1010x^2 + 4333.8x + 11497$
 $R^2 = 0.9739$

Fuente: Elaboración propia con información de la Matriz de Empleo e Ingresos del Banco de Guatemala

Utilizando los datos de la Matriz de Empleo e Ingresos por Actividad Económica del Banco de Guatemala, se realizaron los pronósticos y el que mejor predice el número de empleados en este sector es el siguiente:

Con la ecuación polinomial de orden 3, tenemos las proyecciones anteriores para el número de empleados hasta el 2025, como se muestra en la gráfica siguiente:



Fuente: Elaboración propia con información del Banco de Guatemala.

Con base en esta ecuación, el pronóstico para la cantidad de empleos generados en esta industria será el siguiente:

Puestos de trabajo	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Asalariados 2/							
Pronóstico de empleados	46,986	61,235	79,908	103,650	133,104	168,916	211,729

Fuente: Elaboración propia con información del Banco de Guatemala.

La población en Guatemala es de 17.4 millones de habitantes y de éstos, el 60.2% pertenece a la Población Económicamente Activa, según la última Encuesta Nacional de Empleo e Ingresos 2022, citado por Sandra Vi (2022) para el artículo del diario republicagt²³.

Según datos información del Ministerio de Educación, “en el sector público se contabilizan 3,148,533 estudiantes inscritos, de los cuales 1,080,954 son bilingües. Para atender a esta población estudiantil, se cuenta con 42,790 docentes bilingües y 12,915 escuelas bilingües.”

Dentro del Plan Guatemala No Se Detiene, se tienen contemplados los programas de becas en inglés, en alianza con el Ministerio de Educación, Ministerio de Economía y Municipalidad de Guatemala²⁴:

BECAS DE INGLÉS DEL MINISTERIO DE ECONOMÍA

“El Ministerio de Economía incluyó dentro de su presupuesto anual del 2022 un fondo total de Q 70 millones. Este se gestionó a través del Programa de becas de inglés, el cual se ejecuta por el Viceministerio de Desarrollo de la Microempresa, Pequeña y Mediana Empresa del Ministerio de Economía, el cual se divide en cursos de inglés intensivo (8 horas diarias), inglés base (4 horas diarias) y de enfermería.

En el año 2022, el Ministerio de Economía aprobó 8,230 becas de las cuales se ha sido entregadas a la fecha 6,777 becas para estudiar inglés, las cuales se reciben por medio de clases virtuales a través del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP) o por medio de la plataforma de educación en línea Platzi.

Platzi donará becas por parte de su programa “Tu Futuro+”, el cual fue lanzado recientemente en colaboración y alianza con la Fundación Sergio Paiz Andrade (Funsepa) y Claro (Instituto para el desarrollo de la educación superior en Guatemala, 2022).

Estas becas se basan en la acción estratégica que busca impulsar el mejoramiento del capital humano, acompañado por una estrategia de apoyo financiero y técnico, debido a que la puesta en marcha de programas de capacitación, asesoría y asistencia técnica fortalecen el acceso a las tecnologías, redes

²³ <https://republica.gt/economia/cuantas-personas-tienen-trabajo-en-guatemala--20232161390>

²⁴ Tomado de la Guía Sectorial BPO Contact Centers. Pronacom. 2023

digitales e internet.”

BECAS DE INGLÉS DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN

“El Ministerio de Educación, dentro de sus programas cuenta con becas de inglés para:

- Estudiantes del sector oficial del nivel medio y ciclo diversificado a nivel nacional;
- Docentes que imparten el área, sub-área, asignatura de inglés o su equivalente en el sector oficial, nivel medio, ciclo diversificado a nivel nacional.

Las becas consisten en dotar al estudiante de desembolsos en dinero para la adquisición servicios de internet, dispositivos electrónicos, cursos de capacitación de inglés (que incluye licencia de la plataforma educativa y curso de conversación) y aseguramiento de la calidad proporcionado por INTECAP. Las capacitaciones a docentes se hacen a través de la Universidad del Valle de Guatemala, de acuerdo al examen de ubicación con cada docente.”

BECAS DE INGLÉS DE LA MUNICIPALIDAD DE GUATEMALA

El programa “Ciudad de Guatemala, educando para construir la ciudad para vivir” propone como línea estratégica la construcción de una Ciudad con visión de futuro, con oportunidades para jóvenes y que responda a las demandas laborales; el desarrollo de un sistema educativo integral, innovador, humano, sostenible e integrado; la implementación de un modelo pedagógico didáctico y de calidad adaptado a las demandas del Siglo XXI; proveer infraestructura adecuada para una educación de calidad; e impulsar la educación como generador de desarrollo económico, político y social en la Ciudad de Guatemala.

Dentro del apoyo que la Municipalidad de Guatemala ha realizado al plan “Guatemala no se detiene” durante el año 2022, se han beneficiado a un total de 3,268 becarios con becas para formación para el empleo: 100 becas de formación para trabajo, 878 becas de inglés y maestros de inglés y 2,290 becas en herramientas digitales.

Asimismo, se han beneficiado durante el año 2022 a 1,350 becarios, con becas de formación en capacidades para el desarrollo humano y el trabajo, de las cuales, 506 son becas en formación del trabajo, 553 becas en cursos de inglés y 291 becas en desarrollo humano.

En total durante el año 2022 se han beneficiado a 4,618 becarios y se estima un crecimiento sostenido de en los próximos años.”

Según encuestas realizadas por Agexport, según el estudio, “las principales habilidades que requiere el subsector de Contact Centers en Guatemala son:

- habilidades relacionadas a ventas
- habilidades de computación
- inglés, programación
- habilidades de negociación
- habilidades en Microsoft office, entre otros.

“Asimismo, se identificó que el recurso humano representa una importante inversión con respecto a los gastos de operación, en promedio representa un 25% de inversión; siendo las principales prestaciones adicionales que se ofrece al personal las de seguro médico, bonos por metas alcanzadas, capacitaciones constantes, servicios médicos *on-site*, parqueo, transporte, descuentos en recreación personal, tarjetas de descuentos con diversas empresas, jornadas médicas anuales, programas para universidad (internos y externos), clases de inglés, entre otros.”

Un dato muy importante respecto al talento humano disponible para la industria de BPO, según el estudio de la Guía Sectorial BPO Contact Centers²⁵ citado anteriormente, es que, a pesar de los beneficios como prestaciones, seguro médico y de vida, etc., la rotación promedio del personal del subsector se encuentra en un 26.1%.

4.2 Infraestructura para la industria de BPO

Como es conocido, no todas las empresas tienen la capacidad financiera para poder contar con grandes oficinas y bodegas y que “las pequeñas y medianas empresas (PYMES) tienen un presupuesto limitado, que no puede otorgar el espacio de oficina y la infraestructura de última generación.” Cada vez más empresas de este tipo están adoptando sistemas y almacenamiento virtual para contrarrestar la falta

²⁵ Guía Sectorial BPO Contact Centers. Pronacom. 2023

de centros de datos, hardware y software, y el personal necesario para implementar nuevas tecnologías, por lo que la opción de *Outsourcing* les queda muy bien.

Por otro lado, “los beneficios de la computación en la nube incluyen una colaboración comercial mejorada debido a un sistema estandarizado entre la empresa de BPO y el cliente, y una mayor seguridad de los datos debido a los sistemas de nube impenetrables. La adopción de servicios e inversiones en la nube por parte de las principales empresas de subcontratación en esta tecnología continuará a medida que la computación en la nube se vuelva más convencional, madura y rentable.”

La industria de Contact Centers y BPO es tan flexible que no se requiere de grandes inversiones en infraestructura física; más bien lo que se requiere es infraestructura tecnológica. Estas empresas no necesitan contar con grandes oficinas y bodegas, lo que constituye una enorme ventaja en este sentido.

Por el contrario, dado que muchas empresas de otras industrias no cuentan con la capacidad financiera o necesitan optimizar sus recursos, en lugar de contratar grandes espacios para oficinas, cada vez más empresas de este tipo están adoptando medidas para hacer más eficientes sus operaciones.

4.3 Tecnología para la industria de BPO

En cuanto a la tecnología y tendencias tecnológicas, para la industria de BPO, éste es sin duda un factor clave para el funcionamiento de esta industria, pues es el pilar para el desarrollo efectivo de la misma. La tecnología en esta industria va más allá de temas de productividad y eficiencia de las plantas o de formas de hacer ciertos procesos, pues este sector depende 100% de la tecnología para la realización de sus funciones.

La tecnología se utiliza desde los sistemas de cómputo, redes, almacenamiento, ciberseguridad, etc., además de las actividades rutinarias de monitoreo y control de calidad, y ahora con la IA, se podrá disponer de muchísimas herramientas para hacer más eficientes las operaciones.

Es importante apuntar que la tecnología, factor clave en esta industria, es cada vez más avanzada, como la nueva tecnología para las comunicaciones 5G, pero también debe ir de la mano con la capacitación del recurso humano para aprovechar estas oportunidades. Este punto se analiza más adelante en el apartado de Tendencias tecnológicas de la industria.

4.3.1 La inteligencia Artificial en el sector de Contact Center & BPO

Como se indica en el artículo de [Contact Center Hub](#), “el ritmo frenético y el nivel de exigencia del día a día nos obliga a querer optimizar nuestro tiempo, tanto a nivel personal como nuestro tiempo libre. Gracias a la transformación digital, vemos las herramientas, como la inteligencia artificial como el gran aliado. Pero, ¿cómo aplicar la Inteligencia artificial en *contact center* para optimizar sus funciones? La evolución de las tendencias actuales viene muy estrechamente relacionada con los desarrollos tecnológicos. Del mismo modo, las compañías también ven su evolución ligada a esta evolución. El pasado año, una de cada tres empresas ha implementado alguna herramienta de inteligencia artificial.”

En el sector de la experiencia de cliente, los *contact centers* hacen uso de estas herramientas con el fin de proporcionar mayor flexibilidad, una experiencia interactiva más eficaz, optimizando recursos, costes y agilizando procesos.

Según este artículo, los beneficios de la inteligencia artificial en el *contact center* son:

“Automatización

La inteligencia artificial ofrece inmediatez en la respuesta además de una hiperpersonalización del mensaje gracias a tecnologías de Procesamiento del Lenguaje Natural (NPL).

Es decir, la interacción con el asistente virtual se hace de forma natural y cercana, lo que se traduce en una experiencia de cliente muy positiva, indica la firma. La optimización del proceso de gestión de llamadas y la mejora en la satisfacción del cliente, conllevará un aumento en la adopción de este tipo de aplicaciones en los próximos meses, siguiendo la tendencia de 2021, año en el que una de cada tres empresas implementó la respuesta de voz interactiva, según los últimos datos de Statista.

No obstante, las grandes ventajas de la automatización, es importante que siempre se tenga la supervisión de procesos y algoritmos por parte de personas experimentadas y ágiles, para detectar fallas o errores involuntarios propios de las máquinas y los sistemas.

Seguridad de datos y ahorro de costes

La confidencialidad y la privacidad de los datos son dos pilares de vital importancia para los *contact center* y BPO. En este sentido, la verificación de la identidad de los clientes es uno de los puntos de fricción que cuidar a la hora de desarrollar una experiencia. Tecnologías y herramientas como el reconocimiento de pupilas y otras formas difíciles de vulnerar son clave en este proceso.

Para ello, la inteligencia artificial, en concreto la identificación biométrica, ha evolucionado hasta el punto de verificar en tan solo tres segundos si la señal biométrica recibida es real, la propia de una identidad, o ha intentado ser falsificada.

