

**CONFERENCIA DE LAS NACIONES UNIDAS SOBRE COMERCIO Y DESARROLLO
Ginebra**

**INFORME SOBRE COMERCIO ELECTRÓNICO
Y DESARROLLO, 2003**

Capítulo 5

**SERVICIOS DE SUBCONTRATACIÓN DE PROCESOS
EMPRESARIALES PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO**



**NACIONES UNIDAS
Nueva York et Ginebra, 2003**

Capítulo 5

SERVICIOS DE SUBCONTRATACIÓN DE PROCESOS EMPRESARIALES PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO

La subcontratación se utiliza desde hace decenios, especialmente en la fabricación, como una manera de reducir los costos y disminuir la inversión en bienes de capital. Subcontratar la producción de mercancías a países en desarrollo es ya una opción estratégica clave para las empresas que desean reducir los costos y agilizar las operaciones. Los adelantos en las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) y sus aplicaciones empresariales, junto con la globalización de la economía mundial, han llevado a una rápida internacionalización de los servicios basados en la tecnología de la información, entre ellos la subcontratación de procesos empresariales (SPE). El crecimiento de estos servicios de subcontratación, concretamente en los países en desarrollo, es el resultado de varios factores, incluida la reciente evolución de las TIC en estos países, y refleja la creciente voluntad de empresas situadas principalmente en los Estados Unidos y Europa de subcontratar las funciones empresariales no básicas a un costo inferior con el fin de centrarse en sus operaciones más importantes. Los estudios de casos indican que los empresarios de países en desarrollo que desean entrar en el negocio de la SPE deben evaluar los requisitos de infraestructura y cualificaciones, definir un plan empresarial y formular estrategias de comercialización para promover las competencias locales. Los gobiernos que desean apoyar el desarrollo del sector de la SPE pueden abordar, desde el punto de vista normativo, cuestiones relacionadas con la infraestructura de las TIC, la educación, el entorno reglamentario y la tributación.

A. Introducción

Al final del decenio de 1980, la subcontratación pasó a ser común entre las grandes empresas ubicadas en los Estados Unidos. Al principio, se vieron impulsadas a buscar un apoyo continuo a largo plazo para gestionar su infraestructura de tecnología de la información (TI)

en constante evolución. Grandes empresas cuya actividad básica no estaba relacionada con la TI, como las empresas manufactureras, subcontrataron sus funciones de TI a fin de concentrarse en su actividad empresarial básica e incrementar las eficiencias de los procesos. La subcontratación de TI consiste en contratar a un proveedor de servicios para que administre, preste y supervise plenamente una o más funciones de TI, como centros de datos, redes, computadoras de escritorio y aplicaciones de software. Inicialmente esos servicios se prestaban principalmente en el lugar de trabajo del cliente.

Con los adelantos de las tecnologías de redes y las redes de datos de alta velocidad, así como los aumentos de la capacidad de ancho de banda, se desarrollaron los servicios de gestión remota. Estos son servicios de TI que pueden prestarse a distancia del lugar de trabajo y la tecnología informática del cliente. Las empresas situadas en países desarrollados han aumentado rápidamente el alcance de las operaciones que subcontratan, pasando de algunos aspectos aislados de la TI a la delegación de enteras funciones empresariales. En la subcontratación de procesos empresariales, la empresa que presta servicios al cliente se llama por lo común subcontratista o vendedor subcontratante, o proveedor de servicios de subcontratación. La empresa que compra los servicios subcontratados o encarga funciones a un vendedor subcontratante se suele denominar el cliente. Para mantener la coherencia, en el presente capítulo se emplean las expresiones *proveedor de servicios de subcontratación* y *cliente*.

Desplazar funciones como los centros de llamadas y los centros de apoyo al cliente que prestan servicios a distancia consistentes en aplicaciones que funcionan por Internet y la Web a países con una base de costos menor pasó a ser un nuevo modelo de trabajo para las empresas de países desarrollados. Como consecuencia de ello, en ciertos países en desarrollo (principalmente la India) han prosperado muchas empresas que

prestan, en particular, servicios de desarrollo y gestión de aplicaciones de software a clientes de todo el mundo (véase la sección D). Con una mano de obra calificada de lengua inglesa y sueldos inferiores en hasta un 80% a los de los países desarrollados (*Libération* 2003b), la India ha conseguido captar el 80% del mercado internacional de la subcontratación (*Le Monde* 2003b). Los ahorros vinculados a los menores salarios han sido siempre un gran incentivo para subcontratar en países en desarrollo.

El presente capítulo se centra en la subcontratación de procesos empresariales como una opción estratégica para las empresas que desean asegurarse el acceso a servicios de calidad y la previsibilidad de los costos sin dejar de concentrarse en su principal línea de actividades. En razón de que la SPE es un sector en expansión y constituye la tendencia más reciente en el mercado de la subcontratación, suscita expectativas en términos de desarrollo económico en los países en desarrollo. Gartner Inc. predice que los servicios basados en la TI y la SPE representarán en 2004 un mercado de 300.000 millones de dólares (Berkman 2002). Su tasa anual de crecimiento desde 1999 ha sido del 23%. Goldman Sachs ha dicho que, para 2005, la SPE será un mercado de 585.000 millones de dólares y abarcará una amplia gama de funciones de la cadena de valor de una empresa (Gupta 2002). Estimaciones y previsiones de muchas empresas de investigación de Internet convienen en que en los próximos años, la subcontratación de procesos empresariales continuará creciendo internacionalmente, transformándose en uno de los servicios de comercio y empresa electrónicos de más rápido crecimiento.

No obstante, para tener éxito en este nicho prometedor, las empresas y los gobiernos de los países en desarrollo deben cumplir cierto número de requisitos previos. Después de analizar la SPE y los servicios que actualmente ofrecen las empresas situadas en países en desarrollo u originarias de ellos, el capítulo examina algunos factores decisivos para garantizar el éxito de este tipo de subcontratación en países en desarrollo. Por último, se formulan recomendaciones estratégicas para ayudar a las empresas y los gobiernos de los países en desarrollo a crear y mantener un entorno sostenible que permita el crecimiento de la SPE.

B. Oportunidades de subcontratación que se derivan de las TIC

Las formas emergentes de subcontratación en los países en desarrollo, como la subcontratación de procesos empresariales, se han desarrollado junto con la expansión de las TIC y con nuevos modelos empresariales que han cambiado drásticamente las actividades empresariales y la comunicación en la sociedad de la información. Se dice que la reducción de los costos del empleo de trabajadores calificados y especializados rebaja los costos de funcionamiento hasta en un 60% (Gupta 2002), lo que explica por qué han aparecido proveedores de servicios de subcontratación en muchas industrias. El número creciente de empresas que optan por la SPE en múltiples sectores, así como el nivel de complejidad de los procesos que se subcontratan, brindan a los países en desarrollo una oportunidad de explotar nichos de más valor.

Crear conciencia de las nuevas oportunidades que se derivan de las TIC sigue siendo necesario en algunos países en desarrollo, así como en muchas de sus empresas. En particular, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) no están aún familiarizadas con estas oportunidades. No obstante, varios países en desarrollo han comenzado ya a beneficiarse de ellas. La subcontratación que emplea nuevas tecnologías, como la subcontratación de TI y de procesos empresariales, es un fenómeno impulsado por las empresas. Las nuevas formas de subcontratación nacieron en empresas de los Estados Unidos, y la India es el mayor proveedor de servicios subcontratados entre los países en desarrollo. En la siguiente sección se examinan la historia de la SPE y las razones que han inducido a algunas empresas a optar por ella, en particular con proveedores de la India.

1. Historia de la subcontratación de procesos empresariales

Desde su comienzo, el mercado de la subcontratación fue muy competitivo. Grandes empresas de los Estados Unidos empezaron subcontratando servicios no básicos de TI a grandes empresas nacionales, prefiriendo una prestación segura y fiable de estos servicios desde fuera a tener que crear sus propios conocimientos internos. Entre los grandes proveedores e intermediarios de servicios de TI y procesos empresariales en países desarrollados figuran

Accenture, Computer Sciences Corporation, Cap Gemini Ernst & Young, Deloitte Consulting, Electronic Data Systems Corp., IBM Global Services, Keane y PricewaterhouseCoopers. Estas sociedades, así como otros clientes mundiales y regionales de los Estados Unidos y Europa, han paulatinamente creado y adquirido empresas de ejecución en países en desarrollo o se han asociado con ellas. Las empresas estadounidenses están creciendo en el exterior mediante asociaciones, adquisiciones y sucursales locales. La expresión *subcontratación en el exterior* fue acuñada por empresas de los Estados Unidos para describir la subcontratación en el extranjero, fuera del territorio de los Estados Unidos. La expresión se emplea hoy ampliamente en todo el mundo para describir la subcontratación a un proveedor de otro país ¹.

La subcontratación de procesos empresariales en países en desarrollo tuvo sus comienzos en los primeros años noventa, cuando empresas de los Estados Unidos empezaron a subcontratar en la India la conversión de software hechos a medida de un sistema operativo a otro (Gupta 2002). Esta tediosa y prolongada operación podía fácilmente encargarse a un proveedor de un país en desarrollo. Las empresas de los Estados Unidos hallaron que los programadores de la India podían ejecutar el trabajo con la competencia, rapidez y precisión necesarias, y que la subcontratación costaba mucho menos que efectuar esas tareas en los Estados Unidos. Una vez que se comprobó que la subcontratación de la programación daba buenos resultados, se comenzó a subcontratar en el extranjero un número creciente de tareas de TI, incluidos la gestión y el desarrollo de las aplicaciones y los servicios de asistencia a los usuarios.

No obstante, según el nivel de complejidad de las funciones empresariales subcontratadas, el lugar físico en que éstas se ejecutan puede ser importante para los clientes y los proveedores de servicios. Muchas empresas de los Estados Unidos, por ejemplo, desean poder "tocar y sentir" el lugar donde se prestan los servicios y contactar o visitar fácilmente al proveedor. La práctica muestra que algunas empresas siguen prefiriendo subcontratar las funciones complejas en lugares del exterior relativamente próximos. Por ejemplo, se dice que empresas de Europa occidental subcontratan a menudo en Europa oriental, y algunas empresas de los Estados Unidos eligen subcontratar funciones complejas en México en vez de la India.

