



El futuro  
es de todos

Gobierno  
de Colombia

# Pacto por el crecimiento y para la generación de empleo del sector BPO

**Estrategia sectorial para la generación de nuevas fuentes  
de crecimiento**

Agosto de 2019

---

# Presentación

---

Colombia se encuentra en un momento definitivo de su historia. Tenemos todo para triunfar y convertir a nuestro país en una potencia regional y en una sociedad próspera, equitativa e incluyente. El Gobierno Nacional está convencido de conectar a Colombia con lo mejor de su esencia, por eso hemos definido como ejes fundamentales de nuestro programa de Gobierno la legalidad, el emprendimiento y la equidad.

La legalidad como desarrollo del valor del respeto. Respeto a la dignidad de cada ciudadano, respeto a la palabra empeñada, a los contratos y, en especial, al Estado de Derecho, a la Constitución y a la Ley como condiciones para la evolución integral de nuestra sociedad.

El emprendimiento, como consecuencia de la convicción de que el futuro del país depende de un crecimiento económico elevado y estable que genere empleos y emprendimientos de calidad, que aumente la riqueza nacional y conecte a Colombia a través de sus empresas de manera sostenida con el mercado internacional. Esto supone impulsar a millones de colombianos a establecer nuevos negocios, estimulando condiciones confiables y amigables con las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, fortaleciendo la economía legal, y enfrentando la economía ilegal, el contrabando y los grupos criminales que se nutren de actividades ilícitas, en especial, del narcotráfico.

El emprendimiento es la ruta para empoderar a los ciudadanos en el estímulo de su creatividad y el aprovechamiento de sus capacidades, convirtiendo las buenas ideas en planes de negocios viables, escalables y rentables que satisfagan necesidades de la sociedad y garanticen el trabajo decente a millones de familias colombianas, logrando así una verdadera movilidad social. Por ello, el Gobierno Nacional ha venido adelantando varias reformas, principalmente la Ley de Financiamiento (Ley 1943 de 2018), para estimular un mayor crecimiento en la inversión, tanto nacional como extranjera.

La equidad es una razón de ser y consecuencia de los dos ejes anteriores y se manifiesta con el compromiso de cerrar no solo la brecha de desigualdad social, sino también la existente entre las regiones de Colombia. Si desarrollamos una cultura permanente del respeto a la ley y de fomento del crecimiento económico para brindar oportunidades de trabajo digno a los colombianos, lograremos reducir la pobreza a sus mínimas proporciones y hacer de Colombia ese país seguro, educado, emprendedor, justo, próspero, incluyente y en paz que todos merecemos, y que estamos obligados a construir para las generaciones futuras.

Para lograr una sociedad más equitativa, el Gobierno Nacional tiene como meta alcanzar un ingreso per cápita superior a los 25.000 dólares anuales y lograr un crecimiento económico elevado y estable, basado en el potencial del mercado interno y en el aprovechamiento de la demanda internacional a través de los acuerdos de libre comercio y las condiciones favorables de acceso a mercados con las que contamos en la actualidad.

El Gobierno Nacional viene adoptando medidas macroeconómicas y desarrollando un trabajo sistemático en torno a la Comisión Nacional de Competitividad e Innovación para lograr un entorno empresarial competitivo, que fomente la creación de nuevas empresas y estimule el crecimiento de las existentes en las distintas regiones de Colombia. A través del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 “*Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad*”, se sentaron las bases para una economía dinámica, incluyente, sostenible, competitiva y basada en el compromiso de potenciar al máximo las posibilidades de nuestras regiones, estimulando un mejor crecimiento y desarrollo desde la periferia hacia el centro y con énfasis en el objetivo de acabar la informalidad y la pobreza extrema.