Con esta optimización del tiempo de verificación, el proceso será más rápido, ágil y fluido, reduciéndose los costes que supone la atención al cliente a través del *contact center*.

Retención de talento y empleados felices

Las mejoras en la experiencia de cliente tienen su origen en sus empleados. La automatización de procesos supone también efficientizar las tareas de los trabajadores, liberando la carga y saturación de los agentes del *Contact Center*. Para ello se requiere el compromiso de la Dirección para, no solo adoptar nuevas tendencias, sino poner especial atención en el recurso humano, pues como lo indica el autor de este estudio en su Tesis sobre Alianzas Estratégicas, al referirse a la integración del recurso humano, “en el caso particular de las alianzas es más importante la integración de personas, pues aunque las alianzas se refieren físicamente a empresas, las relaciones para llevarlas a cabo con éxito las logran los individuos”²⁶, y lo mismo aplica para la industria de los BPO.

“De este modo, la experiencia de empleado será más satisfactoria, aportando los agentes el valor humano, sintiéndose útiles y resolutivos, permitiendo retener el talento de los agentes que más contentos estén con su puesto de trabajo y proyección.”

4.4 Proveedores Locales

²⁶ Ortega, J. (2002). “Alianzas estratégicas: una fórmula para mejorar la competitividad de la empresa guatemalteca para enfrentar la globalización.”. Tesis. Universidad Rafael Landívar. Facultad de Ciencias Económicas.

Los proveedores locales para la industria de BPO son principalmente empresas de servicios públicos, tecnológicas y de mercado. Dentro de las primeras, indudablemente están los proveedores de energía eléctrica, como la Empresa Eléctrica de Guatemala (EEGSA), Energuate, que es propietaria de la Distribuidora de Electricidad de Occidente, S. A. (Deocsa) y Distribuidora de Electricidad de Oriente, S. A. (Deorsa), que cubren el servicio en 19 departamentos del país; los proveedores de tecnología, que es igual de importante que el primero y sin lo cual no podrían existir, con proveedores de Internet y fibra óptica. Dentro de éstos tenemos dos grupos claramente definidos:

- ✓ Proveedores de Internet residencial en Guatemala, como Claro y Tigo.
- ✓ Proveedores para conectividad empresarial, enlaces dedicados o VPM (*Virtual Private Networks*), como Tigo, Claro, Cablecolor, IBW Guatemala, C&W Business y Megared.

Otras empresas proveedoras de los BPO y Contact Centers son a su vez las empresas de recursos y talento humano, *headhunters*, análisis e inteligencia de mercados, *insights*, tendencias, etc. Algunas de éstas últimas son: [Mordor Intelligence](#) y [Statista](#).

5. Identificación de los aspectos regulatorios y legales que pueden afectar la prestación de servicios BPO en Guatemala y en los mercados internacionales.

Actualmente, la industria de BPO muestra claramente un mayor optimismo general sobre el crecimiento del mercado y la reducción de las regulaciones gubernamentales y por los beneficios fiscales que se han promulgado.

Las leyes que pueden afectar la prestación de servicios en la industria de Contact Centers & BPO son:

- [Decreto 1441. Código de Trabajo](#). Establece las reglas, derechos y obligaciones de la empresa, tanto con el Estado como con sus trabajadores como de los trabajadores hacia la empresa.
- [Decreto 65-89 Ley de Zonas Francas](#): que es una zona franca como el área de terreno físico delimitado, planificado y diseñado, sujeto a un régimen aduanero especial, en la que personas individuales o jurídicas se dediquen indistintamente a la producción o comercialización de bienes para la exportación o reexportación, así como la prestación de servicios vinculados con el

comercio internacional. Y también esta ley menciona que la zona franca estará custodiada y controlada por la autoridad aduanera.

- **Decreto 29-89. Ley De Fomento Y Desarrollo De La Actividad Exportadora Y De Maquila Y Sus Reformas.** La norma reforma las leyes de Maquila y de Zonas Francas, que estaban vigentes desde 1989, y se impulsó con el objetivo de cumplir con el requerimiento de la Organización Mundial del Comercio en cuanto a que los países tengan una competencia igualitaria. La Ley, que sigue en vigor, otorga exenciones de los impuestos al valor agregado, de importación y sobre la renta a las empresas que se dediquen a la transformación de materia prima para la exportación.
- **Decreto 19-2016. Ley Emergente para la Conservación del Empleo.** Exonera del impuesto de importación por 10 años a los call center y a las maquilas que operan en el país.

Según se indica en la publicación de Central American Data, “La Ley Emergente para la Conservación del Empleo favorece más de 100 mil puestos de trabajos, directos e indirectos en el país; garantiza el acceso de los Trabajadores al IGSS, atrae las inversiones internacionales y extiende por diez años la exención del impuesto sobre la renta (ISR) al sector textil y de servicios como call centers.”²⁷

Continúa el artículo citando al ex ministro de Economía, Rubén Morales, quien dice que “la Ley de Empleo “ayuda a conservar inversiones, atraerá nuevas y fomentará la generación de empleo. La ley establece el marco jurídico necesario para la toma de decisiones de los inversionistas de estos sectores”.

La Ley Emergente para la Conservación del Empleo fue consensuada a nivel técnico con el sector privado y contó con el apoyo del Ministerio de Finanzas y de la Superintendencia de Administración Tributaria.

²⁷ https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Guatemala_Exenciones_fiscales_textiles_y_call_centers

“Con la nueva normativa, aprobada de urgencia nacional, ayer, con el aval de 113 diputados, se restringen los privilegios solo para las maquilas de vestuario y textiles y para las que venden servicios a través de los centros de llamadas y externalización de procesos de negocio —BPO”.

- [Acuerdo Gubernativo 89-2019](#). Reglamento del Convenio 175 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) sobre el Trabajo a Tiempo Parcial.
- [Decreto No. 2-70](#). Código de Comercio de Guatemala. Que regula los comerciantes en su actividad profesional, los negocios jurídicos mercantiles y cosas mercantiles, se regirán por las disposiciones de este Código y, en su defecto, por las del Derecho Civil que se aplicarán e interpretarán de conformidad con los principios que inspira el Derecho Mercantil.
- [Decreto No. 27-92](#). Ley del Impuesto al Valor Agregado.
- [Decreto No. 26-92](#). Ley del Impuesto sobre la Renta.
- [Acuerdo Gubernativo No. 229-2014](#). Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional. Regula las normas generales que se deben observar en el trabajo con el fin de proteger la vida, salud e integridad de los trabajadores.
- [Acuerdo Gubernativo No. 79-2020](#). Normas Complementarias al Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional. Dicta las disposiciones emitidas por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social para prevenir y controlar el COVID-19 o el Ministerio de Trabajo y Previsión social.
- [PROTOCOLO DEL SECTOR DE CONTACT CENTER & BPO](#). Protocolo diseñado por Agexport para dar cumplimiento al Acuerdo Gubernativo anterior.
- [Acuerdo Gubernativo Número 353-2022. Salario Mínimo para las actividades económicas por Circunscripción Económica en la República de Guatemala para el año 2023.](#)

6. Identificación de las empresas y proveedores líderes en la industria de BPOs a nivel global y regional, y su posible colaboración con la industria guatemalteca.

En un artículo sobre BPO escrito por Carter, R. (2023). "Top Business Process Outsourcing (BPO) Providers for 2023"²⁸, se publican los principales BPO a nivel mundial, los que se listan a continuación, ordenadas por el monto de ganancias en el último periodo:

6.1 Principales BPO en el mundo

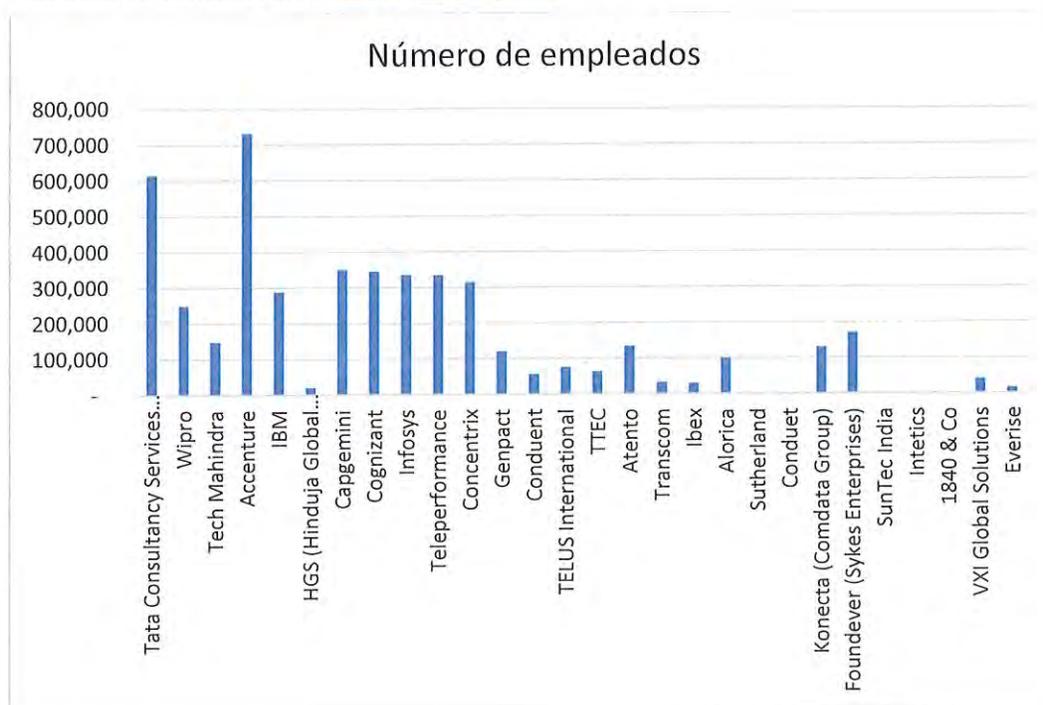
	BPO	País de origen	Número de empleados	Ganancias TTM*
1	Tata Consultancy Services (TCS)	India	614,795	\$ 2,168,870,000.00
2	Wipro	India	250,000	\$ 881,573,000.00
3	Tech Mahindra	India	148,297	\$ 516,883,000.00
4	Accenture	Irlanda	732,000	\$ 63,144,419.00
5	IBM	EEUU	288,300	\$ 60,530,000.00
6	HGS (Hinduja Global Solutions Limited)	India	19,947	\$ 35,357,033.00
7	Capgemini	Francia	349,469	\$ 20,137,000.00
8	Cognizant	EEUU	345,600	\$ 19,428,000.00
9	Infosys	India	336,294	\$ 17,937,000.00
10	Teleperformance	Francia	334,896	\$ 8,154,000.00
11	Concentrix	EEUU	315,000	\$ 6,424,825.00
12	Genpact	Bermuda	121,000	\$ 4,371,172.00
13	Conduent	EEUU	57,000	\$ 3,858,000.00
14	TELUS International	Canada	76,594	\$ 2,468,000.00
15	TTEC	EEUU	63,900	\$ 2,443,707.00
16	Atento	España	135,000	\$ 1,394,467.00
17	Transcom	Reino Unido	33,000	\$ 950,328.00
18	Ibex	EEUU	29,987	\$ 520,081.00
19	Alorica	EEUU	100,000	ND
20	Sutherland	EEUU	ND	ND

²⁸ <https://www.cxtoday.com/wfo/top-business-process-outsourcing-bpo-providers-for-2023/>

21	Conduet	EEUU	ND	ND
22	Konecta (Comdata Group)	Argentina	130,000	ND
23	Foundever (Sykes Enterprises)	EEUU	170,000	ND
24	SunTec India	India	ND	ND
25	Intetics	EEUU	ND	ND
26	1840 & Co	EEUU	ND	ND
27	VXI Global Solutions	China	40,000	ND
28	Everise	EEUU	16,000	ND

Fuente: Elaboración propia con información de <https://www.cxtoday.com/wfo/top-business-process-outsourcing-bpo-providers-for-2023/>.