Además de la India, están apareciendo proveedores de servicios de SPE en países como Bangladesh, el Brasil, China, Filipinas, Rumania, Rusia, Singapur, Tailandia, Venezuela y Viet Nam, por nombrar sólo unos pocos ². Estos países están captando cada vez más la atención de empresas de los Estados Unidos pero también del Reino Unido y otros países europeos, ya que ofrecen servicios de SPE competitivos en el mercado de la subcontratación. Algunos de ellos podrán pronto competir con los proveedores de la India.

Mientras que la mayoría de los países en desarrollo del mundo proporcionan servicios básicos, como la entrada de datos (véase el cuadro 5.1), unos cuantos han podido mejorar sus competencias y prestan servicios más complejos. Al parecer, también los proveedores de servicios de SPE de algunos de los países menos adelantados están tratando de aprovechar las oportunidades que se ofrecen (véase la sección C).

Dado que los acuerdos de subcontratación de procesos empresariales suelen extenderse de tres a diez años, la estabilidad política es especialmente importante para el cliente. El riesgo es un factor clave al elegir con quién y dónde se hacen negocios. Los clientes potenciales evitarán un país o una región donde haya intranquilidad o conflictos políticos, pues se considera demasiado arriesgado para una empresa trasladar incluso sólo las funciones más básicas a un país muy inestable.

Dar una definición precisa de la subcontratación de procesos empresariales se hace más y más difícil (y cada vez menos útil) a medida que su alcance se amplía para integrar diversas funciones empresariales como los recursos humanos, la logística, las adquisiciones, la ingeniería, la comercialización, las ventas, el funcionamiento y la gestión de instalaciones y la labor jurídica, la financiación y la contabilidad. Frecuentemente, en las estimaciones del mercado de este sector figuran también servicios de software (UNCTAD 2002: 238). En el presente análisis ambas cosas se tratarán como una sola, en particular porque los proveedores indios de servicios de TI se están desplazando rápidamente hacia la SPE, aprovechando las nuevas oportunidades que se presentan en el mercado de la subcontratación. En el recuadro 5.1 figuran las definiciones de la SPE de tres empresas que son a la vez vendedoras y clientes de esos servicios.

Recuadro 5.1

Cómo definen tres empresas la subcontratación de procesos empresariales

Accenture define la subcontratación de procesos empresariales como la "contratación con una organización externa para que asuma la responsabilidad principal de la ejecución de un proceso o una función empresarial" (Linder JC y Cantrell S 2002).

Para PricewaterhouseCoopers, "es la subcontratación a largo plazo de procesos empresariales no básicos con un proveedor externo para conseguir un mayor valor por acción"³.

Gartner define la SPE como "la delegación de uno o más procesos empresariales que requieren un uso intensivo de TI en un proveedor externo que, a su vez, es propietario de los procesos seleccionados y los administra y gestiona sobre la base de parámetros de desempeño definidos y mensurables" (2003).

La subcontratación de funciones empresariales es un proceso variado y flexible. Los proveedores pueden prestar servicios elementales de entrada de datos, o hacerse cargo de funciones u operaciones de gestión y convertirse en los responsables de todo el proceso. Los clientes pueden subcontratar funciones con diversos proveedores. Por ejemplo, pueden encargar a uno la gestión de un centro de datos, a otro, funciones de gestión de redes, y a otros aún, procesos empresariales y funciones de asistencia a los usuarios. El subcontratista puede ser una pequeña firma local o una gran empresa, quizá mayor que el mismo cliente.

2. La experiencia india en la subcontratación de procesos empresariales

Con frecuencia se cita a la India por su lograda especialización en el suministro de programas de TI y servicios conexos (UNCTAD 2002: 238). Los proveedores de servicios basados en la TI y de SPE de la India son reconocidos por los clientes, y la India es uno de los destinos más importantes de los contratos de software. La mayoría de sus clientes proceden de los Estados Unidos, y el 26% son europeos, sobre todo del Reino Unido (*Le Monde* 2003a).

Los grandes vendedores de TI y de procesos empresariales de los países desarrollados están trasladando también cada vez más sus actividades de subcontratación a empresas situadas en países en desarrollo, principalmente en las grandes ciudades indias de Bangalore, Mumbai y Nueva Delhi, con lo que generan considerables oportunidades de empleo. Los bajos costos laborales, una notable fuerza de trabajo calificada de habla inglesa que ha demostrado su capacidad en la esfera del desarrollo de software, un entorno apropiado para las TIC y una diferencia de huso

horario cómoda para los países desarrollados son las principales razones para subcontratar la TI y los procesos empresariales en la India.

La perspectiva del desarrollo

Desde la perspectiva del desarrollo, la subcontratación ha demostrado su viabilidad y su éxito en la India. La industria india de la TI continúa creciendo y es ahora uno de los sectores nacionales más competitivos. Los ingresos indios por exportación de software se incrementaron un 30% en 2002-2003, mientras que el mercado mundial aumentó sólo entre un 5 y un 10% durante el mismo período (*Le Monde* 2003a). Las exportaciones de software representaron alrededor del 20,4% del total de las exportaciones de la India en 2002-2003 (Nasscom 2003a), en comparación con el 16% en 2001-2002 (UNCTAD 2002:238).

Las exportaciones de programas informáticos y servicios de TI de la India alcanzaron en 2002-2003 los 9.500 millones de dólares, 26.300 millones más que en 2001-2002. Los servicios y productos de TI crecieron a un ritmo anual del 18,3% situándose en 7.200 millones de dólares y la subcontratación de servicios basados en la TI y de procesos empresariales creció un 59% hasta alcanzar los 2.300 millones de dólares (Nasscom 2003b), dando empleo a 100.000 personas (Wipro 2003)⁴. Se prevé que esta cifra se situará entre 21.000 millones y 24.000 millones de dólares de aquí a 2008. Los servicios basados en la TI emplearán a hasta 1,1 millones de personas en 2008. En la industria de servicios de software propiamente dicha, se prevé que la creación directa de empleo alcanzará los 2,2 millones en 2008 (*Libération* 2003b).

Algunos grandes proveedores indios de servicios de subcontratación son bien conocidos en ese mercado: GE Capital International Services, Infosys, e-Serve, Wipro Technologies, Tata Consulting Group (TCS), Satyam Computer Services y HCL Technologies. Por sí solos, los cuatro últimos representaron en 2002 el 40% del sector indio de la subcontratación. Por ejemplo, se estima que los ingresos de TCS en 2003 llegarán a 1.000 millones de dólares (*Economist* 2003b), e Infosys y Wipro no se quedan muy atrás. Para satisfacer la demanda, estas empresas están contratando a mucho personal nuevo. Wipro, que tiene más de 5.000 empleados, tiene previsto contratar a 1.000 más antes de mayo de 2004 (*Financial Times* 2003a).

Estas empresas realizan por subcontrata distintas funciones empresariales, desde las muy básicas hasta las más perfeccionadas, y han recibido muchos encargos de grandes empresas de TI como

Accenture, EDS e IBM (*Economist* 2003b). La mayoría de los proveedores más grandes de estos servicios de la India disponen de una plantilla de 2.000 o más empleados. Se prevé que para 2004 IBM, Accenture y EDS emplearán entre 5.000 y 6.500 personas en los centros externos de desarrollo de la India (Mortstead and Blount 2003).

De hecho, la competitividad de los vendedores indios ha sido tan impresionante que seis Estados en los Estados Unidos han propuesto proyectos de ley para limitar la subcontratación en el exterior en el caso de los contratos de los Estados y reducir el número de visados emitidos a trabajadores extranjeros. En cuatro Estados la legislación ha sido aprobada y a partir de 2004 la cuota anual para esos visados será de 65.000, en lugar de 195.000 (*Libération* 2003a). En el recuadro 5.2 se examina con más detalle esta cuestión.

Recuadro 5.2

La migración de empleos: ¿Una amenaza a la subcontratación en el exterior?

Mientras los países en desarrollo elaboran políticas nacionales y estrategias sectoriales para aprovechar las oportunidades que ofrecen las TIC, hay preocupación por la migración de empleos, sobre todo en los Estados Unidos, el mayor cliente subcontratante del mundo. En un estudio de noviembre de 2002 de Forrester Research (2002) se estima que la subcontratación en el exterior desplazará 3,3 millones de empleos de los Estados Unidos para 2015; de ellos, 2,31 millones irán a parar a la India.

Para minimizar la pérdida de empleos en los Estados Unidos, en un reciente proyecto de ley del Estado de Nueva Jersey se dispuso que los trabajadores empleados con un contrato de Estado debían ser ciudadanos estadounidenses o extranjeros en situación legal, u ocupar un nicho de especialidad que los estadounidenses no pudiesen llenar, lo que indujo a por lo menos otros cuatro Estados a examinar proyectos de ley análogos. Si la prohibición de la subcontratación no constituye un peligro en estos momentos, ya que los tratos ocurren principalmente entre empresas privadas por ambos lados, existe no obstante el temor de que se promulgue más legislación para regular el sector en lo que respecta a las empresas. El reciente debate puso de relieve el potencial económico de la subcontratación de procesos empresariales y fue un anticipo de la posible reacción proteccionista. Los comentaristas comparan el actual temor a una corriente migratoria con el creado por la subcontratación de la fabricación hace unos cuantos decenios, y predicen que no ejercerá efectos muy grandes en el futuro de la SPE en los países en desarrollo.

Mientras tanto, aumenta el número de grandes acuerdos de subcontratación entre empresas estadounidenses bien conocidas y proveedores de servicios de la India. Delta Air Lines ha subcontratado recientemente algunas de sus funciones de reservas a dos empresas indias, medida que se prevé supondrá un ahorro de unos 12 millones de dólares para 2005. Los proveedores del servicio gestionarán las reservas simples, mientras que las complejas correrán a cargo de agentes con sede en los Estados Unidos.

Fuente: New York Times (2003).