Para lograr el crecimiento económico que Colombia requiere, el Gobierno está comprometido con formular *Pactos por el crecimiento y para la generación de empleo* con los diferentes sectores de la economía, para lo cual hemos desarrollado una primera ronda de trabajo con aquellos que tienen especial potencial de exportación, generación de valor agregado, desarrollo de encadenamientos productivos locales, generación de inversión y empleo en Colombia. En este contexto, se han avanzado ejercicios para identificar las posibilidades de crecimiento de cada sector de la economía nacional, priorizando el concepto de cadenas productivas que generen valor agregado, con capacidad de innovar y producir bienes y servicios con mayores niveles de sofisticación para atender el mercado interno y externo a partir de la demanda actual y potencial, y prepararnos para estar en la primera línea de la reconstrucción de Venezuela una vez regrese la democracia y libertad al hermano país.

Este trabajo lo hemos desarrollado bajo el concepto de alianza público-privada en el cual concurren los esfuerzos de todos los sectores para que, como sociedad y como Estado, definamos el conjunto de actividades prioritarias que se deben poner en marcha para lograr la reforma estructural que impulse irreversiblemente del aparato productivo colombiano. Para ello, hemos identificado conjuntamente las barreras que impiden un mayor crecimiento y definido una matriz de trabajo con el compromiso del Gobierno de eliminar en el corto plazo los obstáculos priorizados atribuibles al sector público, para lograr, a su vez, que el sector privado asuma compromisos

concretos de crecimiento en la inversión, producción, innovación, exportaciones y empleo, pues la combinación de dichas variables y el objetivo de duplicar esfuerzos y resultados tendrán un impacto benéfico para convertir a Colombia en potencia regional.

Desde el sector público se han asumido compromisos como la eliminación de obstáculos administrativos, regulatorios o de trámites. De igual forma, por parte del sector privado se han establecido compromisos a través de en una hoja de ruta de corto, mediano y largo plazo que garantice la expansión continua de las empresas, el fortalecimiento de las cadenas productivas, la inclusión y el desarrollo de nuevos proveedores, así como la garantía de contar con la mejor calidad de los productos y servicios colombianos, que atiendan, dentro de un concepto de economía de mercado, tanto la demanda interna como la demanda internacional.

En ese orden de ideas, el *Pacto por el crecimiento y para la generación de empleo del sector BPO*, que se consigna en el presente documento, procurará que, en el curso de los próximos tres años, el país duplique uno o varios de los indicadores de este sector y eleve su contribución a la prosperidad nacional.

En desarrollo de lo anterior, el Presidente de la República ha puesto bajo el liderazgo de la Vicepresidente de la República, el Ministro de Comercio, Industria y Turismo, el Ministro de Tecnologías de la Información, el Consejero Presidencial para la Gestión del Cumplimiento y la Gestión Público-Privada, la Consejera Presidencial para la Competitividad, el Consejero para la Innovación y la Transformación Digital, el seguimiento y cubrimiento del presente Pacto, con el propósito de solucionar los principales cuellos de botella identificados para el crecimiento del sector, logrando la evolución de este y de la cadena productiva de la que hace parte.

El presente documento inicia con una sección de antecedentes en la que se describen los ejes estratégicos de política pública en relación con el sector, los insumos que han servido de soporte para la creación del pacto, y los elementos particulares del mismo. Posteriormente, se explica el proceso de construcción de los pactos, su alcance y línea de tiempo. A continuación, se explica la institucionalidad involucrada en su cumplimiento y finalmente, se exponen los compromisos asumidos por los participantes, detallando el cuello de botella identificado y las acciones pertinentes para su solución.

Los compromisos aquí adquiridos serán monitoreados periódicamente, tanto por el Gobierno Nacional como por el sector privado.

Cada una de las partes, se compromete a trabajar en pro de los resultados esperados en los términos aquí consignados, esperando el mejor bien y progreso de Colombia.

---

## Antecedentes

---

Las entidades que hacen parte del Sistema Nacional de Competitividad e Innovación, en alianza con el sector privado, han diseñado una Política orientada a fortalecer la capacidad de generación de valor e inserción global de los sectores de industria y servicios, en un marco de equidad social y sostenibilidad ambiental.

Esta Política, denominada *Pacto en marcha por el crecimiento y para la generación de empleo*, parte de tres insumos que orientan su enfoque conceptual y sus derroteros: el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 *Pacto por Colombia, pacto por la equidad*, la Política Nacional de Desarrollo Productivo (Conpes 3866 de 2016) y los aportes originados desde el sector privado en torno al desarrollo industrial del país<sup>1</sup>.