*Ganancias TTM obtenidas de <https://finance.yahoo.com/>



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se describe cada una de ellas:

01. Accenture, especializada en consultoría y servicios de tecnología de la información, es una empresa Global de las *Fortune 500* con una fuerte presencia en el mercado de BPO. La empresa ofrece soporte de subcontratación a través de una comunidad de casi 200.000 expertos,

repartidos en 50 centros diferentes. Con Accenture, las organizaciones pueden aprovechar el soporte para todo, desde operaciones financieras inteligentes hasta abastecimiento y adquisiciones, gestión de la cadena de suministro y servicio al cliente.

[Accenture](#) ofrece sus servicios de BPO basándose en una combinación de formación profunda o *in-depth* de los empleados y el uso de tecnologías de punta. Accenture también ha invertido más de 300 millones de dólares en el desarrollo de un motor operativo humano-máquina (SynOps) para permitir el trabajo remoto y crear una fuerza laboral digital ágil y flexible, capaz de actuar como recurso para otras marcas.

02. Genpact: es una empresa de servicios profesionales en crecimiento que se enfoca en ayudar a las empresas a lograr sus resultados operativos con una combinación de consultoría, soporte y soluciones técnicas. [Genpact](#), líder en BPO basado en *Insights (Insights-Driven BPO)*, utiliza análisis e informes para ayudar a las empresas a alcanzar sus objetivos en una variedad de entornos diferentes.

Los servicios de la empresa cubren una variedad de ofertas, desde servicios digitales en torno a la automatización y la inteligencia artificial, hasta atención al cliente empresarial. La empresa también ayuda a las organizaciones a desarrollar técnicas de gestión de la cadena de suministro, mejorar las estrategias de abastecimiento y adquisiciones y preservar las iniciativas de riesgo y cumplimiento.

03. Teleperformance: BPO con sede en Francia, [Teleperformance](#) es una empresa de servicios omnicanal, centrada en ayudar a las empresas en el panorama de la alta tecnología. Con más de 410 mil empleados en todo el mundo, Teleperformance presta servicios a organizaciones en 170 países, con más de 300 idiomas y dialectos admitidos entre sus empleados.

La empresa ofrece una gama de soluciones BPO, que incluyen análisis y soporte de consultoría para la optimización de procesos comerciales, la transformación empresarial y el procesamiento administrativo. Teleperformance también se centra en gran medida en soluciones BPO para servicio al cliente y gestión de CX, ayudando a las marcas con experiencias de cliente de video y

metaverso, y soporte multilingüe. La marca también ayuda a sus clientes a desarrollar estrategias de trabajo remoto e híbrido.

04. Concentrix: Especializada en experiencia del cliente, [Concentrix](#) trabaja para apoyar a las marcas en el diseño, desarrollo y operación de estrategias de servicio al cliente. Concentrix, que presta servicios a una variedad de industrias, ofrece una gama de soluciones BPO, que incluyen todo desde análisis de datos hasta ingeniería digital y automatización. La empresa también busca oportunidades en el área del diseño de experiencias para marcas en transformación.

Con soluciones para ayudar a las organizaciones a comprender la voz del cliente y desarrollar nuevas estrategias para fidelizar al consumidor, Concentrix ayuda a las empresas a fortalecer su posición en el mercado. Crean plataformas de experiencia desde el inicio y también pueden ayudar a gestionar estrategias de CX (*Customer Experience*), actuando como una fuente de respaldo de servicio al cliente para equipos de todo el mundo.

05. Alorica: Una de las empresas de BPO certificadas de propiedad minoritaria (privada) más grandes del mundo en la actualidad, se anuncia como un socio integral para la experiencia del cliente. [Alorica](#) presta servicios a una variedad de industrias, desde proyectos centrados en la comunidad hasta *FinTech* o tecnología financiera, marcas de salud y estilo de vida y tecnología. El equipo cuenta con más de 100.000 profesionales, todos dedicados a brindar un servicio al cliente excepcional.

Además de adoptar un enfoque intuitivo para la subcontratación de procesos comerciales, Alorica también se distingue de otros proveedores por un enfoque sólido en materia de ética y responsabilidad social corporativa. La empresa incluso fue nombrada líder en el Cuadrante Mágico de Gartner para BPO de servicio al cliente en 2022.

06. CAPGEMINI: La empresa con sede en Francia se dedica también a servicios de tecnología y servicios de “experiencia del cliente”. La empresa cuenta con casi 350,000 empleados y operaciones en más de 50 países. Como socio estratégico líder de empresas de todo el mundo, hemos aprovechado la tecnología para permitir la transformación empresarial durante más de 50 años, en toda la gama de necesidades comerciales, desde la estrategia y el diseño hasta la gestión

de operaciones. Cuentan con experiencia en la industria y un dominio de los campos en rápida evolución de la nube, la inteligencia artificial de datos, la conectividad, el software, la ingeniería digital y las plataformas.

Las industrias que atienden van desde la automotriz, industria médica, seguros, aeroespacial, telecomunicaciones, servicios públicos, etc.

07. TTEC: La empresa estadounidense de tecnología y servicios de “experiencia del cliente”, [TTEC](#), ofrece una serie de servicios a empresas globales y locales en diversos sectores verticales. La empresa cuenta con más de 2000 empleados en 19 ubicaciones de entrega y 14 países, así como 23 años de experiencia en CX y transformación digital. También ofrece servicios BPO en más de 25 idiomas.

Los servicios de subcontratación de TTEC cubren todo, desde atención al cliente y adquisición de clientes como servicio, hasta CX especializado para nuevas empresas, soporte administrativo y prevención y detección de fraude. Los equipos de TTEC también pueden ayudar a las empresas con análisis de CX, integrando el software del centro de contacto en el entorno empresarial y aprovechando la automatización y la inteligencia artificial.

08. HGS: Hinduja Global Solutions, o “[HGS](#)”, es otro líder del Cuadrante Mágico de Gartner en BPO de servicio al cliente. Algunos de los servicios de BPO que ofrece la organización incluyen servicios de transformación digital y soluciones de análisis de datos. Para BPO centrado en la experiencia del cliente, CX, HGS promete servicios que ayudan a las organizaciones a mejorar sus puntuaciones NPS y CSAT, al tiempo que reducen los costos operativos.

Los servicios de HGS cubren todo, desde opciones de estrategia y consultoría, como mapeo del recorrido del cliente, mensajería y estrategias de personalización, hasta diseño de interfaz de usuario web y móvil, generación de “leads” o prospectos, gestión de campañas y atención al cliente. El equipo puede incluso ayudar a las empresas a crear su propio plan de servicio al cliente omni-canal.

09. Sutherland: Sutherland Global es una empresa de BPO que ofrece soporte en todo desde configurar e integrar productos y plataformas hasta aprovechar la transformación digital. La

amplia gama de servicios de procesos de negocio que ofrece la organización incluye soluciones para empresas, empresas de finanzas digitales, hospitales inteligentes, servicios hipotecarios y más.

[Sutherland](#) utiliza una combinación de tecnología de vanguardia y personal altamente capacitado para ayudar a las empresas a mejorar sus iniciativas de CX. La empresa también puede ayudar a las organizaciones a implementar soluciones transformadoras como IA y automatización en el entorno del *Contact Center* y apoya a las marcas para que mantengan la excelencia de los procesos.

10. Tech Mahindra: La multinacional india de servicios y consultoría de IT, [Tech Mahindra](#), opera como parte del "Grupo Mahindra". La marca presta servicios a empresas de una variedad de industrias, incluidas comunicaciones, manufactura, atención médica, ciencias biológicas, banca y más. Además, Tech Mahindra crea sistemas, procesos y soluciones para empresas con NXT.NOW.

Las ofertas de servicios proporcionadas por Tech Mahindra ayudan a las empresas con una variedad de procesos, desde la configuración e instalación de servicios en la nube hasta el diseño de estrategias de experiencia del cliente. Para los equipos de CX, Tech Mahindra puede ofrecer soporte con la adopción de tecnología disruptiva, diseño y adopción de experiencias, transformación de operaciones y varias otras soluciones.

11. Telus International: La empresa de tecnología canadiense [TELUS International](#) es una BPO de experiencia del cliente, dedicada a ofrecer servicios de IT y soporte a empresas de todo el mundo. Entre sus clientes se incluyen empresas de los sectores de tecnología, comunicaciones, finanzas, viajes, automoción, juegos, atención sanitaria y comercio electrónico. Además, TELUS ofrece una gran variedad de servicios y soluciones para elegir.

Los expertos en CX de la empresa pueden ayudar a las organizaciones a configurar y gestionar experiencias de servicio al cliente omnicanal, subcontratación de centros de contacto, soporte técnico, adquisición de clientes e incluso diseño de UX/UI para plataformas digitales. TELUS también ofrece servicios de soporte y asesoramiento para análisis de datos y clientes, consultoría de procesos CX, servicios de gestión de la fuerza laboral y más.

12. Transcom: Diseñados para respaldar marcas de rápido crecimiento, los servicios BPO de [Transcom](#) ayudan a las organizaciones a brindar soporte y servicio integral al cliente a través de varios canales. El equipo de Transcom se extiende por todo el mundo y consta de 30.000 personas en 85 ubicaciones y 27 países. Transcom puede incluso ofrecer soporte de servicio subcontratado en 33 idiomas.

Los servicios CX de Transcom cubren todos los canales, desde servicios de voz hasta chat y redes sociales. La empresa también puede ayudar con la moderación de contenido y la seguridad en línea, u ofrecer equipos subcontratados para ayudar a las empresas a aumentar sus ventas. Transcom también ofrece soluciones BPO para retención de clientes, soporte técnico y cobranza financiera.

13. Conduet: Especializado en la industria del *iGaming* o juegos en línea, [Conduet](#) es un equipo de especialistas en participación del cliente que brinda soluciones de operaciones inteligentes y que cumplen con las normas. La empresa ha construido su oferta de servicios en torno a la creencia de que toda empresa merece tener la relación perfecta con sus clientes.

Conduet ofrece consultoría tecnológica y de cultura de ventas para empresas que esperan mejorar las interacciones con los clientes, así como servicios de adquisición de clientes potenciales. La empresa también está haciendo crecer constantemente su equipo e invirtiendo en tecnología nueva e innovadora para mejorar sus ofertas de CX.

14. Konecta (Comdata Group): Konecta presta servicios a una gran cantidad de industrias, desde el sector público hasta la automoción y la movilidad, los medios y el entretenimiento, la tecnología, el comercio minorista y la atención sanitaria. La empresa emplea a más de 130.000 personas en todo el mundo y ofrece una amplia subcontratación de procesos comerciales en más de 200 sitios y 24 países. La empresa también puede ofrecer soluciones en más de 30 idiomas.

Los servicios BPO de [Konecta](#) incluyen soluciones para la gestión de procesos, como procesamiento, optimización y automatización del back office. La empresa también puede ayudar con atención integral al cliente omnicanal, soporte técnico, marketing y ventas. Además, la marca ofrece consultoría CX y servicios en la nube a sus clientes.