Una perspectiva de género

La subcontratación desempeña un papel importante en la creación de oportunidades de empleo, en particular para las mujeres, que

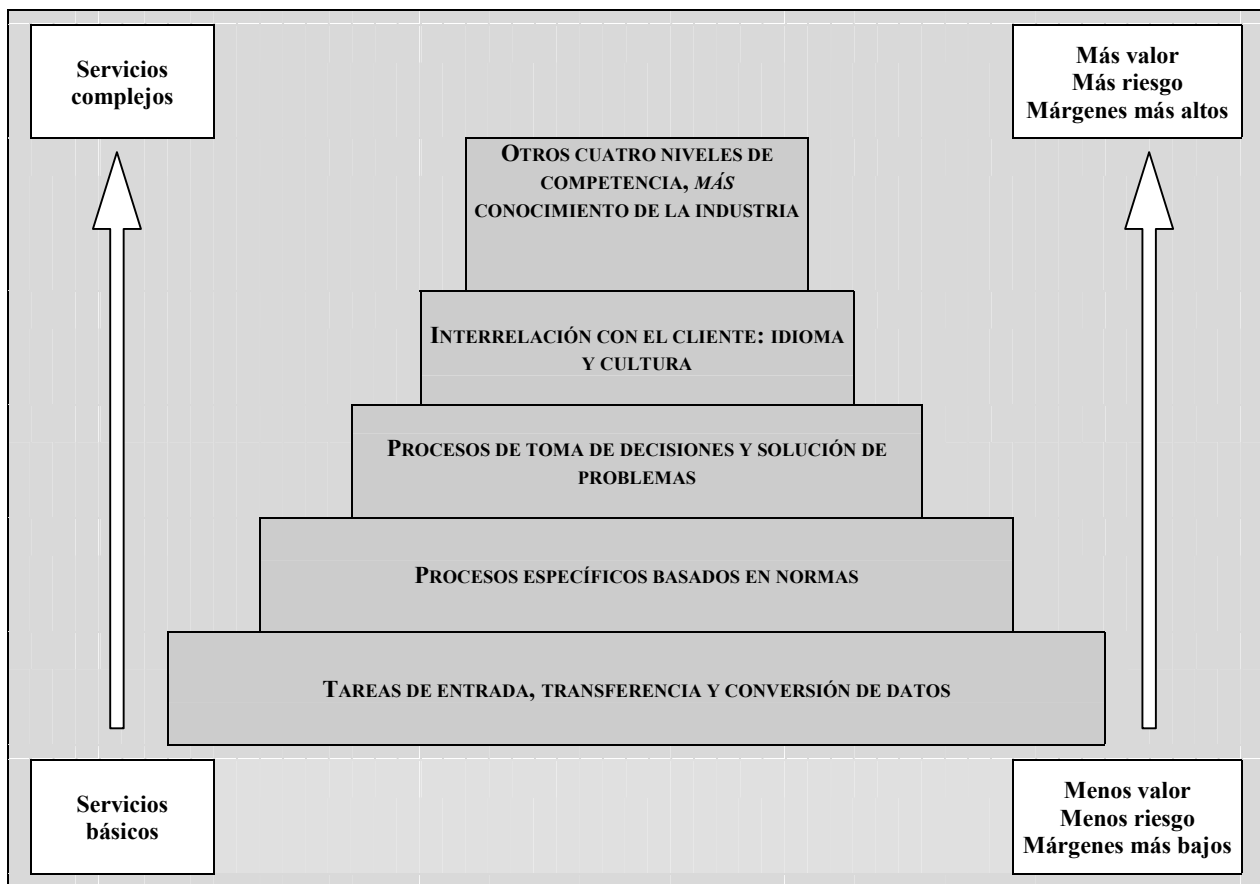
pueden estar empleadas en gran parte en el extremo inferior de los servicios de SPE, trabajando en centros de llamadas o efectuando la entrada de datos (véase el gráfico 5.1) y otras operaciones que requieren un bajo nivel de

cualificación. Como se demostró en el Informe sobre Comercio Electrónico y Desarrollo 2002 de la UNCTAD, la expansión mundial del software y los servicios basados en la TI ha abierto nuevas perspectivas de empleo para las mujeres, que pueden ahora trabajar desde el hogar (si disponen de infraestructura y de ancho de banda suficientes) o en un centro de datos o telecentro cercanos a él (UNCTAD 2002,

cap. 3). El sector indio de la SPE, por ejemplo, emplea a un gran número de mujeres. De la fuerza de trabajo total de Wipro de 5.000 empleados, el 49% son mujeres, mientras que en la fuerza de trabajo de ICICI One Source, de más de 2.400 empleados, un 60% son mujeres. Daksh E-Services también afirma que el 60% de sus empleados son mujeres (Aggarwal 2003).

Gráfico 5.1

Jerarquía de los servicios de subcontratación de procesos empresariales



Sigue habiendo grandes obstáculos en esta esfera y las recomendaciones normativas hechas en el Informe sobre Comercio Electrónico y Desarrollo del año pasado conservan su validez. Las mujeres tienen en general que afrontar los problemas del acceso a la educación, la infraestructura y la financiación para poder participar plenamente en la economía digital. Deben proseguir los esfuerzos por alentar la participación de la mujer en todos los niveles de la SPE. Acrecentar la conciencia de la mujer acerca de las oportunidades que brinda la subcontratación, mejorar sus aptitudes técnicas y de gestión (mediante la formación) y aumentar su confianza

en sí mismas (haciéndolas participar en los niveles en que se adoptan las decisiones) sigue siendo de la máxima importancia para ayudarlas a obtener un ingreso suficiente y a mejorar significativamente su calidad de vida.

C. ¿Qué está en oferta?

Grandes empresas de países desarrollados que empezaron subcontratando funciones administrativas o procesos que requerían un menor nivel de cualificación (véase el gráfico 5.1) están ahora subcontratando en medida creciente funciones más complejas relacionadas con recursos humanos,

facturación, finanzas, administración de nóminas, formación, telecomercialización, entrada de pedidos, etc. Aunque las grandes empresas puedan haber sido las primeras, está aumentando también el número de PYMES de países desarrollados que optan por la subcontratación como política empresarial a fin de obtener servicios de calidad de manera flexible y a bajo costo, en vez de crear nuevos departamentos internos para prestar los servicios respectivos.

La experiencia acumulada por algunos países en la subcontratación de procesos empresariales y la capacidad de sus trabajadores de llevar a cabo tareas complicadas podría ayudar a esos países a aprovechar estas nuevas oportunidades y así diversificar y mejorar su desarrollo económico. Los estudios de casos presentados en la siguiente sección conforman una muestra de proveedores de servicios de SPE, incluidas PYMES, de diversos países en desarrollo. Dado que este es un sector en que los gastos de capital inicial son poco elevados, es un nicho prometedor para las PYMES, siempre que se disponga de la infraestructura de telecomunicaciones necesaria y de una fuerza de trabajo de bajo costo capaz de ejecutar funciones básicas.

Como ya se mencionó, los servicios subcontratados abarcan las finanzas, la banca, los seguros, los recursos humanos, la capacitación electrónica, la atención sanitaria, los servicios de hipotecas, los de tarjetas de crédito, la gestión de activos, la atención al consumidor, la logística y la distribución, los inmuebles, las ventas y la comercialización y servicios relacionados con la Web (*Financial Express* 2002). En el cuadro 5.1 figura una lista de los servicios de procesos empresariales actualmente ofrecidos por proveedores originarios de países en desarrollo o que operan principalmente en ellos (Goolesby y Parrino 2003). Aunque esta lista tal vez no sea exhaustiva, ofrece una descripción de la situación actual del mercado de la SPE. Conforme a un reciente informe de Gartner Inc. (Scholl 2003), el proceso empresarial más grande que se subcontrata individualmente es el de los servicios de recursos humanos. Se estima que el mercado creció un 18% en 2003, situándose en 46.000 millones de dólares (DeMocker 2003).

Los tipos de competencias, experiencia y conocimientos necesarios para ser un vendedor subcontratista dependen de la complejidad y el tipo

de funciones que se ofrecen al cliente. Prácticamente para cada función existe una jerarquía de servicios dentro de la compañía o empresa, sea grande o pequeña. La evolución de un mercado complejo de SPE que ofrezca y pida servicios que exigen diferentes niveles de cualificación, conocimiento y experiencia, según el tipo de empresa, es un proceso complicado en el que intervienen múltiples factores decisivos a largo plazo, como la educación, las tendencias tecnológicas, la creación de capacidad cultural y en materia de TI, la seguridad y la confianza, la adaptabilidad y flexibilidad y una estructura de costos competitiva. Varios subcontratistas de procesos empresariales de la India han conseguido suficiente madurez y experiencia para poder prestar servicios más elaborados, como los necesarios para la banca y los seguros.

En el gráfico 5.1 figura una pirámide de servicios de SPE ordenados por nivel de complejidad. Esta pirámide refuerza la idea de que los proveedores de los países en desarrollo deberían concentrarse en la prestación de servicios de valor más alto, en lugar de intentar incrementar sus ganancias aumentando el volumen. (Este aspecto se analiza con más detalle un poco más adelante.)

Muchos servicios de SPE son funciones administrativas consistentes principalmente en tareas de entrada, transferencia o conversión de datos, traslado de datos de un documento o base de datos a un libro mayor, y servicios de facturación. Estas tareas requieren un conocimiento básico del trabajo de oficina y en general pueden ejecutarse enteramente en otro lugar. Están bien definidas, y su correcto cumplimiento puede medirse con facilidad. En el cuadro 5.1, la captación de información de cuentas es un ejemplo de un servicio de entrada de datos. Pero incluso en el desempeño de funciones básicas es fundamental entender las instrucciones del cliente. Los clientes de países desarrollados pueden estar acostumbrados a un alto nivel de servicio y suponer que las instrucciones que facilitan a la empresa de un país en desarrollo son claras y en particular que la terminología está explicada con suficiente claridad; éste, sin embargo, puede no ser siempre el caso.