La Política se sustenta en cinco ejes estratégicos transversales que enmarcan la visión del Gobierno Nacional para transformar el aparato productivo colombiano: entorno competitivo, productividad, innovación, formalización y emprendimiento e inversión. Adicionalmente, contempla un eje estratégico vertical denominado nuevas fuentes de crecimiento, orientado a acelerar la dinámica productiva de ciertas actividades económicas y facilitar el acceso de empresas nacionales a mercados internacionales relevantes.

El presente documento se enmarca en el eje vertical de la política y sintetiza los acuerdos alcanzados entre el sector público y privado para promover el sector de **Business Process Outsourcing (BPO)**.

Desde la perspectiva del valor agregado, el sector BPO es estratégico para la economía nacional. Este sector concentró cerca del 10% del PIB de servicios del país, sumó más de 500.000 empleos y aportó aproximadamente el 11% de las exportaciones de servicios. Adicionalmente concentró el 6,7% de las empresas de servicios registradas en el país.

Por otro lado, este sector tiene una amplia demanda mundial, cercana a los 230.000 millones de dólares anuales y que representa el 6,9% de la demanda mundial de servicios. Adicionalmente, este sector es altamente productivo, aproximadamente 3,6 veces más que el promedio nacional de servicios lo cual permite tener un nicho empresarial que sea un foco de formación de empleo formal, altamente capacitado y que permita encadenarse con otros sectores de la economía.

---

<sup>1</sup> Cabe destacar las dos entregas de *la Estrategia para la nueva industrialización* de la ANDI, el documento *Política de Desarrollo Productivo* del Consejo Privado de Competitividad, las reflexiones del Consejo Gremial Nacional, consignadas en el documento *Reactivación Económica 2018-2022* y el documento *Hacia una economía tecnológicamente avanzada y sostenible*.

Este pacto en marcha por el crecimiento y para la generación de empleo del sector de BPO se desarrolló -a través de diálogos entre entidades del sector público, gremios y empresarios-, encaminado a potenciar la dinámica económica, por medio de focalización, escalamiento y desarrollo de acciones y herramientas que permitan eliminar cuellos de botella identificados, a través de compromisos de corto y mediano plazo, tanto del sector público como del privado.