15. IBM: Los innovadores tecnológicos [IBM](#) ofrecen una combinación de servicios y tecnologías para para transformar empresas con un enfoque en la experiencia del cliente (CX). Los servicios de BPO de la organización giran en torno a ayudar a las empresas a repensar y optimizar las operaciones en todo el panorama empresarial. IBM puede ayudar a las marcas con operaciones de *supply chain* o cadena de suministro inteligentes, servicios de marketing gestionados y contratación de talentos y recursos humanos. Además, la marca también ofrece soluciones para gestión financiera y CX.

En el panorama de CX, IBM se centra en ofrecer capacidades de centro de contacto de extremo a extremo a las organizaciones con el servicio IBM iX, que abarca centros de contacto de agentes, canales digitales, procesos y orquestación de viajes, con soluciones para la automatización. La oferta de IBM iX también brinda acceso a análisis e información para operaciones de ventas B2C y B2B.

16. Wipro: La corporación multinacional [Wipro](#) ofrece tecnología de la información, procesos comerciales y servicios de consultoría a empresas de todo el mundo. Los servicios de la marca cubren todo, desde ayudar a las empresas en su transición a la nube hasta crear estrategias de ciberseguridad, diseñar nuevas soluciones y desarrollar infraestructura moderna.

Las soluciones BPO de Wipro también cubren marketing digital, soluciones de interacción para clientes y diseño de experiencias. Utilizando análisis y recursos inteligentes, Wipro ayuda a las organizaciones a desarrollar sus puntos de diferenciación en la experiencia y el servicio al cliente. La empresa también puede ayudar a las empresas en crecimiento en la gestión de diversas operaciones de back-end. Wipro también ofrece estrategias para operaciones comerciales e información sobre operaciones de datos como servicio.

17. Infosys: Con un fuerte enfoque en el panorama de la experiencia del cliente, [Infosys](#) ha desarrollado herramientas y servicios de plataforma para impulsar a las organizaciones hacia sus objetivos de experiencia del cliente (CX) y transformación digital. Los principales servicios de BPO que ofrece Infosys provienen del equipo BPM de Infosys, que trabaja con organizaciones para desarrollar marcos digitales para experiencias de cliente basadas en el diseño.

La marca puede trabajar con organizaciones para ayudarlas a aprovechar nuevas tecnologías, como la inteligencia artificial y la automatización, para “desbloquear” nuevos niveles de

rendimiento. Además, la empresa también ofrece formación y apoyo a los nuevos miembros del equipo dentro de las empresas a las que presta servicios. Los servicios de Infosys incluyen la subcontratación integral del servicio al cliente para ayudar a los equipos a alcanzar los SLA.

18. Foundever (Sykes Enterprises): [Sykes Enterprises](#), parte del Grupo Sitel, también conocida como Foundever, es una empresa de BPO centrada en el servicio y la experiencia del cliente. Con más de 170.000 asociados en todo el mundo, la marca ofrece experiencias de cliente a 9 millones de personas diariamente, en más de 60 idiomas en 45 países. Los servicios centrados en CX abordan todos los aspectos del recorrido del cliente, desde la adquisición de clientes potenciales hasta garantizar la retención del cliente.

La marca altamente certificada respalda la entrega de CX con soluciones de derechos de autor, trabajo desde casa y operaciones híbridas. Las empresas pueden acceder a profesionales de servicio al cliente en todo el mundo para ampliar su equipo de CX y también recurrir a Foundever para obtener soporte administrativo. Los equipos de la marca trabajan en todos los canales y comparten datos con los líderes empresariales para lograr un crecimiento continuo.

19. Cognizant: Aprovechando el modelo combinado de TI y BPO, [Cognizant](#) apoya a las empresas en sus esfuerzos de transformación digital y optimización de las operaciones. La empresa utiliza tecnologías como la automatización y la inteligencia artificial, combinándolas con experiencia en procesos específicos de la industria para garantizar que las empresas puedan adaptarse a un mercado cambiante.

Los servicios destacados que ofrece la marca incluyen Cognizant Neuro, una solución para empresas que buscan aprovechar la automatización para la eficiencia empresarial y atención al cliente omnicanal. Las soluciones de atención al cliente que ofrece la organización ayudan a las empresas a conectarse con los clientes a través de canales, mejorar el impacto de los empleados y autenticar las interacciones con fines de cumplimiento. También se incluyen servicios de análisis predictivo con fines de planificación empresarial.

20. Tata Consultancy Services: También conocido como [TCS](#), Tata Consultancy Services es un proveedor de soluciones BPO de la India centrado en la sostenibilidad. La organización presta servicios a empresas de una variedad de industrias diferentes, con soluciones personalizadas para

la transición a la nube, aprovechando las operaciones comerciales cognitivas y gestionando estrategias de seguridad cibernética.

Además de productos y plataformas para la experiencia del cliente y la gestión empresarial, TCS se centra principalmente en la consultoría. La marca ayuda a los líderes empresariales a desarrollar experiencias interactivas para los clientes, mientras aprovechan nuevas soluciones empresariales para el crecimiento. Las empresas también pueden utilizar las herramientas tecnológicas de TCS, que se presentan en forma de ofertas modulares *plug-and-play* (enchufa y enciende) para experiencia y servicio al cliente.

21. SunTec India: proveedor global de servicios de subcontratación de TI, tiene una presencia cada vez mayor, en más de 50 países en todo el mundo. Con miles de empleados de tiempo completo, [SunTec](#) promete a las marcas acceso a soporte inteligente para diversas operaciones de *back-end* y estrategias de cara al cliente. La organización cuenta con la certificación ISO/IEC 27001:2013, para su tranquilidad.

Los servicios de SunTec en el panorama de BPO incluyen opciones como gestión de datos, para empresas que buscan rastrear patrones a lo largo del ciclo de vida del cliente, hasta gestión de comercio electrónico y soluciones de publicación. SunTec también puede ayudar a sus clientes en la creación de aplicaciones web personalizadas y herramientas móviles, edición de fotografías y estrategias de marketing digital.

22. Intetics: empresa de subcontratación de TI con sede en Estados Unidos, [Intetics](#) cuenta con centros de desarrollo de software y soluciones BPO en oferta en todo el mundo. La empresa se especializa en el desarrollo de nuevas herramientas para empresas que invierten en transformación digital, con ingenieros en plantilla capaces de crear aplicaciones, plataformas y recursos para las marcas.

La organización también ofrece soporte de servicio dirigido por humanos para empresas que necesitan ayuda con la gestión de tareas administrativas y financieras de *back-end*, y soporte al cliente de cara al futuro. Las empresas pueden aprovechar la experiencia de [Intetics](#) para gestionar la productividad y la eficiencia empresarial, mejorar la experiencia de los empleados y optimizar los procesos con flujos de trabajo automatizados.

23. 1840 & Co: 1840 y compañía, “Eighteen 4orty” o [1840 & Co](#), es una BPO que promete acceso a expertos “examinados” en todo el mundo, es una empresa que ayuda a las organizaciones a encontrar, contratar y pagar talentos y equipos remotos en 150 países. La marca se especializa en ayudar a las empresas a ampliar su grupo de talentos cuando enfrentan picos en la demanda de los clientes y nuevos proyectos.

Los proveedores de soluciones BPO de 1840 & Co pueden brindar soporte en varios idiomas a través de varios canales. Todos los empleados están capacitados con los más altos estándares y la empresa también ofrece a las empresas la libertad de aprovechar la escalabilidad elástica para todos sus servicios.

Permiten que personas excepcionales logren el mejor equilibrio entre la vida laboral y personal al poder trabajar de forma remota desde cualquier lugar y maximizar su potencial de ingresos. Hacen esto a través de un mercado global centrado en la IA que combina recursos y servicios con las empresas más inspiradoras. 1840 & Company tiene su sede en Overland Park, KS, EE. UU., y cuenta con instalaciones de prestación de servicios en Filipinas, India, Ucrania, Sudáfrica y Argentina.

También contamos con una red global exclusiva de talentos independientes disponibles en más de 150 países diferentes. La Compañía es una empresa constructora de riesgo y hoy opera como una Corporación de Responsabilidad Limitada con una subsidiaria de propiedad total de Philippine Incorporated.

24. Ibex: Dedicado a soluciones de subcontratación de CX, [Ibex](#) apoya a innumerables empresas emergentes, en expansión y de primera línea en todo el mundo. Las soluciones de la empresa incluyen subcontratación de CX a nivel mundial, generación de demanda digital, aumento de personal y gestión de la experiencia del cliente.

Los servicios de externalización de CX de Ibex se mejoran con simulaciones de formación de última generación y estaciones de trabajo aumentadas con inteligencia artificial. Además, Ibex puede ayudar a las empresas con profesionales que hablan más de 20 idiomas diferentes. La empresa incluso ofrece asistencia especializada para industrias específicas, como banca, logística, salud y comercio minorista. También tiene su propia plataforma de desempeño CX, para rastrear y mejorar los resultados de CX y la experiencia de los empleados.

25. Conduent: Conduent Inc. es una empresa proveedora de servicios BPO. Se formó en 2017 como una desinversión de Xerox. La empresa ofrece plataformas digitales para empresas y gobiernos. A partir de 2021, tenía más de 31000 empleados trabajando en 22 países.

[Conduent](#) ofrece soluciones y servicios empresariales digitales que abarcan el espectro comercial, gubernamental y de transporte, creando resultados excepcionales para sus clientes y los millones de personas que cuentan con ellos. A través de un equipo global dedicado de aproximadamente 60,000 asociados, experiencia en procesos y tecnologías avanzadas, las soluciones y servicios de Conduent transforman digitalmente las operaciones de sus clientes para mejorar las experiencias de los clientes, mejorar el rendimiento, aumentar la eficiencia y reducir los costos.

Dentro de sus clientes más importantes en Estados Unidos están los fabricantes de automóviles, Bancos, Farmacéuticas, entidades gubernamentales estadounidenses, etc. Su enfoque es también servicios de CX, atención sanitaria y recursos humanos.

26. Atento: BPO originario de Madrid, España. De los primeros con operaciones en Guatemala. Son líderes en América Latina ofreciendo servicio a las compañías más grandes de diferentes sectores, incluyendo: finanzas, salud, minoristas, administración pública, nativas digitales, entre otras. [Atento](#) ofrece una combinación de herramientas digitales y *data science* contando con décadas ofreciendo experiencia al cliente. Esto les permite ofrecer información valiosa durante cada una de las etapas del *customer journey* o recorrido del cliente, resultando en experiencias más valiosas para los consumidores y las empresas.

Desde 1999, la compañía ha desarrollado su modelo de negocio en 13 países, donde emplea a 150,000 personas. Atento tiene más de 400 clientes a los que ofrece servicios CRM / BPO a través de múltiples canales. Los clientes de Atento son en su mayoría compañías multinacionales líderes en sectores como telecomunicaciones, servicios financieros y bancarios, salud, minoristas y administraciones públicas, entre otros. El lanzamiento de Atento en España data de 1999, cuando Telefónica agrupó su negocio de *call centers* en España y otros países de América Latina en una unidad separada, incluida Guatemala.

27. VXi Global Solutions: Como uno de los proveedores de BPO de servicio al cliente más grandes de China, [VXi Global Solutions](#) está invirtiendo rápidamente en todo, desde control de calidad automatizado hasta realidad aumentada para mejorar la experiencia de los agentes. Sus

laboratorios de innovación son fundamentales para esto, donde los desarrolladores adoptan un enfoque de “jugar, romper y aprender”. Si bien Gartner elogia a VXi Global Solutions por esto, el analista advierte que la compañía tiene menos experiencia en la implementación de soluciones digitales que otras.