Los vendedores de servicios de SPE pueden igualmente ofrecer servicios avanzados de datos y

Cuadro 5.1

Lista de servicios típicos de la subcontratación de procesos empresariales

Servicios de banca	Atención de salud	Atención a los clientes
Servicios de apertura de cuentas	Servicios de transcripciones médicas	Servicios a los clientes
Captación de información de cuentas	Servicios de recursos humanos	Análisis de clientes
Consultas de los clientes	Procesamiento de nómina y prestaciones	Centros de llamadas
Compensación de cheques	Capacitación y desarrollo	Servicios de información al consumidor
Conciliación de pago de cheques	Gestión de prestaciones e inversiones para la jubilación	Gestión de la relación con los clientes
Procesamiento de estados de cuentas	Contratación y dotación de personal	Servicios de ventas y comercialización
Conciliación de cuentas de cajeros automáticos	Selección previa para la contratación	Servicios de telecomercialización
Gestión de cuentas de inversión	Servicios de administración y traslados	Campañas de ventas y comercialización directa
Información sobre la gestión	Procesamiento de la nómina	Servicios relacionados con la Web
Administración de préstamos	Administración de remuneraciones	Diseño de sitios web
Servicios de tarjetas de crédito y débito	Planificación de las prestaciones	Gestión de sitios web
Procesamiento de cheques	Administración y regulación del cumplimiento	Personalización de sitios
Cobros	Servicios hipotecarios	Comercialización de sitios
Gestión de cuentas de clientes	Verificación y procesamiento de solicitudes	Motores de búsqueda, optimización de guías y posicionamiento
Servicios de finanzas	Desembolsos y cobros	Gestión de catálogos/contenido
Gestión de la documentación	Conciliación de pagos	Analítica de la Web
Facturación	Actualización de información sobre cuentas	Diseño de bases de datos
Servicios a los accionistas	Servicios de préstamos hipotecarios	Servicios de seguridad de la Web e integración con la gestión de relaciones con los clientes
Procesamiento de las reclamaciones	Servicios de tarjetas de crédito	Sistemas administrativos para la gestión de inventarios
Cuentas por cobrar	Control de solicitudes y expedición de tarjetas	Habilitación en la Web de aplicaciones heredadas
Cuentas por pagar	Gestión de cuentas de clientes	Servicios de presentación y pago de facturas electrónicas
Libro mayor	Cobros y seguimiento de los clientes	Gráficos/animación
Servicios contables	Consultas sobre cuentas y ampliación del límite	Procesamiento de correo electrónico basado en la Web
Gestión de operaciones de tesorería	Contabilidad y conciliación de pagos	Servicio de asistencia basado en la Web
Servicios de seguros	Servicios de gestión de activos	Apoyo a las conversaciones a través de la Web
Servicios a los titulares de pólizas	Creación de cuentas	Aprendizaje electrónico: servicios de educación en línea basados en la Web ⁴
Tramitación de reclamaciones	Mantenimiento de cuentas	Publicación electrónica
Contabilidad de transacciones y reaseguro	Transferencias y adiciones	
Informes oficiales	Pagos de dividendos	
Procesamiento de anualidades	Pago de corretajes	
Administración de prestaciones	Informes del sistema de información para la gestión	
Captación de información sobre clientes	Servicios a los clientes	
Evaluación de riesgos y cálculo de primas		
Procesamiento de pólizas y seguimiento de cuentas		
Gestión de reclamaciones		
Conciliación de pagos		

contabilidad en que se realizan funciones administrativas básicas (por ejemplo, entrada de datos y facturación) y de conversión de datos (por ejemplo, pasar datos de un documento o base de datos a un libro mayor). Cuando el vendedor subcontratista consigue consolidar su posición en el mercado, puede aventurarse a ofrecer servicios más complejos, que ocupan un lugar más alto en la cadena de valor (véase el gráfico 5.1). No obstante, se requiere una inversión en conocimientos y especialización para incorporar procesos nuevos y más complejos como la contabilidad.

El nivel siguiente de servicios supone la capacidad de aplicar procesos reglamentados y de adoptar decisiones. Estos procesos están claramente definidos y su realización eficaz requiere cierto nivel de disciplina y concentración. En el cuadro 5.1, los servicios de apertura de cuentas son un ejemplo de proceso reglamentado. El control de solicitudes y la expedición de tarjetas de crédito son ejemplos de procesos de toma de decisiones.

Cuando el servicio subcontratado incluye el contacto directo con los clientes, por ejemplo, en la telecomercialización, la publicación electrónica y el apoyo a los consumidores a través de un centro de llamadas, la cualificación requerida aumenta enormemente. Los proveedores de servicios de SPE que trabajan con clientes de todo el mundo deben tener no sólo una excelente capacidad de comunicación sino también conocimientos del idioma o idiomas del cliente, su mentalidad y la situación del sector en el país respectivo. Cuando el proveedor ofrece servicios de consultoría o asesoramiento, se necesitan técnicas comerciales complejas y especializadas y una gran capacidad de establecer relaciones.

Los clientes de la SPE están yendo ahora más allá del procesamiento de transacciones y esperan conseguir cierto grado de transformación de los procesos empresariales a través de la subcontratación. A medida que aumenta la necesidad de técnicas y conocimientos, el costo de los empleados que ofrecen los servicios aumenta también. Lo mismo ocurre con el valor del servicio, lo que significa que los márgenes de beneficio pueden aumentar de forma significativa. Ello se debe en parte al costo en que el cliente incurriría si contratara a empleados muy especializados para realizar funciones avanzadas en su propia empresa. La competencia en este nuevo mercado es grande. Con un número cada

vez mayor de países en desarrollo que ofrecen mano de obra especializada a bajo costo para servicios de SPE, los vendedores primarios de estos servicios deben ampliar el alcance y elevar el nivel de sus prestaciones.

D. Estudios de casos de países en desarrollo

En la sección anterior se demostró que, una vez que se cuenta con una infraestructura de comunicaciones mínima, incluido el acceso a Internet, la subcontratación de procesos empresariales puede ser una realidad en los países en desarrollo, incluso en los países menos adelantados, al menos en forma de servicios básicos de entrada de datos, cuando se dispone de los conocimientos técnicos necesarios.

Los estudios de casos presentados en esta sección demuestran las diversas estrategias que los proveedores de servicios de SPE del mundo en desarrollo han utilizado para poner en marcha y gestionar sus actividades, e ilustran las diferentes cuestiones tratadas en la sección anterior. El primer caso es el de una empresa social que ofrece servicios de digitalización y entrada de datos en Camboya, con el fin de brindar empleo y oportunidades de educación a personas discapacitadas. El segundo caso se relaciona con una mujer de Kenya que creó su propia empresa para ofrecer servicios de SPE en todo el mundo en forma de tareas sencillas de búsqueda de datos e investigaciones más especializadas en Internet. El tercero es el de una empresa india, Daksh, que ha conseguido afincarse en el mercado de la subcontratación como proveedora de servicios integrados de atención al cliente y se está preparando para ofrecer servicios de SPE en el sector de los viajes y las actividades recreativas. El último caso es el de la iniciativa reciente del Gobierno de Mauricio de construir una Ciber-ciudad, que contará con la participación de proveedores de servicios de subcontratación de TI y procesos empresariales con el fin de hacer del sector de las TIC el quinto pilar de la economía nacional, después del azúcar, los textiles, el turismo y los servicios financieros.

1. DDD Camboya ⁵

DDD (Digital Divide Data) ⁶ tiene su sede en Phnom Penh y se describe como empresa social para la creación de empleos con un nivel inicial de

preparación y oportunidades educativas. Ofrece servicios subcontratados, sobre todo de entrada de datos, a empresas y clientes del sector público, tanto en el propio país como en el exterior. De enero a mayor de 2003, DDD consiguió 15 contratos, y su ingreso anual en 2002 sumó 150.000 dólares.

Creado en julio de 2001, DDD es un proyecto financiado con fondos de beneficencia, puesto en marcha por una organización no gubernamental (ONG) de Camboya, con ayuda de una fundación de los Estados Unidos, Global Catalyst, que donó 25.000 dólares. DDD recaudó otros 25.000 dólares para adquirir el equipo necesario y pagar los sueldos con el fin de comenzar sus operaciones. La idea era utilizar las TIC para ofrecer oportunidades de empleo a grupos desfavorecidos, en particular personas con discapacidades, víctimas de las minas terrestres y la poliomielitis, huérfanos y mujeres. En julio de 2001, DDD inició sus actividades con 20 empleados y su primer cliente, la Universidad de Harvard de los Estados Unidos, que había decidido digitalizar algunos de sus archivos.

DDD digitaliza documentos en diferentes formatos y los devuelve a través del correo electrónico (una conexión de 64 kilobits por segundo se considera suficiente y viable) o FTP (protocolo de transferencia de ficheros) o en CD-ROM enviados por un servicio de mensajeros. Una de las principales preocupaciones de la empresa cuando comenzó sus operaciones fue comprender los requisitos técnicos de los clientes. DDD comenzó concentrándose en un número reducido de proyectos con el fin de garantizar resultados de calidad. Los empleados reciben capacitación continua para que presten servicios de calidad que den plena satisfacción a los clientes. Habida cuenta de la experiencia positiva de la India en el terreno de la subcontratación, el director de DDD ha recibido capacitación en Cyberdata, compañía de subcontratación de procesos empresariales de Nueva Delhi especializada en la conversión y digitalización de datos. Para ofrecer un trabajo de alta calidad y compensar la experiencia de la que carecía cuando comenzó sus actividades, DDD se ha asociado con Cyberdata, que obtendrá clientes a través de DDD a cambio de programas informáticos y actividades de capacitación en tecnología de la información y gestión. En 2002, DDD subcontrató el 60% de sus actividades a Cyberdata, frente al 30% de 2003. Aproximadamente el 70% de los clientes de DDD son de los Estados Unidos, sobre todo

universidades (que envían archivos de biblioteca, microfilmes, etc.) y despachos de abogados (que envían registros telefónicos); el 39% restante son PYMES locales, ONG y la Biblioteca Nacional de Camboya.

DDD afirma que funciona "como cooperativa autosuficiente, cuyos beneficios se dedican por completo a ofrecer sueldos justos, capacitación permanente y servicios de salud a los empleados". DDD permite a sus empleados trabajar en régimen de horario flexible, incluido el trabajo a tiempo parcial, para que puedan continuar sus estudios, y les paga un promedio de 65 dólares al mes. (En las fábricas, un trabajador gana aproximadamente 40 dólares mensuales). En abril de 2003, DDD daba empleo a 93 personas, el 50% de las cuales eran mujeres, en todos los niveles de responsabilidad. Diez empleados se han acogido ya a las oportunidades de promoción profesional, se han trasladado a otra empresa y han sido sustituidos por DDD. Ésta tiene previsto abrir oficinas en Battambang (Camboya) y Vientiane (Lao) y espera dar empleo a 500 personas para el año 2005. DDD ha contratado también a un representante en los Estados Unidos con el fin de promover sus servicios en las ferias comerciales y mediante campañas por teléfono y correo electrónico.