## Estrategia sectorial: nuevas fuentes de crecimiento

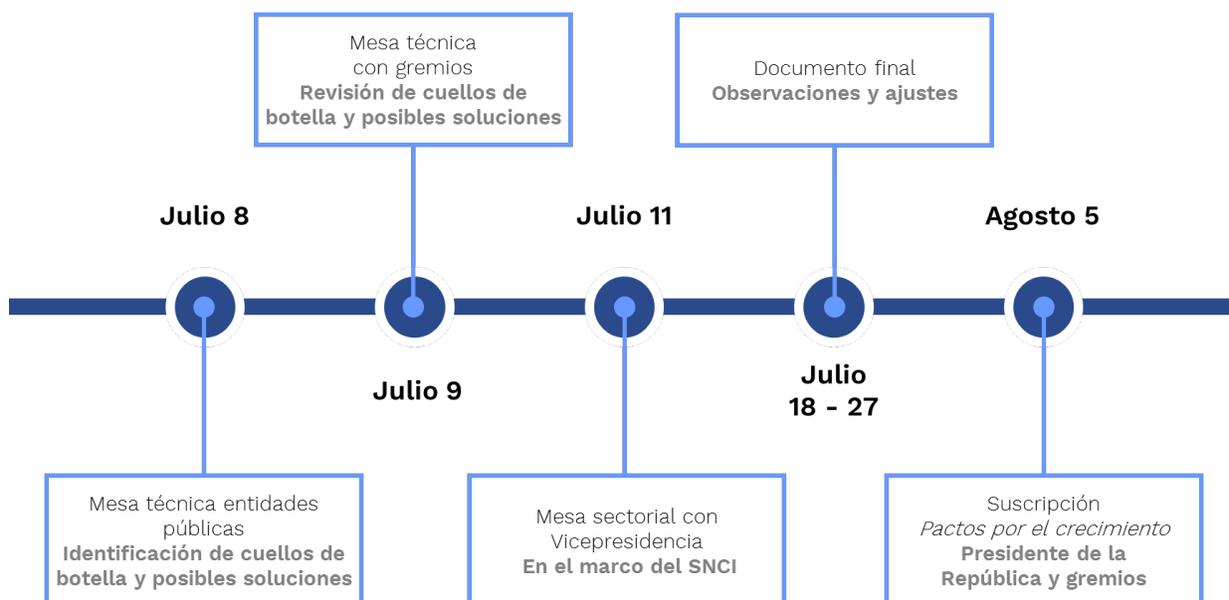


# ¿Cómo se construyen los pactos sectoriales?

Los pactos sectoriales son acuerdos público-privados orientados a acelerar el crecimiento económico del país, mediante la dinamización de un conjunto de actividades económicas que, por sus condiciones de la oferta, potencial de demanda, capacidad de agregación de valor y externalidades positivas, pueden generar cambios relevantes en la estructura productiva nacional.

Los pactos sectoriales cuentan con herramientas agrupadas en los cinco ejes transversales de la Política. En la actualidad, varias de las herramientas para dinamizar los sectores, han sido puestas en marcha por entidades que conforman el Sistema Nacional de Competitividad e Innovación. Sin embargo, el diálogo entre Gobierno, gremios y empresarios abre la posibilidad para escalar, precisar o crear nuevas herramientas orientadas a dinamizar el crecimiento sectorial.

## Fases para la construcción de los pactos sectoriales



Los pactos se construyeron en cinco fases. En primera instancia, se llevó a cabo un ejercicio técnico de identificación de cuellos de botella y sus posibles soluciones, partiendo de diagnósticos y de herramientas existentes en cada una de las entidades del orden nacional.