28. Everise: [Everise](#) es líder mundial en la transformación del servicio al cliente para empresas de salud, transporte, logística, seguros, servicios financieros y tecnología. Junto con más de 16,000 agentes campeones que operan en ocho mercados estratégicos, solucionamos problemas para millones de clientes de algunas de las marcas líderes del mundo al ofrecer soluciones de servicio al cliente que permiten a las empresas escalar globalmente y al mismo tiempo lograr la máxima satisfacción del cliente.

6.2 Empresas de la industria BPO en Guatemala

1. [BPO Innovations](#)

BPO Innovations es un proveedor líder de soluciones de subcontratación administrativa para pequeñas y medianas empresas (PYME) y grandes empresas.

La empresa ofrece una gama completa de servicios, que incluyen finanzas y contabilidad (F&A), recursos humanos (RRHH), procesamiento de nóminas, entrada de datos, gestión de documentos y soporte técnico para aplicaciones de escritorio.

Los clientes de la empresa incluyen grandes corporaciones de las industrias automotriz, minorista, de servicios financieros, de seguros y de atención médica. Está ubicada en el TEC, Zona 4.

2. [Nearsol](#)

Nearsol es un BPO que ayuda a las empresas a gestionar, rastrear y cumplir con todos sus requisitos comerciales.

La empresa proporciona todas las herramientas para ayudar a las empresas a ahorrar tiempo y dinero y gestionar y medir el rendimiento.

3. VXI Global Solutions

VXI Global Solutions se fundó en 1998. Ayuda a las empresas a lograr servicio al cliente y experiencia del cliente (CX) innovadores y transformadores de clase mundial a través de soluciones de subcontratación.

La empresa se ha convertido en un proveedor de servicios global con operaciones que abarcan desde América del Norte hasta Europa y la región de Asia Pacífico.

VXI presta servicios a una amplia gama de industrias, desde la automoción, los medios de comunicación y los servicios financieros hasta los seguros y el comercio minorista.

4. Pronto BPO

ProntoBPO es un proveedor líder de servicios de back office remoto en Guatemala.

A lo largo de 10 años, ha ayudado a miles de empresas de todo el mundo a enviar trabajo a sus agentes que trabajan desde casa altamente calificados.

La empresa ha estado atendiendo a clientes de sectores como servicios financieros, tecnología de la información, salud y seguros, telecomunicaciones, comercio minorista y logística, entre otros.

5. KIVO

KIVO es una empresa de tecnología que utiliza inteligencia artificial y aprendizaje automático para:

Automatizar procesos de codificación

Proporcionar secuencias de comandos y flujos de trabajo automatizados personalizables

Llevar la automatización y la inteligencia a empresas que antes no tenían

Proporciona una plataforma integrada para que empresas de muchas industrias logren ahorro de costos, automatización, visibilidad y control.

La plataforma de KIVO permite a las organizaciones más grandes del mundo hacer más fácil el trabajo, automatizar procesos y ofrecer mejores resultados a los clientes con tecnologías nuevas o existentes. En Guatemala están ubicados en el Edificio TEC, zona 4.

6. Infinity Center BPO

Infinity Center BPO brinda servicios a todas las áreas de operaciones y mantenimiento comerciales.

Contribuye al éxito de los clientes brindando servicios de calidad, soporte, capacitación y educación sobre todos los procesos comerciales y la tecnología disponibles en el mercado.

Infinity Center BPO ofrece servicios de subcontratación centrados en soluciones centradas en el cliente proporcionadas por gestores de proyectos expertos. También ofrece precios competitivos y un nivel inigualable de compromiso con la calidad. En Guatemala están ubicados en el Edificio TEC, zona 4.

7. Everise

Everise es la plataforma incomparable de experiencia del cliente que permite a las marcas y empresas establecer una mejor relación con sus clientes.

La empresa apoya a cientos de empresas para que impulsen sus negocios transformando la atención al cliente en algo extraordinario.

Todos los procesos de Everise están respaldados por herramientas de nivel empresarial que permiten a los equipos de la empresa ofrecer experiencias positivas y consistentes en todo el mundo en 32 idiomas. En Guatemala iniciaron operaciones en 2019, cerca del Aeropuerto.

8. Comdata

Comdata, ahora parte de Konecra, es un proveedor líder de BPO para Gestión de Clientes.

La empresa ayuda a los clientes a optimizar sus procesos comerciales proporcionando reingeniería de procesos, gestión de datos y facturación prepaga para las industrias de telecomunicaciones, energía, seguros y comercio minorista.

Comdata trabaja en estrecha colaboración con sus clientes. Actúa como un agente importante que les ayuda a satisfacer rápidamente sus necesidades a corto plazo mientras construyen relaciones que perdurarán a largo plazo en el futuro.

9. Teleperformance

TelePerformance es un proveedor líder de servicios BPO.

Con más de 3.000 *Call Centers* y 50.000 asociados, Teleperformance brinda atención al cliente a más de 4.000 clientes en todo el mundo.

La empresa se especializa en servicios de subcontratación de servicio al cliente, ventas y soporte técnico en 18 mercados con 12 regiones.

Tiene más de 1.800 empleados dedicados que hablan francés canadiense. También brinda capacitación en centros de llamadas y altos directivos con experiencia en desarrollo empresarial, recursos humanos y operaciones.

10. World Connection

World Connection es una empresa BPO de tamaño mediano que ofrece un centro de contacto bilingüe y otros servicios BPO.

La empresa se asegura de que sus equipos reciban constantemente educación y capacitación sobre las últimas tecnologías, servicios y herramientas analíticas de la industria.

World Connection juega a su favor el tamaño de su empresa: lo suficientemente grande como para manejar a más de 2000 agentes, pero lo suficientemente pequeño como para seguir siendo ágil y brindar a sus socios servicios personalizados.

11. Genpact

Genpact es una empresa líder mundial en servicios profesionales que ofrece una amplia gama de servicios y soluciones en estrategia, consultoría, digital, tecnología y operaciones.

Aprovechando sus ofertas integradas y su profunda experiencia en la industria, los profesionales de Genpact ayudan a los clientes a mejorar su desempeño y crear valor sostenible para sus partes interesadas.

La firma se asocia con las empresas más innovadoras del mundo y es un impulsor de la innovación digital para pequeñas y medianas empresas y empresas Fortune 500.

12. Guatecall

Guatecall es una empresa de subcontratación de centros de llamadas bilingües de propiedad estadounidense que también ofrece otros servicios de BPO.

La empresa ofrece una amplia gama de servicios multicanal, que incluyen servicio al cliente entrante, retención y adquisición de clientes, chat web en línea y programación de citas.

Los servicios de Guatecall se comercializan a empresas de EE.UU., Canadá y México, así como a otros países de América Latina.

13. [\[24\]7.ai Guatemala](#)

[24]7.ai es un proveedor global de servicios de ventas y clientes con operaciones en Guatemala, Filipinas, Colombia, India y América del Norte.

La empresa comenzó con sólo 30 empleados en Guatemala en 2006.

Desde entonces, su personal ha aumentado a más de 4.000 personas en cuatro ciudades de Guatemala y la vecina Colombia.

14. [The People Company](#)

The People Company es un proveedor latinoamericano de servicios BPO con más de 20 años en la industria del outsourcing.

La empresa de BPO presta servicios a países de la región de América Latina, como Guatemala, Nicaragua, República Dominicana, El Salvador y Honduras.

Sus servicios incluyen saneamiento, nómina, contratación y gestión de instalaciones.

15. [Atento](#)

Atento es uno de los pioneros de la industria del outsourcing en Guatemala.

La empresa es el mayor proveedor de servicios de gestión de relaciones con clientes y subcontratación de procesos de negocio (CRM BPO) en América Latina. También se encuentra entre los cinco primeros a nivel mundial en términos de ingresos.

Atento es también un proveedor líder de servicios de CRM BPO nearshoring para empresas que operan en EE.UU.

16. [Perlimpio](#)

Perlimpio Business Process Outsourcing es un proveedor de servicios de subcontratación principalmente de limpieza que también ofrece otros servicios de BPO.

Además de la limpieza subcontratada, Perlimpio ofrece servicios de reclutamiento y selección de personal.

Perlimpio asegura resultados de calidad con sus servicios de reclutamiento mediante el uso de pruebas psicométricas y otras herramientas de selección de candidatos.

17. [Alorica](#)

Alorica es uno de los principales proveedores de servicios BPO del mundo, con operaciones en más de 100 ubicaciones en todo el mundo.

La empresa emplea a más de 100.000 personas en todo el mundo y atiende a más de 250 clientes de diversas industrias.

Alorica cuenta con una antigüedad promedio de 10 años como cliente, un testimonio de los excelentes servicios y el compromiso de la empresa para brindar satisfacción al cliente.

18. [Capgemini](#)

Capgemini es un líder mundial en el suministro de soluciones en la nube y otras soluciones tecnológicas para empresas.

La empresa utiliza su experiencia para ayudar a sus clientes a aprovechar la tecnología y transformar sus negocios en motores de innovación.

Capgemini utiliza diversas tecnologías, como la IA y la nube, para abordar las necesidades de sus clientes de diversas industrias.

Opera en más de 50 países en todo el mundo y está asociada con el 85% de las 200 empresas públicas más grandes de la lista Forbes Global 2000.

19. [White Label Nearshore](#)

White Label Nearshore, como su nombre lo indica, es una firma guatemalteca de outsourcing de “etiqueta blanca” que utiliza su ubicación estratégica para ofrecer servicios de *nearshoring* a empresas estadounidenses.

La empresa ofrece soluciones de marca blanca en varios sectores verticales a sus clientes de EE. UU. Estas verticales incluyen redes sociales, diseño gráfico, desarrollo web/software, edición de fotografías/videos y creación de sitios web.

White Label Nearshore ayuda a sus clientes contratando, gestionando y capacitando talentos de clase mundial adaptados específicamente a sus necesidades comerciales.

20. 24-7 Intouch

Es un proveedor global de centros de contacto y otras soluciones de servicios al cliente. La empresa aprovecha tecnologías de vanguardia, conocimientos basados en datos y especialistas de marca dedicados para brindar un enfoque omnicanal a sus servicios. Atiende a clientes de diversos sectores empresariales, incluidos FinTech, Health Tech, Consumer Tech, Digital Commerce y Digital Apps and Ecosystems.

La firma ha obtenido varios premios por su excelencia en su campo, incluido el nombramiento de Mejor Centro de Contacto en los Premios Europeos de Centro de Contacto y Servicio al Cliente.

21. Sourcing-Corp

Es grupo empresarial especializado en la tercerización de servicios del más alto nivel. Conformado por seis empresas líderes trabajando en conjunto por las necesidades de sus clientes, comprometidos con el bienestar y crecimiento laboral de sus empleados. Tuvo sus inicios como SERH (Soluciones en Recursos Humanos) brindando servicios de contratación para la industria de Call Centers y luego diversificaron sus servicios a la entrega a domicilio, para luego abrir filiales en Centro América y Estados Unidos. El conglomerado se compone de seis empresas en las industrias de: Outsourcing, recursos humanos, planillas, entregas, *merchandising*, logística y trabajo en el extranjero.