2. PrecissPatrol Kenya

Fundada por Mugure Mugo, joven empresaria de Kenya, E-Business Solutions Ltd. inició sus actividades en 1998 y se dio de alta oficialmente en Kenya en enero de 1999. Comenzó ofreciendo soluciones de creación de sitios web, especialmente orientadas al mercado de África oriental. En noviembre de 2001, empezó a colaborar con el Centro de Comercio Internacional (CCI) UNCTAD/OMC⁷ a través del Grupo de acción nacional de Kenya sobre comercio electrónico, de cuya junta formaba parte Mugo. Comprendiendo los beneficios de la subcontratación de procesos empresariales, en abril de 2002 Mugo inscribió Preciss Services como filial de E-Business Solutions Ltd. y comenzó sus actividades con el nombre de PrecissPatrol en julio de 2002. Con 5.000 dólares, y apoyo de E-Business Solutions Ltd. en forma de recursos humanos, espacio de oficina y equipo de telecomunicaciones, procedió a registrar la compañía en los Estados Unidos en julio de 2002, después de lo cual PrecissPatrol pudo abrir una pequeña oficina de enlace en Massachusetts. La apertura de esta oficina facilitó enormemente varias operaciones, como las de comercialización, banca y

comunicación con posibles clientes. En cuatro o cinco meses, PrecissPatrol pudo cubrir sus gastos de explotación y dejó de depender de la ayuda de E-Business Solutions Ltd.

El personal, integrado por cinco empleados a tiempo completo, cada uno de ellos con un diploma en tecnología de la información, cuenta con una computadora multimedia de alta velocidad y conexión permanente con Internet. Se contratan más trabajadores cuando lo requieren los proyectos. Éstos van desde sencillas actividades de búsqueda de datos hasta investigaciones especializadas en Internet. Se ofrecen servicios de gestión de sitios web y de ensayo de programas informáticos; para esta última actividad, PrecissPatrol ha firmado recientemente un contrato de asociación con una empresa de ensayo de software con sede en los Estados Unidos. Últimamente, PrecissPatrol ha prestado servicios a empresas de investigación de mercados, consultoría y formación y directorios en línea para empresas de desarrollo de filtros de Internet. Sus clientes se encuentran sobre todo en los Estados Unidos, el Reino Unido y los Países Bajos, y en los últimos tiempos se han recibido consultas desde Australia, el Canadá y la Unión Europea. El ofrecimiento de precios competitivos es un aspecto fundamental para captar clientes, y PrecissPatrol ha conseguido ofrecer precios casi un 50% más bajos que los de la competencia en los Estados Unidos (Bacon 2002)⁸. En el futuro, PrecissPatrol tiene previsto ofrecer nuevos servicios, por ejemplo, centros de llamadas de entrada y salida y otros servicios administrativos.

PrecissPatrol tiene una cuenta bancaria en los Estados Unidos para facilitar los pagos de clientes que residen en ese país. En el caso de proyectos de menor envergadura y en otros países, en particular Australia, el Canadá, los Países Bajos y el Reino Unido, PrecissPatrol recibe los pagos a través de PayPal, servicio de pagos en línea⁹. El principal problema ha sido el de la credibilidad y confianza en los mercados internacionales. Algunas veces, los posibles clientes no se sienten cómodos ante la idea de pagar un servicio ofrecido por una compañía que se encuentra a miles de kilómetros de distancia. Con el tiempo, PrecissPatrol ha ideado formas de superar este problema, normalmente ofreciendo tarifas en condiciones favorables durante un período de prueba, en que los clientes pueden comprobar si el servicio les satisface.

Si bien la SPE es quizá un concepto nuevo en Kenya, Mugo considera que el país cuenta con gran parte de la infraestructura y los recursos humanos necesarios para consagrarse como destino de esta subcontratación. En los últimos años, las empresas de Kenya han participado activamente en la exportación de diversos tipos de servicios relacionados con áreas como la arquitectura, la ingeniería y la contabilidad. Para que Kenya se convierta en un destino reconocido de servicios subcontratados es muy importante contar con el apoyo de instituciones como el Consejo de Promoción de las Exportaciones, el Centro de Promoción de la Inversión y el Grupo de acción nacional sobre comercio electrónico (todas ellas instituciones nacionales que tratan de favorecer las exportaciones). Inicialmente, el éxito de la SPE puede estar impulsado por las compañías, pero el apoyo gubernamental y un entorno jurídico y empresarial estable son importantes para fomentar el éxito en cualquier país. El Gobierno de Kenya, consciente de esta oportunidad, ha comenzado ahora a intervenir en apoyo del sector. Por ejemplo, en abril de 2003, la Zona de Elaboración para la Exportación invitó a varias empresas relacionadas con la SPE a estudiar los medios más indicados para prestarles ayuda. Varias otras organizaciones gubernamentales y no gubernamentales están tratando también de ayudar a este sector incipiente.

Mugo ha creado un sitio web para apoyar los esfuerzos de PrecissPatrol, así como los de todas las empresas de Kenya interesadas en comercializar sus servicios en el mercado internacional de la SPE (www.outsourcetokenya.biz). El sitio es un buen ejemplo de comercialización nacional y contiene toda la información que los inversores necesitan si tienen intención de hacer negocios en Kenya.

3. Daksh India

En noviembre de 2002, Daksh¹⁰ fue reconocido como uno de los dos principales centros de contacto de la India, por lo que al volumen de ingresos se refiere¹¹. Los servicios de subcontratación ofrecidos por Daksh son los siguientes:

- Servicio a clientes y apoyo técnico;
- Cobros externos y telecomercialización;
- Tramitación administrativa y programas de intercambio de opiniones con los clientes;

- Análisis, presentación y elaboración de datos;
- Servicios de interacción con los clientes (correo y conversación por medios electrónicos, etc.).

En el futuro próximo, Daksh tiene previsto aventurarse en nuevas esferas, como la de los viajes y las actividades recreativas y los servicios públicos. Daksh fue fundada en 2000 en respuesta a la fuerte demanda de compañías (sobre todo de los Estados Unidos y el Reino Unido) que buscaban alta calidad y bajos costos. En su sitio web, Daksh afirma que es el principal proveedor de servicios de SPE a las empresas incluidas en la lista de Fortune 500.

Daksh tiene cuatro centros de prestación de servicios, tres en Nueva Delhi y el cuarto en Mumbai, y está evaluando la posibilidad de ampliar sus actividades en Asia sudoriental. Cuenta también con dos puntos de presencia en los Estados Unidos, en Nueva York y Los Ángeles. Con 3.600 empleados, Daksh declaró ingresos por valor de 18 millones de dólares en 2002 y espera alcanzar los 29 millones de dólares en 2003, incorporando un promedio de seis a ocho clientes nuevos por año. La duración de sus contratos varía entre tres y cinco años, y los clientes se consiguen fundamentalmente a través de recomendaciones de clientes anteriores.

Daksh tiene numerosos sistemas de seguridad para garantizar a sus clientes un servicio durante las 24 horas del día y los 7 días de la semana. Cuenta también con equipo de banda ancha a través de satélite para los servicios de importancia crítica que deben seguir funcionando durante las interrupciones graves de los canales de conectividad, y dispone de hardware y suministro de energía redundante para poder compensar cualquier deficiencia local. Además de la infraestructura de telecomunicaciones, los recursos humanos desempeñan un papel importante en el sector de la SPE. Este sector emplea a un gran número de jóvenes licenciados, y es importante mantener su interés y el nivel de retención a través de la formación permanente. Daksh ha establecido un nutrido equipo interno de instructores, que forma a los especialistas en atención al cliente en temas como la voz y el tono, las aptitudes interpersonales y el comportamiento, y el conocimiento de los productos.

Según Sanjeev Aggarwal, director ejecutivo, la preparación de un plan de operaciones bien

concebido, la combinación de financiamiento suficiente y una infraestructura adecuada y un pequeño número de clientes para poner en marcha la iniciativa son factores que contribuyen al éxito inicial de una empresa de SPE. Como la calidad es un componente fundamental, deben establecerse métodos y controles rigurosos en consonancia con los requisitos del cliente. Todos estos pasos reducen las posibilidades de encontrar dificultades a lo largo del camino, y ayudan a garantizar la estabilidad y el éxito a largo plazo.

4. La "ciberisla" Mauricio

El Gobierno de Mauricio tomó conciencia muy pronto de que su sector de las TIC era un factor importante para el desarrollo futuro del país, y se ha embarcado en planes ambiciosos y de largo alcance.

El Gobierno tiene intención de transformar a Mauricio en una "ciberisla", ya que se prevé que la adopción de las TIC en todos los sectores aumentará la productividad, mejorará la calidad y fomentará la competitividad. El objetivo es crear un sector de las TIC que permita a Mauricio participar plenamente en la economía digital y convertirse en centro regional en el océano Índico.

La estrategia para convertir a Mauricio en una isla cibernética está basada en los siguientes elementos:

- Instituciones de investigación e información;
- Un mercado de trabajo local con técnicos, ingenieros y creadores de software de alta calidad;
- Incentivos fiscales y crediticios favorables;
- Eficiencia burocrática y apoyo institucional;
- Una infraestructura de telecomunicaciones de primera clase.

En Mauricio hay aproximadamente 150 empresas que trabajan en esferas tan distintas como el suministro de equipo y programas de computadora, desarrollo de software, animación tridimensional y desarrollo de multimedia, formación en tecnología de la información, operaciones administrativas, centros de llamadas, codificación de datos y archivo electrónico, centros de respaldo, publicación electrónica y creación de sitios web. La isla tiene una red de modo de transferencia asíncrono (ATM) y muchos otros servicios, como la red digital de servicios

integrados (RDSI), la línea de abonado digital asimétrica (ADSL), un sistema de transmisión basado en la conmutación de paquetes (*frame relay*), etc. Mauritius Telecom se ha privatizado, y el 40% de las acciones son propiedad de France Telecom. La liberalización del sector de las TIC se ha llevado a cabo de manera estratégica y decidida para fomentar la inversión. Se han otorgado licencias de proveedor de servicios de Internet a 20 compañías, y se prevén grandes novedades en los próximos años.