Con base en ese análisis, en la segunda fase se realizó una mesa técnica público-privada en la que se ajustaron y priorizaron algunos de los cuellos de botella identificados previamente, se revisaron las soluciones sugeridas por las entidades públicas y se plantearon nuevas soluciones.

En la tercera fase, se realizó una sesión coordinada por la Vicepresidente de la República, en compañía de Ministros, Consejeros y altos funcionarios del Estado, para definir, con el sector privado, una agenda de compromisos específicos de corto y mediano plazo, que resultan estratégicos para potenciar la dinámica económica del sector.

En la cuarta fase se compiló, revisó y ajustó la matriz de compromisos derivada de la reunión previa con el sector privado, y se construyó un documento síntesis. Finalmente en la quinta y última fase, se suscriben, entre el Presidente de la República y el sector privado, los *Pacto en marcha por el crecimiento y para la generación de empleo*.

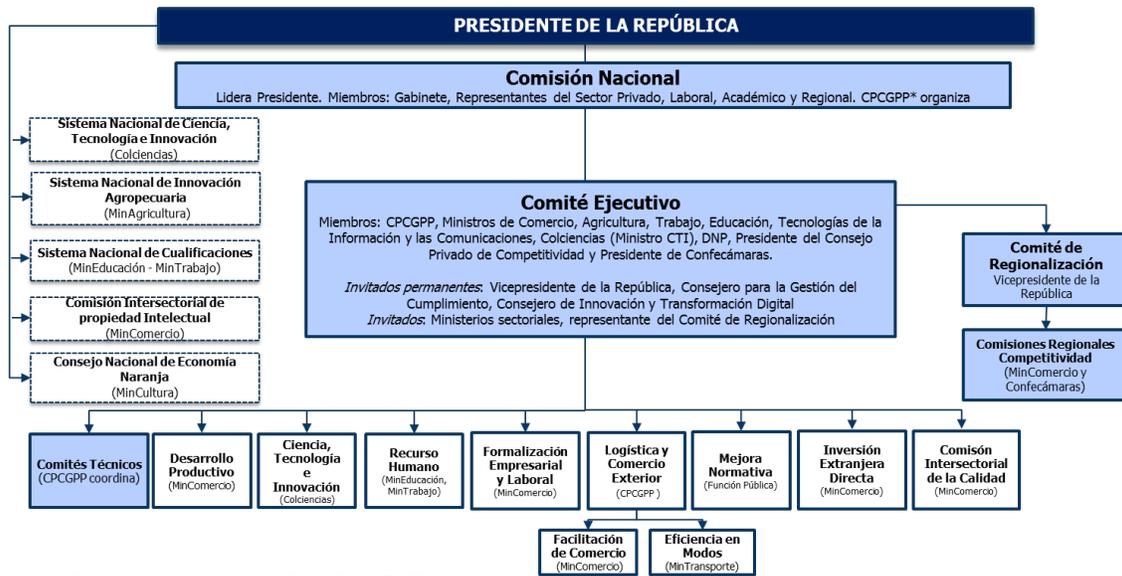
Cabe mencionar que a lo largo del ejercicio se contemplan un conjunto de “reglas de juego” para su adecuado desarrollo:

## Reglas de juego



# Institucionalidad

## Institucionalidad para la articulación



## Institucionalidad para la ejecución del pacto



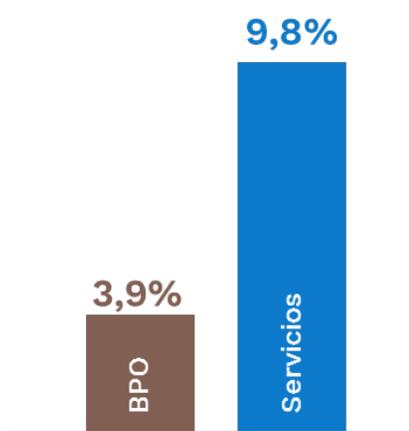
# El sector BPO en cifras

PRODUCCIÓN 2017 (BILLONES DE \$)



Fuente: EAM-DANE

CRECIMIENTO PRODUCCIÓN

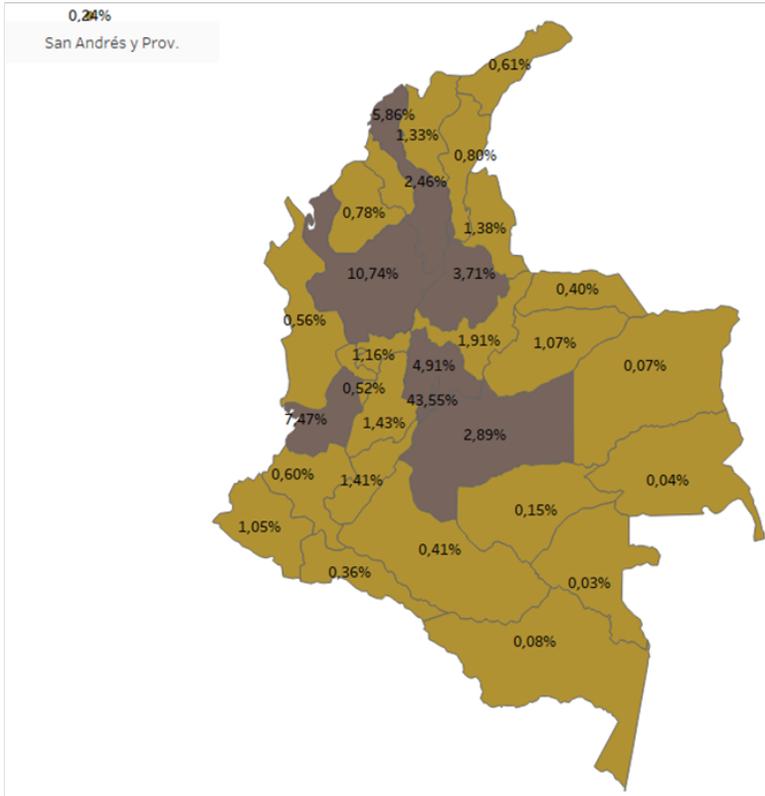


Fuente: EAM-DANE

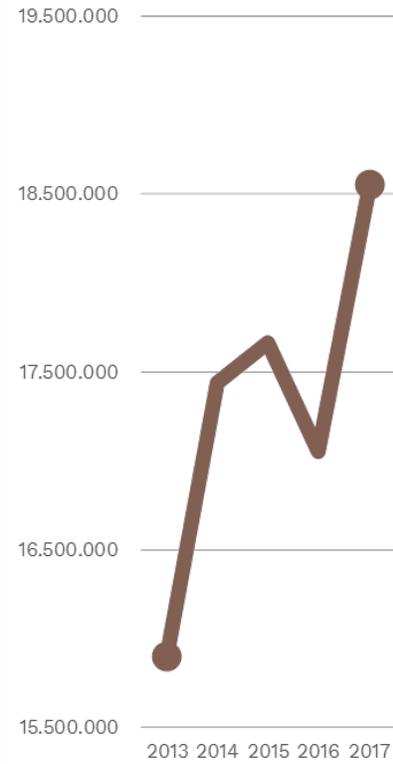
TABLA RESUMEN

	<b>Producción</b> (Billones de pesos)	<b>Empleo</b> (Número de ocupados)	<b>Exportaciones</b> (Millones de US FOB)	<b>Tejido Empresarial</b>
Valor	<b>\$18,6</b>	<b>501.854</b>	<b>USD985,3</b>	<b>120.509</b>
CPAC	<b>3,9%</b>	<b>5,7%</b>	<b>8,8%</b>	<b>NA</b>
Participación porcentual %	<b>11,5%</b>	<b>3,2%</b>	<b>10,9%</b>	<b>6,7%</b>
Período de referencia	2010-2017 Fuente: EAM-DANE	2010-2018 Fuente: GEIH-DANE	2010-2018 Fuente: DANE-DIAN	2019 Fuente: RUES CONFECÁMARAS

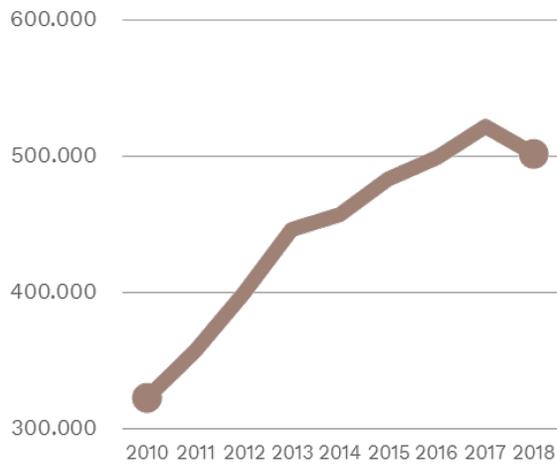
### DISTRIBUCIÓN ESPACIAL DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR BPO



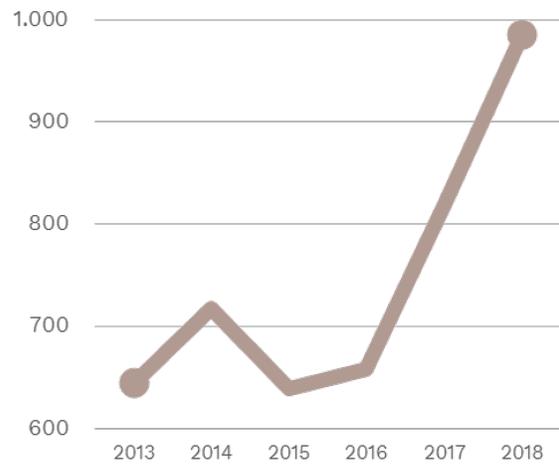
### Producción (millones de pesos)