22. Grupo Misol

Grupo Misol, fue una de las primeras empresas de subcontratación de servicios especializados con su empresa Solucersa. Sus empresas están dentro de diversos giros de negocio, como:

- [Elevatec](#) asesoría, venta, instalación, servicio, modernización de elevadores y escaleras electromecánicas, mantenimiento preventivo y repuestos de marcas reconocidas a nivel mundial.
- [Solusersa](#) Empresa líder en el mercado centroamericano en servicios de outsourcing de personal, con 25 años de experiencia. Brindan servicios a más de 300 empresas y tenemos más de 6,500 colaboradores.
- [Soluactiva](#) especializados en activaciones BTL y Trade Marketing con mas de 10 años activando e impulsando las principales marcas del país. Creando experiencias tanto para las empresas como para sus consumidores.
- [Nítido](#) Servicios de limpieza profunda y sanitización profesional en el sector industrial, comercial y residencial.
- [Clean Depot](#) empresa con más de 35 años de experiencia en proveer soluciones diseñadas de forma integral en accesorios, químicos y equipos de limpieza profesional de alto rendimiento para la industria, comercio y hogar.
- [Master Services](#) enfocada en soluciones de alta tecnología en recubrimientos impermeables y protectivos para la construcción e industria en general.
- [Mimsa](#) especializados en soluciones de manejo de carga y equipamiento de bodegas para la industria y comercio en general. Ofrecen servicio de venta, renta y mantenimiento de Montacargas Hyundai.

23. [Can-am \(Grupo Rolsa\)](#)

Es otra empresa de *Ousourcing* de servicios diversos. Sus tres empresas son:

[Can Am](#), especializada en reclutamiento de personal y manejo de nómina

[Adinser](#), soluciones de higiene de ambientes.

[Adesa](#), que se dedican a la gestión de instalaciones o "Facility Management"

24. [Grupo Dit](#)

Empresa regional de Outsourcing, reclutamiento y bolsa de empleo.

7. Evaluación de las oportunidades y riesgos asociados con la integración de la industria guatemalteca de BPO a cadenas globales de valor

Como hemos visto en los estudios previos, “una cadena de valor es un concepto que describe la cadena completa de actividades de una empresa en la creación de un producto o servicio, desde la recepción inicial de materiales hasta su entrega al mercado, y todo lo demás.”

De acuerdo a la definición anterior, las cadenas globales de valor son estas actividades que incluyen logística, empresas de empaque, actividades de investigación y desarrollo de moléculas farmacéuticas, hasta el empaque y distribución, para luego llegar a los puntos de venta o al cliente final.

Según el sitio www.techtarget.com, estas cadenas de valor incluyen cinco actividades: “Operaciones de entrada, operaciones, logística de salida, marketing y ventas, servicio, y cuatro actividades secundarias: adquisición y compras, gestión de recursos humanos, desarrollo tecnológico e infraestructura de la empresa.”

Según fuentes de la industria, las demandas de los consumidores de comunicaciones multicanal se han disparado en los últimos cinco años. Para los proveedores de servicios de BPO, este cambio en la gestión de clientes es una gran oportunidad. En los últimos años, los BPO han estado invirtiendo en herramientas y capacidades para ofrecer una amplia gama de servicios de administración de redes sociales. Estas ofertas de servicios van desde el monitoreo de las redes sociales hasta la inteligencia comercial y la respuesta activa del cliente. Muchos proveedores de servicios de BPO también están invirtiendo en equipos de servicios de redes sociales dedicados.

Trabajando en conjunto, los equipos de redes sociales y los representantes de los clientes pueden tratar las quejas de los clientes mucho más rápido, lo que lleva a una mayor satisfacción del cliente y una mejor experiencia del cliente.

En línea con lo anterior, según explica Romero, W. (2006) en su estudio sobre Cadenas de Valor²⁹, “una cadena de valor incorpora el concepto de cadena productiva, pero incluye otros elementos institucionales, relaciones entre empresas, relaciones de poder, trasciende la colocación de mercancías en el mercado para situarse en la atención al cliente y la post venta.”

²⁹ Romero, W. (2006). “Cadenas de Valor: Una Aproximación Conceptual y Metodológica para su Estudio. Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales -IDIES. URL.

Continúa Romero, citando a Iglesias (2002), que puede definirse la “cadena de valor” como la colaboración estratégica de empresas con el propósito de satisfacer objetivos específicos de mercado en el largo plazo, y lograr beneficios mutuos para todos los “eslabones” de la cadena.” El término “cadena de valor” se refiere a una red de alianzas verticales o estratégicas entre varias empresas de negocios independientes dentro de una cadena de productos o servicios.”

Continúa el estudio exponiendo que otras definiciones tienen su origen en la gestión empresarial y movidas por la búsqueda de aumentar la competitividad para lograr sobrevivir en un mundo más globalizado, por lo que para ellos la cadena de valor está sujeta a “cambios y transformaciones permanentes, donde el conocimiento y la capacidad de innovación se constituyen en las variables estratégicas para generar desarrollo económico integrado... y la necesidad de las empresas de optimizar sus estructuras de costos y sus capacidades de innovación productiva para mantener el posicionamiento competitivo en el mercado.”

Expuestos los conceptos anteriores, queda claro que pertenecer a cadenas globales de valor es una gran oportunidad para la industria de empresas de BPO, y es importante posicionar a Guatemala como un Hub para estas empresas, por lo que debe trabajarse de la mano con el sector público y privado para lograr captar estas oportunidades.

Los riesgos que corremos se resumen en no poder hacer frente a la demanda, y particularmente con lo referente al recurso humano, pues como se expuso anteriormente y según indicó la Licda. Ninoshka Linde en una entrevista, “se han perdido alrededor de 30,000 empleos en el país en los últimos años.” (Comunicación personal)

Según indica Durán, J. (2015) en su estudio sobre las cadenas de valor en la industria de servicios³⁰, los ejemplos de servicios de las cadenas de valor son:

- Salud (Telemedicina);
- Educación (e-learning);
- Contabilidad (servicios a distancia);
- Servicios legales (consultorías on-line);

³⁰ Durán, J. (2015). “Cadenas de Valor en servicios en América Latina y el Caribe”. Jefe de la Unidad de Integración Regional. División de Comercio Internacional e Integración / CEPAL, Naciones Unidas. V Foro Internacional de Exportación de Servicios Promperú.

- Publicidad
- Investigación de mercado
- Diseño y servicio post-venta;
- Investigación y desarrollo;
- Gestión de Recursos Humanos.

Una cadena de valor importante sería la integración de la industria de BPO con los otros clústeres con gran potencial de crecimiento, como lo es la industria farmacéutica y la de alimentos y bebidas y los demás listados previamente, pues son servicios generales para todas las industrias.

¿Cómo funcionan las cadena de valor?

“El marco de la cadena de valor ayuda a las organizaciones a identificar y agrupar sus propias funciones comerciales en actividades primarias y secundarias.

Analizar estas actividades y subactividades de la cadena de valor y las relaciones entre ellas ayuda a las organizaciones a entenderlas como un sistema de funciones interrelacionadas. Luego, las organizaciones pueden analizar individualmente cada uno para evaluar si se puede mejorar el resultado de cada actividad o subactividad, en relación con el costo, el tiempo y el esfuerzo que requieren.

Cuando una organización aplica el concepto de cadena de valor a sus propias actividades, se denomina análisis de cadena de valor.

Actividades primarias

Las actividades primarias contribuyen a la creación física, venta, mantenimiento y soporte de un producto o servicio. Estas actividades incluyen lo siguiente:

- **Operaciones de entrada.** *El manejo y la gestión internos de recursos provenientes de fuentes externas, como proveedores externos y otras fuentes de la cadena de suministro. Estos recursos externos que ingresan se denominan "insumos" y pueden incluir materias primas.*
- **Operaciones.** *Actividades y procesos que transforman las entradas en "salidas": el producto o servicio que vende la empresa que fluye hacia los clientes. Estos "productos" son los productos*

básicos que se pueden vender a un precio más alto que el costo de los materiales y la producción para generar ganancias.

- **Logística de salida.** La entrega de productos a los clientes. Los procesos involucran sistemas de almacenamiento, recolección y distribución a los clientes. Esto incluye la gestión de los sistemas internos de una empresa y los sistemas externos de las organizaciones de los clientes.
- **Marketing y ventas.** Actividades como la publicidad y la creación de marca, que buscan aumentar la visibilidad, llegar a una audiencia de marketing y comunicar por qué un consumidor debería comprar un producto o servicio.
- **Servicio.** Actividades como atención al cliente y soporte de productos, que refuerzan una relación a largo plazo con los clientes que han adquirido un producto o servicio.

Dado que los problemas de gestión y las ineficiencias son relativamente fáciles de identificar aquí, las actividades primarias bien gestionadas suelen ser la fuente de la ventaja de costes de una empresa. Esto significa que la empresa puede producir un producto o servicio a un costo menor que sus competidores.

Actividades secundarias

Las siguientes actividades secundarias apoyan las diversas actividades primarias:

- **Adquisiciones y compras.** Encontrar nuevos proveedores externos, mantener relaciones con los proveedores y negociar precios y otras actividades relacionadas con la incorporación de los materiales y recursos necesarios para crear un producto o servicio.
- **Gestión de recursos humanos.** La gestión del capital humano. Esto incluye funciones como contratación, capacitación, construcción y mantenimiento de una cultura organizacional; y mantener relaciones positivas con los empleados.
- **Desarrollo tecnológico.** Actividades como investigación y desarrollo, gestión de TI y ciberseguridad que construyen y mantienen el uso de tecnología de una organización.
- **Infraestructura de la empresa.** Actividades necesarias de la empresa tales como legal, gerencia general, administración, contabilidad, finanzas, relaciones públicas y control de calidad .”

Beneficios de las cadenas de valor

“El marco de la cadena de valor ayuda a las organizaciones a comprender y evaluar las fuentes de rentabilidad positiva y negativa. Realizar un análisis de la cadena de valor puede ayudar a las empresas de las siguientes maneras:

- *Apoyar decisiones para diversas actividades empresariales.*
- *Diagnosticar puntos de ineficacia para acciones correctivas.*
- *Comprender los vínculos y las dependencias entre las diferentes actividades y áreas del negocio. Por ejemplo, los problemas relacionados con la gestión de recursos humanos y la tecnología pueden impregnar casi todas las actividades comerciales.*
- *Optimice las actividades para maximizar la producción y minimizar los gastos de organización.*
- *Potencialmente crear una ventaja de costos sobre los competidores.*
- *Comprender las competencias básicas y las áreas de mejora.*

Un análisis de la cadena de valor puede ofrecer beneficios importantes; sin embargo, al enfatizar los detalles granulares del proceso en una cadena de valor, es importante seguir prestando la debida atención a la estrategia más amplia de una organización.”

Las oportunidades son grandes, como en cualquier industria, pero tendrán los mismos retos que cualquier otra, en donde la innovación es vital para tener éxito y posicionarse como una opción mejor que lo que se tiene actualmente. A esto se le llama estrategias de mercadeo “*Blue Ocean*”, las cuales básicamente se enfocan en formas totalmente innovadoras para producir un bien o servicio o crear un concepto que aún no existe.

8. Análisis de las tendencias tecnológicas y de mercado en la industria de BPO a nivel global y regional, y su posible impacto en la industria guatemalteca.

Según el director ejecutivo de *The Sourcing Group*, Lic. Gustavo López, entrevistado para este estudio, “las tendencias en la industria serán en el campo de la Inteligencia Artificial y la Robótica, el uso de *Chatbots*³¹ o *ChatGPT*³².” Lo anterior, indica el directivo, “va a impactar en la industria en que, a mayor IA, menos necesidad de personal se tendrá.”