El número de líneas de telefonía fija por 100 habitantes pasó del 21,2 en 1998 al 27 en 2002. El uso de teléfonos móviles subió del 5% en 1998 al 30% en 2002. El número de abonados a Internet ascendió de 35.000 en un total de 300.000 hogares (el 11,7%) en 2000 a 50.000 (el 16,7%) en 2002, mientras que el número de usuarios de Internet subió de 123.000 en 2000 a 173.000 en 2002. El 83% de las empresas tiene al menos una computadora, el 43% ha instalado una red, el 75% cuenta con acceso a Internet y el 21% tiene un sitio web.

Si bien los vendedores y clientes de la subcontratación de procesos empresariales pueden aprovechar ciertamente la moderna infraestructura de telecomunicaciones disponible en Mauricio, se considera que el apoyo gubernamental a las TIC es un componente fundamental para acelerar el desarrollo de este sector. Se ha establecido un comité ministerial presidido por el Primer Ministro, cuyo fin es supervisar los progresos en el desarrollo de las TIC, en particular la ejecución del proyecto de la "ciberciudad", conocido con el nombre de "ciberciudad de Ebene"¹². El comité se ocupa también del seguimiento y coordinación de las actividades resultantes de la asociación estratégica de la India y Mauricio para el desarrollo de la tecnología de la información en Mauricio. La India ha otorgado a Mauricio una línea de crédito de 100 millones de dólares para el desarrollo del sector de las TIC, y en el acuerdo se prevé el apoyo de instituciones indias, como los parques tecnológicos de software de la India, para el desarrollo del sector de las TIC de la isla.

Además, tres grupos de trabajo ministeriales -presididos por el Viceprimer Ministro y Ministro de Hacienda, el Ministro de Tecnología de la Información y las Telecomunicaciones y el Ministro de Educación e Investigación Científica, respectivamente- se encargarán del desarrollo eficiente de la ciberciudad de Ebene y los parques

industriales, la administración pública electrónica, y la enseñanza y formación electrónicas. La ciberciudad de Ebene ofrecerá instalaciones de vanguardia para el desarrollo de software y multimedia, capacitación en TIC, centros de llamadas, operaciones administrativas, codificación de datos y archivos electrónicos, centros de respaldo, publicación electrónica y creación de sitios web.

La subcontratación de procesos empresariales se considera un nicho para el desarrollo de las TIC, y se ha establecido una secretaría en la Junta Gubernamental de Inversiones con el fin de tramitar proyectos de ese tipo. Entre las empresas de TIC que invierten en Mauricio cabe señalar las siguientes: Infosys, Satyam, IBM, Microsoft, Hewlett-Packard y Accenture, que (en asociación con DCDM Consulting) está administrando actualmente proyectos de SPE desde un centro de prestaciones. Otras compañías son Berger Levrault (procesamiento de información, publicación y gestión de la información), Centrefile (servicios de recursos humanos y de nómina), Cendris (gestión de documentos, procesamiento de imágenes y datos, gestión de bases de datos, imprenta y correo, escaneado y recuperación de información y comercio electrónico), Mondial Assistance Group (asistencia comercial de empresa a empresa (EaE), seguros de viajes y servicios), Bowman Cybercity (centros de llamadas), Answer Plus (servicios de respuesta telefónica y telemensajes) e Ingecom (desarrollo de sistemas y módulos electrónicos de radiofrecuencia y radiolocalización).

El Gobierno está alentando iniciativas individuales del sector más amplio de las TIC. Varias nuevas firmas de jóvenes empresarios han entrado ya en la fase operativa en la Incubadora de la Junta Nacional de Informática. El Banco de Desarrollo de Mauricio está creando un sistema para financiar empresas dedicadas a servicios basados en las TIC y al desarrollo de productos de las TIC.

E. Conclusiones

La subcontratación a vendedores en el exterior¹³ debería continuar creciendo en el futuro próximo, ya que representa una opción empresarial prometedora para reducir los costos contratando a trabajadores de países en desarrollo (Gartner 2003). Las consecuencias en los costos y las ventajas reales para el proceso de gestión de los

clientes no se han podido evaluar todavía por completo, y el nivel de servicios de SPE ofrecidos por la mayor parte de los países en desarrollo es todavía bajo. No obstante, las ventajas competitivas y las presiones económicas alientan a las compañías situadas en los Estados Unidos y Europa a buscar socios en los países en desarrollo que presten servicios empresariales de calidad, y es probable que esta tendencia continúe.

Desde sus primeras etapas, la subcontratación ha madurado y se ha convertido en un medio para que los países en desarrollo aprovechen sus ventajas competitivas realizando actividades empresariales electrónicas basadas en las TIC. La prestación de servicios de SPE a través de Internet permite a estos países beneficiarse de un sector que no tiene los problemas logísticos y geográficos de otros tipos de actividad económica, pues no requiere la presencia de una persona física para entregar un producto o prestar un servicio. La India ha conseguido traducir el éxito de su industria de servicios de software en servicios basados en la TI y en la SPE, y los vendedores indios de esos servicios han abierto ya oficinas en el Reino Unido y están buscando establecer empresas de servicios de TI en Francia (*Le Monde* 2003a). Los promotores de la subcontratación en la India han dado muestras de gran clarividencia, pero no son representativos de un país en desarrollo que tiene que descubrir todavía su potencial y partir de cero. Si bien las TIC son fundamentales para que los países en desarrollo puedan beneficiarse de la economía digital, varios países afirman que se requiere apoyo gubernamental e internacional para hacer realidad los beneficios que pueden derivarse del desarrollo de la SPE.

Los estudios de casos aquí presentados demuestran que los posibles proveedores de servicios de SPE deben evaluar las necesidades de infraestructura y personal especializado, definir un plan de actividad riguroso, formular estrategias de comercialización para promover las competencias locales y encontrar clientes, y mantener la competitividad. Los proveedores de esos servicios deben identificar las posibilidades de financiamiento, así como los posibles socios locales, nacionales e internacionales, y poner en marcha programas de formación en la empresa o sobre el terreno para mejorar constantemente la calidad de los servicios y los resultados, además del conocimiento de las nuevas tecnologías, y al mismo tiempo aplicar una política dinámica de igualdad entre los sexos. Muchos proveedores de

servicios de SPE han establecido puntos de presencia en los Estados Unidos o Europa y comercializan sus servicios en línea. Los estudios presentados ponen también de manifiesto la necesidad de que las instancias más altas del gobierno nacional presten apoyo para crear un entorno favorable a las TIC, alentar las reformas normativas a fin de crear un clima de confianza y hacer llegar las TIC a todos los ciudadanos, incluidas las comunidades desfavorecidas. En estas conclusiones se formulan algunas sugerencias a los posibles proveedores de servicios de subcontratación de procesos empresariales, así como a los gobiernos de los países en desarrollo que desean desarrollar su capacidad para ofrecer dichos servicios. Éstos tienen mucho en común con otros tipos de oportunidades que se derivan de las TIC en general.

1. Estrategias de las empresas

Para responder adecuadamente a los desafíos que se plantean a las empresas de los países en desarrollo interesadas en convertirse en proveedores de servicios de SPE, es preciso tener en cuenta varias cuestiones.

La importancia de unos servicios de alta calidad

Los servicios de SPE son cada vez más complejos, por lo que los riesgos para los clientes en cuanto a la calidad de los servicios recibidos son mayores que en el caso de la subcontratación de servicios de tecnología de la información; por ello, hay que proceder con prudencia. Al considerar la posibilidad de crear una empresa de SPE, las compañías de los países en desarrollo deben centrarse, como primer paso, en un servicio con un nivel de especialización básico, por ejemplo la entrada de datos (véase el gráfico 5.1). Una vez que se domina este nivel, pueden ampliarse los servicios para incluir procesos más complejos. Al comenzar con un nivel de especialización más bajo, se reduce el nivel de costos y de riesgos, al mismo tiempo que el ensayo y la introducción gradual de otros servicios garantizan la calidad en la aplicación. Otro aspecto igualmente importante es limitarse a un reducido número de proyectos para ofrecer servicios de alta calidad y, de esa manera, entender la mentalidad empresarial de los clientes de servicios de SPE, reforzar la confianza y promover con éxito las competencias de los países en desarrollo, aun cuando se trate de lugares muy lejanos.

Deben organizarse actividades internas de formación para ofrecer a los trabajadores, en particular a los grupos con necesidades especiales (como las mujeres), la posibilidad de mejorar su competencia profesional, dándoles la oportunidad de participar en un nivel superior de la prestación de servicios de SPE. Los proveedores de estos servicios deben ofrecer oportunidades de carrera con el fin de reducir las tasas de disminución natural del personal, lo que a su vez permite retener la competencia técnica, la experiencia y el conocimiento de los clientes. El trabajo en equipo y la confianza son también imprescindibles para el éxito de cualquier empresa de subcontratación, y el concepto de una relación creativa, y no perjudicial, entre los dirigentes y las ambiciones colectivas se puede fortalecer mediante la capacitación.

La comunicación con los clientes

La calidad del servicio puede ser uno de los principales factores para la subcontratación en el exterior, pero antes que la calidad lo que importa realmente es la comunicación entre el cliente y el vendedor de servicios de SPE. La comprensión correcta de las tareas que se deben llevar a cabo es un elemento decisivo para el éxito de una empresa. Cuando la subcontratación en el exterior se realiza a través de las TIC (principalmente el correo electrónico), esta comprensión es todavía más fundamental. Las grandes distancias acrecientan la necesidad de orientaciones precisas y de técnicas de comunicación. Presuponen un entendimiento de la mentalidad del cliente que subcontrata, de sus necesidades y de su trabajo. Cuanta más interacción se requiere con el cliente o con quienes reciben sus servicios, tanto mayor es la necesidad de conocimientos lingüísticos y de las técnicas de comunicación para hacer negocios con una compañía o dentro de un país. Esas competencias son imprescindibles en el sector de la subcontratación, en que la solución de problemas y la comunicación de las novedades son esenciales para el éxito de la empresa y el acuerdo de servicios de SPE. Poder comunicar con el cliente, comprender sus necesidades y hacer que éste comprenda al proveedor de servicios son factores decisivos a la hora de elegir a un socio para la subcontratación.

Con ese fin, los proveedores de servicios de SPE deberían comunicar desde los primeros momentos y en forma frecuente con sus contrapartes en el extranjero, ya que la comunicación es fundamental para el éxito de todo

proyecto o relación, sobre todo cuando hay diferencias de idioma, cultura y estilo de trabajo. Los proveedores deben comprobar que se conocen perfectamente los requisitos de trabajo del proyecto y que los criterios de éxito y los resultados están claramente definidos, explicados y comprendidos y son cuantificables. En cada proyecto, deben establecerse indicadores fundamentales del desempeño para evaluar periódicamente los progresos realizados.

La diáspora como red para la subcontratación

La comprensión cultural es otro elemento muy importante para el éxito cuando los servicios de SPE requieren la comunicación frecuente con los clientes. Éstos buscan vendedores que tengan una cultura y mentalidad semejante a fin de garantizar la viabilidad de la relación comercial¹⁴. La colaboración requiere un entendimiento de la dinámica social intercultural y de su efecto en la comunicación. Mientras que el proveedor de servicios de SPE tiene la responsabilidad principal de adaptarse a las normas culturales del cliente, éste debe ser consciente de las diferencias culturales que pueden repercutir en la prestación eficaz del servicio y el éxito del acuerdo de subcontratación. Cuando ambas partes ignoran muchas de sus diferencias culturales, pueden surgir problemas. Los comportamientos y comunicaciones pueden interpretarse erróneamente, y las acciones resultantes pueden perturbar el trabajo y poner en peligro su éxito (Kearney 2000).

Ello explica por qué los acuerdos de SPE muchas veces tienen lugar a través de las diásporas. Por ejemplo, ejecutivos originarios de Bangladesh o de la India pueden tener interés en subcontratar en sus respectivos países. Los vendedores de servicios de SPE, a su vez, necesitan localizar y organizar a sus nacionales que trabajan en el extranjero, muchos de los cuales son plenamente conscientes de las cuestiones interculturales que se plantean, están familiarizados con ellas, y pueden superar los posibles problemas de comunicación. Los proveedores de estos servicios deberían establecer fuertes vínculos con las redes de la diáspora en el exterior, las universidades, los dirigentes del sector privado y las autoridades consulares y de comercio exterior de sus respectivos gobiernos.

La concisión en la definición de los servicios

Es imprescindible que los socios en los acuerdos de subcontratación inviertan tiempo y dinero en elaborar y aplicar procesos adecuados que garanticen la buena gestión del proyecto. La claridad y concisión de los requisitos del proceso, de las descripciones del trabajo y de los acuerdos y la cuantificación de los resultados disminuyen los riesgos que supone la colaboración con equipos de otras partes del mundo. De esa manera se definen las expectativas del proveedor de los servicios y del cliente y se garantiza la prestación de servicios de calidad (Terdiman 2002). Los contratos pueden variar, según los requisitos jurídicos o los acuerdos comerciales entre los países del cliente y el vendedor. Por norma general, los acuerdos de subcontratación deben ser bastante detallados para que puedan ser leídos y comprendidos por quienes se encargarán de administrar el contrato mientras dure el proyecto de subcontratación, en particular porque los acuerdos de este tipo suelen tener una duración de hasta diez años.

Los acuerdos deben incluir una definición de los servicios que se han de prestar, los requisitos de desempeño y niveles de servicio, el marco de un proceso de gestión del cambio (necesario para el seguimiento de los cambios que pueden ocurrir en los requisitos del programa durante los años de servicio), las estructuras organizativas del vendedor y el cliente y las reuniones de examen y gestión de la dinámica. Debe redactarse un plan de gestión del proyecto en que se indiquen los elementos clave del programa y los puntos de contacto con el equipo del proyecto. Para evitar ambigüedades, debería negociarse un proceso de solución de diferencias en que se especifique a quién se debe acudir y qué se debe hacer cuando se trate de un conflicto que no pueda resolverse inmediatamente, así como las sanciones en caso de incumplimiento de los requisitos de desempeño, y un glosario de términos.

Comercialización, asociación y etiquetado

Hay fuertes incentivos para utilizar las TIC con el fin de promover los servicios de SPE, y estar conectados a Internet es un aspecto fundamental de las ofertas de las compañías de comercialización. Los proveedores de servicios de SPE de los países en desarrollo tratan ahora normalmente de darse a conocer en Internet. Un sitio web completo en que se propongan servicios bien definidos, con precios claros e indicación de las ventajas competitivas en

cuanto a la reducción de costos y la calidad del servicio a los clientes, y una lista de referencia de los clientes, ayuda a crear un clima de confianza.

Muchas empresas de los Estados Unidos y Europa no saben dónde dirigirse para encontrar un socio fiable y seguro. Los vendedores de servicios de SPE deberían establecer asociaciones con los grandes clientes mundiales para entrar en el mercado de la subcontratación y afianzar a la empresa en ese sector. Los proveedores de servicios de SPE de los países en desarrollo deben también estar al día de las últimas tendencias tecnológicas para seguir siendo competitivos en el mercado mundial de la subcontratación.

Muchos vendedores de servicios de SPE han establecido puntos de presencia en los países donde se encuentra la mayoría de sus clientes. La participación en actos internacionales -como las conferencias organizadas por el Outsourcing Center¹⁵, el Outsourcing Institute o sus afiliados¹⁶ o CIO.com¹⁷, y acontecimientos concretos (por ejemplo, la Cumbre mundial sobre la subcontratación en el exterior, celebrada en la India en abril de 2003)- deberían considerarse también como un medio para encontrar a posibles clientes y obtener información sobre estrategias y buenas prácticas.

La creación de una etiqueta de certificación de las empresas de subcontratación que corresponda a los diferentes tipos y niveles de complejidad de los servicios de SPE puede ser un requisito necesario para conseguir una sintonía adecuada entre los servicios de los proveedores y las necesidades de los clientes.

2. Opciones de política de los gobiernos

La expansión de los servicios de SPE en un país en desarrollo depende hasta cierto punto de su capacidad de identificar posibles nichos y efectuar las inversiones necesarias en infraestructura de telecomunicaciones, educación, un marco jurídico e incentivos fiscales para atraer a los clientes del exterior (véase el capítulo 3). La importancia del apoyo gubernamental para crear un entorno favorable a las TIC es una realidad admitida por todos. La adaptación de la estrategia nacional de desarrollo de manera que pueda beneficiarse plenamente del nuevo mercado de servicios de SPE es fundamental para lograr el desarrollo de un mercado rentable. Las políticas y estrategias nacionales en materia de TIC comprenden varios

sectores, como las telecomunicaciones, los recursos humanos, la legislación y los impuestos, y los sistemas de finanzas y de pago para promover el uso de la TI en las actividades comerciales.

No obstante, muchos funcionarios públicos de países en desarrollo no son todavía plenamente conscientes de las posibilidades que ofrece un sector de servicios de SPE, por lo que quizá sean necesarias algunas actividades de sensibilización por parte de organismos internacionales y ONG. Los éxitos tangibles en la esfera de la SPE pueden alentar a los gobiernos a adoptar las medidas necesarias, y en particular ayudar a las PYMES a aprovechar plenamente las oportunidades de las TIC. Aun cuando no se pueda evaluar todavía el efecto global de la SPE en las economías de los países en desarrollo, se ha comprobado que, a nivel de las comunidades y empresas, la SPE es un importante factor económico que repercute favorablemente en la educación, el empleo y las cuestiones sociales.

Infraestructura y acceso a las TIC

La infraestructura de telecomunicaciones y el acceso a las TIC continúan siendo los factores más importantes para garantizar la ejecución y mantener la confianza de los clientes que subcontratan a empresas de países en desarrollo, lo que hace de la SPE una actividad económicamente viable. La tecnología necesaria para la labor de subcontratación existe ya en la mayor parte de los países en desarrollo y en las zonas rurales de los países menos adelantados. No obstante, los empresarios de las zonas rurales tienen pocas oportunidades de conseguir una cuota de mercado de la subcontratación, dado el desfase entre zonas urbanas y rurales que existe en muchos países en desarrollo. El fomento de la infraestructura de telecomunicaciones en las zonas rurales será un factor fundamental para desbloquear el potencial de desarrollo de la SPE.

Los gobiernos deberían alentar la informatización y automatización de las empresas y apoyar el uso de tecnologías eficaces en función de los costos, como el protocolo de Internet para la transmisión de voz (VoIP), que reducen el costo de las telecomunicaciones, lo que permitiría a los vendedores locales de servicios de SPE ofrecer precios competitivos. Gracias al mayor acceso a Internet y al aumento del ancho de banda, la telefonía VoIP está llamada a crecer con rapidez, siempre que no se protejan oficialmente los

monopolios de la telecomunicación a larga distancia. Si esta tecnología sigue siendo tratada como ilegal en la legislación de muchos países en desarrollo, ello se debe sobre todo a que perjudica a la posición financiera de las compañías nacionales de telecomunicaciones. No obstante, muchas veces no es posible imponer el cumplimiento de las leyes en la práctica. El número de compañías con tecnología VoIP que ofrecen sus servicios abiertamente en los cibercafés está aumentando en muchos países en desarrollo. Algunos de ellos han tomado ya medidas para su legalización. Por ejemplo, en Bangladesh, la Comisión de Regulación de las Telecomunicaciones adoptó en mayo de 2003 una posición favorable al uso del VoIP, y la legalización de esta tecnología, que ofrece nuevas oportunidades de aumentar el acceso a los servicios de comunicación, está prevista para el año 2003 (Rahman 2002).

Junto con la legalización del VoIP, algunos gobiernos de países en desarrollo desearían dar a esta tecnología un marco jurídico y recaudar ingresos recargando esos servicios con impuestos, derechos de licencia y otros gravámenes, o limitando su prestación al monopolio encargado de las telecomunicaciones. El riesgo es que la regulación del VoIP dificulte su extensión en algunos países, sobre todo si no se acompaña de una liberalización del sector de las telecomunicaciones.

Educación

El crecimiento del sector de la SPE ha ofrecido oportunidades de empleo en los países en desarrollo a trabajadores especializados y sin instrucción, hombres y mujeres, ya que la mayor parte de los servicios básicos de SPE no requieren un alto nivel de educación y pueden aprenderse sobre la marcha. No obstante, como se ha mencionado en la sección B, la prestación de algunos servicios de SPE, sobre todo los de alto valor, depende mucho de la existencia de personal especializado y con experiencia en el país vendedor.