8.1 Tendencias Tecnológicas:

Dentro de las tendencias tecnológicas para la industria de BPO se encuentran las relacionadas a la conectividad 5G, almacenamiento en la nube, *Big Data* e IA o Inteligencia Artificial.

Las tendencias tecnológicas pueden influir en la comercialización, generación de información, manejo de los Contact Centers & BPO, generación de *Insights*, teletrabajo, etc. Con mejor tecnología, las empresas pueden disponer de información más certera y de procesos más eficientes. Podría ayudar a reducir el margen de error y predicciones más precisas sobre el mercado.

Según un artículo publicado por la Revista National Geographic³³, la nueva tecnología 5G “aumentará la velocidad de conexión, reducirá al mínimo la latencia (el tiempo de respuesta de la web) y multiplicará exponencialmente el número de dispositivos conectados.”

La denominación de 5G se refiere a la quinta generación de redes móviles que conocemos. Atrás quedó la antigua red de 1G, la de aquellos primeros teléfonos móviles que solo permitían hablar. La tecnología 2G introdujo los SMS, y poco a poco nuestro ‘*smartphone*’ se convirtió en una herramienta de comunicación cada vez más amplia. Primero se incorporó la conexión a Internet (3G) y después llegó la banda ancha (4G), lo que trajo consigo la reproducción de vídeos en tiempo real (*streaming*) o la realidad

³¹ Un chatbot es un programa informático con el que es posible mantener una conversación que funciona mediante inteligencia artificial. Tiene la facultad de aprender y reaprender permanentemente de las interacciones que establezca con los usuarios. Puede incluso llegar a comportarse casi como un humano.

³² ChatGPT (*Chat Generative Pre-Trained Transformer*) es una aplicación de chatbot de inteligencia artificial desarrollado en 2022 por OpenAI que se especializa en el diálogo. El chatbot es un gran modelo de lenguaje, ajustado con técnicas de aprendizaje tanto supervisadas como de refuerzo.1 Está compuesto por los modelos GPT-4 y GPT-3.5 de OpenAI.

³³ https://www.nationalgeographic.com.es/ciencia/que-es-5g-y-como-nos-cambiara-vida_14449

virtual, algo a lo que ya estamos muy acostumbrados, pero que hace unos años eran completamente inviables.

“El avance más significativo vendrá de la mano de la velocidad. El 5G permitirá navegar hasta a 10 GBps (gigabytes por segundo), 10 veces más rápido que las principales ofertas de fibra óptica del mercado. A ese ritmo se podrá, por ejemplo, descargar una película completa en cuestión de segundos.

Además, la latencia (el tiempo de respuesta de la red) también experimentará un avance significativo. Según los operadores, esta podría reducirse a 5 milisegundos, un período casi imperceptible para los humanos, lo cual nos permitirá conectarnos prácticamente en tiempo real. Este dato es especialmente importante, por ejemplo, para minimizar el tiempo de respuesta de un vehículo autónomo de cara a mejorar la seguridad tanto de los ocupantes como de cualquier viandante que le circunde.

Gracias a esta nueva tecnología podremos, por ejemplo, aumentar exponencialmente el número de dispositivos conectados. Vehículos, robots industriales, mobiliario urbano (baldes, calzada, paradas de autobús) o cualquier dispositivo electrónico que tengamos en casa (desde la alarma la lavadora, la nevera o el robot aspirador) podrán conectarse y compartir información en tiempo real.”

8.2 Tendencias de mercado:

Según comenta el director ejecutivo de Atento, Carlos López-Abadía --citado en un estudio de Gartner al respecto, “A medida que la industria de BPO busca restablecerse en 2021, es importante que los líderes tecnológicos y los proveedores de servicios de BPO comprendan estas tendencias clave para establecer una estrategia que abordará la cuarta transformación de la industria de BPO”.

Según Gartner, “el éxito futuro de las organizaciones y, en particular, de los proveedores de BPO dependerá de cómo inviertan y desarrollen sus competencias clave. Esto incluirá el rediseño de los servicios tradicionales de BPO y la inclusión de nuevos servicios digitales, modelos de trabajo desde casa, así como análisis avanzados, inteligencia artificial (IA) y servicios de automatización inteligente entregados a través de la nube. Por lo tanto, los proveedores de BPO deberán pasar de ser integradores de tecnología puros a convertirse en orquestadores de servicios completos, equilibrando una cartera de ofertas de servicios en un ecosistema de socios tecnológicos, o al menos que comprenden una parte importante de ese ecosistema”.³⁴

³⁴ https://atento.com/es/imprensa_post/tendencias-del-mercado-bpo-segun-el-informe-de-gartner-2/

Según el sitio [mordorintelligence](http://mordorintelligence.com), en su reporte sobre la industria de BPO³⁵, dentro de las tendencias clave del mercado están:

a. **Los Estados Unidos tienen el mayor mercado de subcontratación de procesos comerciales**

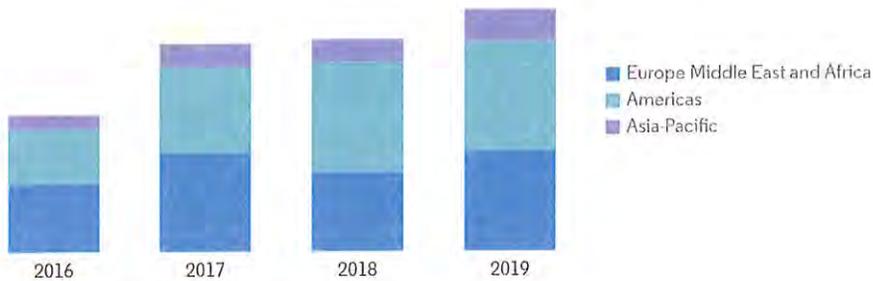
“Las Américas tienen el mercado de subcontratación de procesos comerciales más grande. Solo América del Norte tenía el mercado de BPO más grande que Europa, Medio Oriente y África. Las nuevas tecnologías que se desarrollaron en los últimos años, incluida la automatización de procesos robóticos (RPA), han comenzado a impactar en la industria de BPO. La **automatización robótica de procesos (RPA)** utiliza *bots* e inteligencia artificial en una interfaz de usuario para completar el trabajo más rápido y a un precio más económico. RPA, con sus beneficios de ahorro de costos, velocidad y eficiencia, se está abriendo paso lentamente en todas las industrias y todos los tipos de procesos comerciales. Si bien es una tarea ardua para muchos proveedores de servicios de BPO, los principales actores de la industria ya están trabajando hoy para hacer que la automatización de procesos robóticos forme parte de su cartera estándar de servicios al cliente.

Antes del año 2000, la industria de servicio al cliente dependía completamente de los sitios web y la respuesta de voz interactiva (IVR) para transferir una llamada al representante correcto. Ahora, alrededor del 79% de la población de EE. UU. tiene al menos una cuenta de redes sociales, lo que lleva a un cambio notable en el comportamiento del consumidor. En lugar de programas de software para centros de llamadas, las empresas ahora quieren invertir en la participación del cliente en tiempo real que les permitirá obtener información de primera mano sobre los productos y convertir los problemas en nuevos productos o soluciones que abordarán problemas futuros a través de las redes sociales.

Actualmente, la industria de BPO muestra claramente un mayor optimismo general sobre el crecimiento del mercado y la reducción de las regulaciones. Las empresas también se sienten alentadas por los beneficios obtenidos a través de tecnologías innovadoras, como la computación en la nube y la automatización de procesos. Se espera que los proveedores de servicios de *outsourcing* globales utilicen nuevas innovaciones tecnológicas para abordar de manera efectiva los desafíos del mercado, mejorar los productos y servicios, y gestionar la escasez de talento mientras ayudan a mantener bajos los costos operativos.”

³⁵ <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/business-processing-outsourcing-market>

Global BPO industry revenue, By Region, (In USD Billion)



Source: Mordor Intelligence



Fuente: <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/business-processing-outsourcing-market>

b. El uso de la computación en la nube en la industria de BPO está en aumento.

“Según fuentes de la industria, las demandas de los consumidores de comunicaciones multicanal se han disparado en los últimos cinco años. Para los proveedores de servicios de BPO, este cambio en la gestión de clientes es una gran oportunidad. En los últimos años, los BPO han estado invirtiendo en herramientas y capacidades para ofrecer una amplia gama de servicios de administración de redes sociales. Estas ofertas de servicios van desde el monitoreo de las redes sociales hasta la inteligencia comercial y la respuesta activa del cliente. Muchos proveedores de servicios de BPO también están invirtiendo en equipos de servicios de redes sociales dedicados. Trabajando en conjunto, los equipos de redes sociales y los representantes de los clientes pueden tratar las quejas de los clientes mucho más rápido, lo que lleva a una mayor satisfacción del cliente y una mejor experiencia del cliente.

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) tienen un presupuesto limitado, que no puede otorgar el espacio de oficina y la infraestructura de última generación. Cada vez más pymes están adoptando sistemas y almacenamiento virtual para contrarrestar la falta de centros de datos, hardware y software, y el personal necesario para implementar nuevas tecnologías. Los beneficios de la computación en la nube incluyen una colaboración comercial mejorada debido a un sistema estandarizado entre la empresa de BPO y el cliente, y una mayor seguridad de los datos debido a los sistemas de nube impenetrables. La adopción de servicios e inversiones en la nube por parte de las principales empresas de subcontratación en esta tecnología continuará a medida que la computación en la nube se vuelva más convencional, madura y rentable.

9. CONCLUSIONES

- ✓ El Sector de Contact Center & BPO en Guatemala tiene un enorme potencial, pues es una industria que demanda servicios de soporte necesarios en toda empresa e industria. Dentro de los servicios más importantes se encuentran la atención a clientes de habla inglesa, servicios financieros, resolución de reclamos y la satisfacción total del cliente o *customer experience* (CX). En este sentido, la “producción” nacional de los centros de llamadas en el 2022, medida por el PIB, fue de Q6,201 millones, equivalente a US\$ 800.3 millones, lo que representa poco más de 0.84% del PIB nacional; sin embargo, hay que verlo como una actividad que genera cerca de 60,000 empleos formales, con el consecuente impacto económico y social, y la tendencia es al alza, pues según las estimaciones realizadas, la cantidad de empleos generados llegará a 79,900 empleos en el 2024 y 103,649 en el 2025.

Las actividades de los Centros de Llamadas han pasado a tener mayor peso que otras actividades otrora más importantes, como la explotación de minas y canteras, la elaboración de azúcar (ingenios), la elaboración de bebidas no alcohólicas y otras aguas embotelladas y solo siendo superada por la del cultivo de café, que es uno de los principales *commodities* de exportación de Guatemala y tiene un comportamiento similar a la producción de grasas vegetales y aceite de palma; sin embargo, entre los principales retos que tenemos para que esta industria sea más competitiva, es tener a más jóvenes guatemaltecos bilingües que también hayan desarrollado sus habilidades blandas, derivado a que en los últimos cuatro años se han dejado de abrir más de 58 mil 170 empleos formales, y donde países de Centroamérica, Estados Unidos, Filipinas, India, Colombia, entre otros, han aprovechado estas oportunidades de generar empleo y desarrollo”.