Los gobiernos podrían dar mayor prioridad a la educación tradicional y electrónica en sus políticas de desarrollo y podrían reformar el programa de estudios de sus universidades y escuelas para incluir temas que favorezcan al sector de los servicios basados en la tecnología y orientados a la exportación. Los países en desarrollo acreditados

por su capacidad de subcontratación tienen ciertas normas para su sistema de educación superior. Así ocurre en las universidades de la India, que atraen a muchos alumnos extranjeros de la región asiática para el estudio de materias relacionadas con la informática (*Le Monde* 2003a). Otras reformas educativas podrían tener en cuenta el ejemplo de Rumania, cuyo sistema educativo promueve los estudios de matemáticas, ingeniería y tecnología de la información (Overby 2002).

Los gobiernos podrían promover también programas de intercambio cultural con otros países en relación con actividades basadas en Internet. Dentro del marco general de la administración pública electrónica, podrían crear portales nacionales para comercializar las capacidades empresariales del país.

Incentivos fiscales

Los gobiernos de los países en desarrollo deberían considerar la posibilidad de ofrecer incentivos fiscales y apoyo financiero para contribuir al desarrollo del sector de los servicios tecnológicos. Igual que el Gobierno de Mauricio, el Gobierno de la India ha mostrado su apoyo a las empresas que ingresan en el mercado de la tecnología -en el caso de la India, mediante desgravaciones fiscales y otras formas de apoyo

financiero que alientan a las empresas con sede en el extranjero a subcontratar parte de sus actividades, o a crear y mantener la propiedad de empresas en la India. En septiembre de 2002, el Ministerio de Hacienda de la India eximió de impuestos los servicios basados en la tecnología de la información.

Un número creciente de clientes intenta subcontratar procesos empresariales a socios fiables de los países en desarrollo, pero no siempre saben dónde encontrarlos. Recientemente, la UNCTAD ha recibido peticiones de empresas que buscan una base de datos de proveedores de servicios de SPE en varios países en desarrollo. En uno de los casos, una empresa de los Estados Unidos solicitaba información sobre la subcontratación de la creación de programas informáticos para el sector hipotecario en Chile, Israel o Ucrania. Si bien la demanda es elevada y la experiencia de la India ofrece perspectivas prometedoras para el futuro, el desarrollo del sector de la SPE está estrechamente conectado con el tema más general de las TIC como instrumento para el desarrollo, que actualmente examina la comunidad internacional. Por ello, este tema debe abordarse dentro del marco más amplio de las políticas y estrategias electrónicas gubernamentales.

NOTAS

1. Este uso de esta expresión no coincide con el que se hace en el sector financiero.
2. Varias fuentes mencionan los principales destinos actuales. Los países enumerados son los que aparecen más frecuentemente citados en las publicaciones.
3. Véase www.pwcglobal.com.
4. Véase www.wipro.com/spectramind/why_bpo.htm.
5. Esta sección está basada en material procedente de entrevistas en línea con empleados de DDD.
6. Véase www.digitaldividedata.org.
7. Véase www.intracen.org.
8. En este artículo el autor, cliente de PrecissPatrol con sede en los Estados Unidos, describe su experiencia con la compañía.
9. Véase www.paypal.com.
10. Véase www.daksh.com.
11. Cálculos basados en los principios de contabilidad generalmente aceptados de los Estados Unidos, según Nasscom.
12. Véase Survey of On-Line Governance (1999/2000), proyecto conjunto de la UNESCO y COMNET-IT, en www.comnet.mt/unesco/Country%20Profiles%20Project/mauritius.htm.
13. Mortstead y Blount (2003).
14. S. S. Cheng, General Manager of HP Outsourcing Southeast Asia, en una entrevista con el Computerworld Singapore IT Outsourcing Forum, www.computerworld.com.sg/pcwsg.nsf/unidlookup/E78AD5906A92B69648256BA5001E7896.
15. Véase www.outsourcing-events.com.
16. Véase www.outsourcing.com.
17. Véase www.cio.com.

REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍA

- Aggarwal BB (2003). Women power coming of age. Courtesy ITES. Cyber India Online Limited. 26 March. www.ciol.com/content/news/trends/103032601.asp
- Ahuja B (2001). IT Enabled Services: A Step Towards Business Process Outsourcing. Deutsche Bank Asia-Pacific Equity Research.
- Ahuja B (2002). Tech Talk: The BPO (Gold) Rush. Deutsche Bank Asia-Pacific Equity Research.
- Bacon JA (2002). We are the world. Bacon's Rebellion, 9 September. www.baconsrebellion.com/Issues/09-09-02/World.htm
- Berkman E (2002). Take my process, please. CIO Magazine, 1 May. www.cio.com/archive/050102/uneasy_outsourcing_content.html
- Bowen GN (2002). Rapid growth of elearning in the BPO arena only scratches the surface. BPO Outsourcing Journal, December. www.bpo-outsourcing-journal.com
- Brewer R (2003). Mapping the offshore opportunity: An introduction. Presentation at IDC.
- Chazan G (2001). More western firms outsource to the former superpower: Overcoming a bad image. Dow Jones.
- Cornerstone Technologies (2003). Outsourcing Romanian software development resources to the global market using online project management tools. 13 February. www.cornerstonetechnologies.com
- Datamonitor (2003). BPO: The star of FSI spending growth in 2003. 13 March. www.datamonitor.com/technology
- Delaney KJ (2002). Process outsourcing catches on in Europe. Dow Jones.

- DeMocker J (2003). Outsourcing IT: Is there a downside? TechWeb, 26 June.
www.techweb.com/tech/ebiz/20030626_ebiz
- DSR (2003). Romanian advantage. 13 February. www.outsourceprojects.com/ro_advantage.html
- Economist (2003a). Backroom deals. 22 February.
- Economist (2003b). America's pain, India's gain. 11 January.
- Financial Express (2002). Interview with CEO S. Ramadorai, Tata Consultancy Services. 8 October.
www.tcs.com/0_media_room/reports/200210oct/20021008_ramadorai.htm
- Financial Times (2003a). Wipro Infotech division to grow team, targets hiring 1,000 pros. 15 May.
www.financialexpress.com/fe_full_story.php?content_id=34224
- Financial Times (2003b). Visas and the West's hidden agenda. 9 April.
- Forrester Research Inc. (2002). 3.3 million US services jobs to go offshore. 11 November.
www.forrester.com/ER/Research/Brief/Excerpt/0,1317,15900,FF.html
- Gartner (2003). The economics of IT services and outsourcing in Europe. 18 March. www3.gartner.com/Init
- Goolesby K and Parrino S (2003). The expanding territory of offshore outsourcing. OutsourcingCenter. January.
www.outsourcing-offshore.com/territory.html
- Gupta S (2002). Managing growth. Minnesota Business Magazine, April.
- Humphrey J, Mansell R, Paré D and Schmitz H (2003). The Reality of E-Commerce with Developing Countries. United Kingdom, Institute for Development Studies and Interdepartmental Programme in Media and Communications. March.
www.gapresearch.com
- International Trade Centre (ITC) (2002). Offshore Back Office Operations: Supplying Support Services to Global Markets. Geneva, ITC.
- Järvenpää SL and Leidner DE (1998). Communication and trust in global virtual teams. Journal of Computer Mediated Communication 3 (4).
- Kearney T (2000). Why outsourcing is in. Strategic Finance, January.
- Kellogg J (2003). India Inc. Global Business Quarterly 1 (4).
- Lane S (2002). Offshore software outsourcing best practices: Building successful relationships on a diverse delivery model. Aberdeen Group.
www.aberdeen.com
- Le Monde* (2003a). Bangladesh, Inde, Sri Lanka: les enjeux régionaux [Bangladesh, India, Sri Lanka: regional challenges]. 5 June.
- Le Monde* (2003b). Après l'industrie, le secteur des services commence à délocaliser [After industry, the services sector begins to delocalize]. 23 April.
- Libération (2003a). New Delhi redoute une panne informatique [New Delhi fears a computing crash]. 21 June.
- Libération (2003b). La crise de l'informatique profite à l'Inde [India profits from the computing crisis]. 24 February.
- Liew M (2002). Getting involved from day 1. IDG Communications.
- Linder JC and Cantrell S (2002). BPO big bang: Creating value in an expanding universe. Accenture Institute for Strategic Change. August.
www.accenture.com
- Maxwell C (2000). Global Trends That Will Impact Universal Access to Information Resources. Paris, UNESCO.
- Mortstead S and Blount G (2003). Offshore ready: Strategies to plan and profit from offshore IT-enabled services. Isani Press.
- Nasscom (2003a). Nasscom Strategic Review 2003.
www.nasscom.org
- Nasscom (2003b). Indian software and services exports record revenues of Rs. 46,100 crores, (US\$9.5 billion) registering 26.3 per cent in FY 2002-03. Press release, 3 June.
www.nasscom.org
- New York Times* (2003). 11 May.

- Overby S (2002). Offshore outsourcing: Romania. CIO, 18 November.
www.idg.net.nz
- Rahman S (2002). Current status of information and communication technology in Bangladesh: Myth versus fact. Presentation at AABEA Biennial Convention, Washington, DC, October.
- Read BB (2003). Riding the outsourcing wave. CallCenter Magazine, 8 April.
- Rosenthal BE (2003). Finance and accounting BPO adds up to business transformation. Outsourcing Center, 10 February.
www.outsourcing-bpo.com/f-a.html
- Ross LM (2002). Outsourcing Thought Leadership. Ross Research.
- Scholl RS (2003). BPO validated: Verticalization and aggregation accelerate. 6 February.
www.gartner.com
- Terdiman R (2002). Defining the new frontiers of offshore outsourcing. Presentation at Gartner Group Inc., February.
- UNCTAD (2001). E-Commerce and Development Report 2001. United Nations publication. N° de venta UNCTAD/SDTE/ECB/1, New York and Geneva.
- UNCTAD (2002). E-Commerce and Development Report 2002. United Nations publication. N° de venta UNCTAD/SDTE/ECB/2, New York and Geneva.
www.unctad.org/ecommerce
- Waldman A (2003). More "Can I help you?" Jobs migrate from United States to India. New York Times, 11 May.
- Wong C (2002). A route to Asia. Silicon Valley North 7 (12).