- ✓ Las exportaciones de servicios de BPO tienen como destinos principales: Estados Unidos, Canadá, México, Centroamérica y el Caribe, Sudamérica, Europa y Australia, y según vimos, el “el 80% de la industria establecida en el país brinda servicios en inglés, el 17% en español y el resto con otros idiomas como el alemán, francés y portugués. En 2020 la industria de CC & BPO registró un cierre de exportaciones por más de US\$ 806 millones con un crecimiento del 9% en comparación al 2019”, y para el 2022 el ingreso de divisas fue de US\$ 881.6 millones, y si a estos ingresos sumamos los de la industria de *Information Technology Outsourcing* (ITO), tenemos ingresos para el 2022 de US\$

993.16 millones (881.62 + 111.54 millones), y con más países-destino para estas exportaciones, para no depender tanto de Estados Unidos, aunque con una participación mucho menor.

Las exportaciones del sector de Contact Center & BPO tienen tanta importancia como las exportaciones de los principales *commodities*, pues en el año 2022 fue la segunda actividad en importancia, medida por el ingreso de divisas por exportaciones, solo detrás de las de café y banano y mayores que las de azúcar y cardamomo, por lo que se concluye que dicha industria tiene mucho potencial para el desarrollo económico del país.

- ✓ Con respecto a los pronósticos de la demanda de la industria de servicios de BPO, tanto en el país como a nivel mundial, debemos estar atentos a las tendencias de mercado; sin embargo, hay que aprovechar que ahora la mayoría de empresas buscan servicios BPO para tareas administrativas o de apoyo (no centrales), lo que les permite enfocarse en su negocio principal (*Core Business*). Las empresas de todas las industrias ahora “terciarizan” sus servicios en BPO porque las soluciones de subcontratación de procesos comerciales brindan una variedad de oportunidades para la reducción de costos y el crecimiento comercial. Servicios de subcontratación de procesos comerciales (incluyendo nómina, contabilidad, externalización de análisis de datos) facilitan que las empresas dediquen su tiempo y recursos a las operaciones comerciales y de oficina centrales. Las BPO también permiten que las empresas reaccionen más rápido a las dinámicas cambiantes del mercado al adaptar sus procesos a medida que cambia el mercado.

- ✓ “La subcontratación de procesos comerciales (BPO) es la delegación de uno o más procesos comerciales intensivos en IT a un proveedor externo que, a su vez, posee, administra y gestiona los procesos seleccionados en función de métricas de rendimiento definidas y medibles.” Este punto es clave en la industria de BPO, pues las métricas de rendimiento son los indicadores del desempeño que miden la eficiencia de los mismos, según sus directivos, como cantidad de llamadas por hora, casos atendidos y reclamos cerrados por hora, cantidad de llamadas, etc.; sin embargo, cumplir con dichas métricas no necesariamente indican que los clientes estén satisfechos con el servicio, pues al enfocarse en cumplir estos indicadores, pudieran en algunos casos descuidar un poco la “calidad” de servicio o *Customer Experience (CX)*. Algunas de estas métricas son: *Activity Resolution Rate*, *First Call Resolution*, *AHT* o *Average Handle Time*, *TPH* o *Traces Per Hour*, etc.

- ✓ Es importante analizar lo que están haciendo otros países para atraer este tipo de inversiones, pues, por ejemplo, Costa Rica, que además de tener compatibilidad lingüística y cultural y talento calificado, es considerado como el país más seguro de América Latina y es además el país líder en América Latina en términos de innovación y sofisticación empresarial. Prueba de ello es la atracción de empresas como IBM, Intel y HP. San José, la capital, ha sido reconocido como el *Silicon Valley* de América Latina. Cada vez más organizaciones internacionales se sienten atraídas por sus oportunidades de inversión más amplias, especialmente en la fabricación de tecnología. “El país se jacta de su sistema educativo de alto nivel. Desde su constitución de 1949, Costa Rica ha invertido más en apoyar la educación de su población en lugar de financiar sus fuerzas armadas. Desde 2018 hasta la actualidad, el país ha registrado una tasa de alfabetización muy alta del 97,86%.”

- ✓ En El Salvador, por ejemplo, que compite por los mismos clientes y aunque su personal no es tan técnico como en Costa Rica, ofrece como ventajas económicas si desea servicios de subcontratación más rentables. El gobierno ha lanzado varios programas de incentivos destinados a ayudar a los proveedores locales de BPO a mejorar sus competencias básicas. Por ejemplo, la “subcontratación” en El Salvador está libre de impuestos; las empresas pueden traer o importar a los parques de servicio cualquier equipo, mobiliario o aparato de oficina necesario para realizar operaciones de subcontratación. Además, la exención del impuesto sobre la renta comienza el primer día de operaciones en los parques de servicio. Al mismo tiempo, los impuestos municipales sobre los activos de las empresas están exentos durante la duración de las operaciones.

10. RECOMENDACIONES

- ✓ Es importante seguir con los esfuerzos de capacitar a la población en el idioma inglés, habilidades blandas y técnicas, continuando con los programas de becas en inglés y cursos de capacitación con el Intecap, para poder lograr atraer las inversiones de los servicios de BPO para atención a clientes de habla inglesa, servicios financiero y *customer experience* (CX), pues una de las debilidades identificadas es precisamente el idioma inglés (inglés fluido), ya que el 80% de los clientes son de habla inglesa, además de las otras habilidades buscadas para estos trabajos: habilidades relacionadas a ventas, habilidades de computación, programación, habilidades de negociación, habilidades en Microsoft office, entre otros. Para esto es necesario mejorar y actualizar el Pensum de estudios a todo nivel, desde la educación primaria hasta la universitaria, con carreras técnicas y científicas, pero es necesario mejorar el nivel en general.
- ✓ Se recomienda seguir incentivando las exportaciones de servicios de BPO e ITO, promoviéndolos a través de ferias de negocios y/o tecnológicas, con la Amcham o Agexport en alianza con el sector público y privado, continuando con los programas de Alianzas Público-Privadas para poder convertir a Guatemala en un importante participante en este mercado al alza. Se recomienda a ambos sectores establecer contacto con las mayores BPO por monto de Ganancias TTM identificadas en el estudio, como Tata Consultancy Services (TCS), Wipro, Tech Mahindra, Accenture, IBM, HGS y Coignizant, entre otros. Con respecto al sector de *Information Technology Outsourcing*, la importancia de este sector es indudable y dada la estabilidad de ingresos, puede compensar los meses bajos de los ingresos por exportaciones de productos cíclicos o estacionales, y si se fomenta más inversión en este rubro puede significar un componente importante dentro de los ingresos por divisas a largo plazo.
- ✓ Promover la interacción contactando a ejecutivos clave de los principales BPO que operan en el país, para plantearles el plan y lograr que esas inversiones permanezcan en el país. Además, motivar a todas las empresas del *Clúster* en el país para que se planteen proyectos de desarrollo de nuevos negocios y nuevas tecnologías, junto con la academia, con el apoyo de las universidades con carreras técnicas y que se desarrollen las habilidades requeridas para lograr más oportunidades y atraer empresas como Costa Rica con su imagen del Silicon Valley de América Latina.

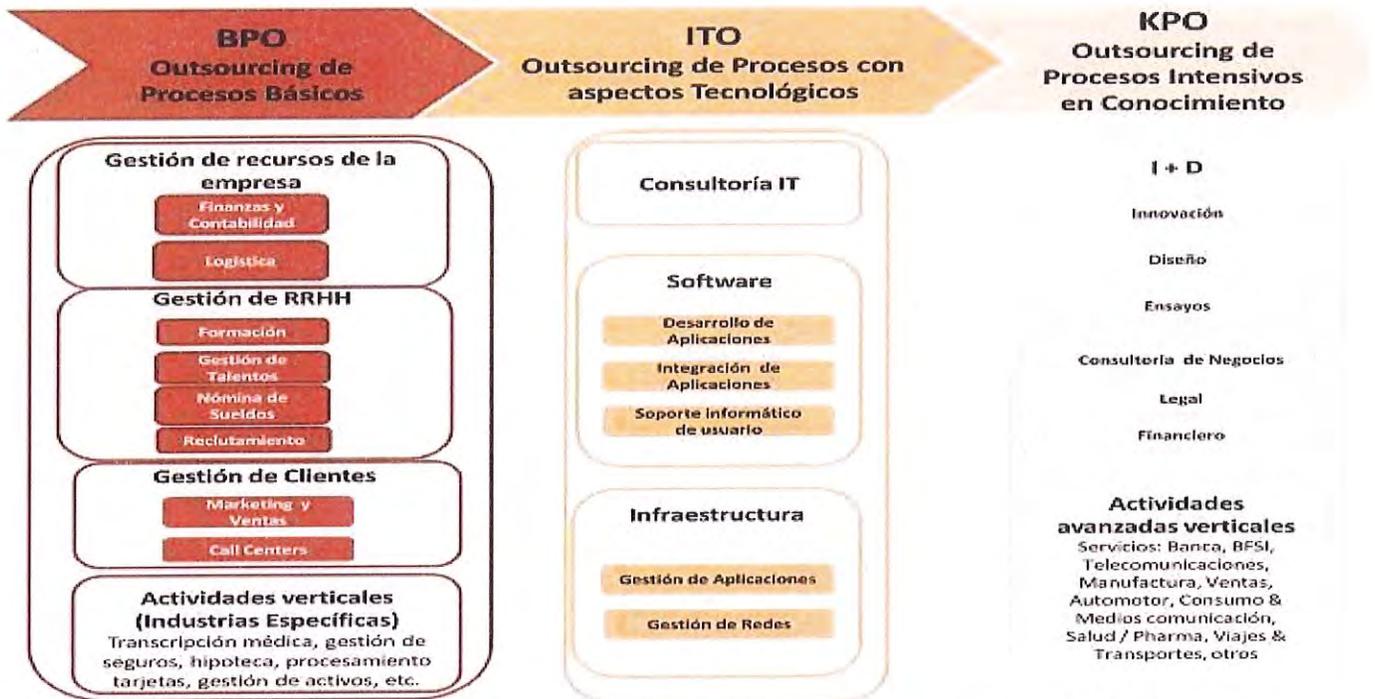
- ✓ Es sumamente importante analizar lo que están haciendo los países vecinos, pues de lo contrario no solo no vendrán esas inversiones, sino que las empresas que actualmente tenemos empezarán a migrar a países donde las condiciones son más favorables. Hacer énfasis en los esfuerzos por parte del gobierno por mejorar la seguridad (como Costa Rica) y analizar también el tema de exenciones y beneficios fiscales en El Salvador, como el hecho de que la industria de BPO está libre de impuestos y que las empresas pueden traer o importar a los parques de servicio cualquier equipo, mobiliario o aparato de oficina necesario para realizar operaciones de *outsourcing* o subcontratación.

- ✓ Se pudiera pensar en un proyecto por medio de una Alianza Público-Privada para desarrollar un proyecto como en Honduras el de [Altia Business Park](#), que construyó su primera torre de inteligencia en [San Pedro Sula](#) para allanar el camino a los proveedores de servicios de apoyo empresarial, al estilo también de la Zona Libre de Prospera, en Roatán. Esto es precisamente la idea de un clúster de la industria de BPO.

11.ANEXOS

ANEXO 1

- Cadenas de Valor en Servicios Globales.



Fuente: Center on Globalization, Governance & Competitiveness, Duke University. (Basado en Everest & Datamonitor)

Fuente: Durán, J. (2015). "Cadenas de Valor en servicios en América Latina y el Caribe". Jefe de la Unidad de Integración Regional. División de Comercio Internacional e Integración / CEPAL, Naciones Unidas. V Foro Internacional de Exportación de Servicios Promperú