### Empleo (número de ocupados)



### Exportaciones (millones USD)



# Estrategia de crecimiento BPO

ENTORNO COMPETITIVO (EC)	
Cuellos de botella	Solución
EC-1 Falta de cifras de servicios BPO, KPO, ITO desagregadas, a nivel de empresa, región, tipo de servicios, etc.	<p>EC 1-1 Conformar una mesa técnica de información estadística para definir los instrumentos de información que reflejen adecuadamente las dinámicas del sector y socializar las estadísticas producidas y usadas por el DANE para monitorear el desempeño del sector BPO. <i>(Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE)</i></p> <hr/> <p>EC 1-2 Socializar y promover la consulta del Mapa Regional de Oportunidades – MARO y el Datlas Colombia a empresarios y emprendedores del sector BPO <i>(Colombia Productiva )</i></p> <hr/> <p>EC 1-3 Aumentar representatividad del sector privado en el estudio anual de cifras sectoriales BPO de ProColombia y Colombia Productiva para identificar potencial demanda de servicios BPO en mercados internacionales <i>(ProColombia)</i></p>
EC-2 Baja adopción de estándares de calidad relacionados con seguridad de la información, modelos de gestión	<p>EC 2-1 Promover la participación de las empresas BPO en convocatorias para la adopción de certificaciones de calidad para exportar <i>(Colombia Productiva)</i></p> <hr/> <p>EC 2-2 Realizar mesa de trabajo para identificar y priorizar las necesidades de normas técnicas que apoyen la implementación de nuevas tecnologías, la mejora de la competitividad, el acceso a mercados nacionales e internacionales y los procesos de reglamentación técnica del sector <i>(Instituto</i></p>

## ENTORNO COMPETITIVO (EC)

### *Colombiano de Normas Técnicas y Certificación - ICONTEC*

EC-3 Falta de flexibilidad en las modalidades de contratación que le resta competitividad a las empresas

EC 3-1 Realizar una mesa de trabajo para socializar el borrador de propuestas normativas de regulación del artículo 205 del PND “Aplicaciones y plataformas tecnológicas” (*Ministerio del Trabajo*)

EC 3-2 Reglamentar el artículo 193 del PND “Piso de protección social para personas con ingresos inferiores a un salario mínimo” (*Ministerio del Trabajo*)

EC 3-3 Expedir el decreto “Por medio del cual se actualiza la tabla de clasificación de actividades económicas para el Sistema General de Riesgos Laborales” (*Ministerio del Trabajo*)

EC 3-4 Implementar los mecanismos para que los trabajadores puedan realizar la afiliación a pensiones y cajas de compensación a través del portal Mi Seguridad Social (*Ministerio de Salud y Protección Social*)

EC 3-5 Realizar mesa de trabajo para analizar la viabilidad de elevar a nivel de decreto la circular 0060 de 2018 con asunto: “suscripción de contratos de trabajo mediante firma electrónica” (*Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones*)

EC 3-6 Realizar reuniones con sindicatos para explicar el panorama del mercado laboral actual y futuro, con el objeto de generar conciencia sobre los desafíos que presenta, incluyendo temas como automatización, revolución tecnológica, industrias 4.0, trabajo virtual, ausentismo y nuevas modalidades de

## ENTORNO COMPETITIVO (EC)

	contratación ( <i>Asociación Nacional de Empresarios - ANDI</i> )
EC-4 Ineficiencias en el modelo de doble tributación	EC 4-1 Liderar y participar en la discusión del proceso de modificación de la decisión 578 de la CAN, con miras a implementar modelos actualizados de doble tributación como los de la OCDE ( <i>Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN</i> ) EC 4-2 Definir la agenda de trabajo para revisión y priorización de acuerdos para evitar doble tributación que tengan impacto en empresas del sector BPO ( <i>Consejería Presidencial para la Competitividad y la Gestión Público - Privada</i> )
EC-5 Demoras en la devolución de IVA afectan el flujo de caja de empresas del sector BPO	EC 5-1 Agilizar el trámite de devolución de IVA mediante reglamentación e implementación de la devolución automática establecida en la Ley 1943 de 2018 ( <i>Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN</i> )
EC-6 Falta de condiciones adecuadas para cumplir cuota de aprendizaje del SENA	EC 6-1 Realizar un análisis sobre la cuota de aprendizaje del Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA en el sector BPO, que incluya un análisis de los motivos para la monetización, los costos en los que incurre el sector y propuestas de trabajo. El estudio deberá ser entregado al Gobierno nacional para definir medidas sobre el tema ( <i>Asociación Colombiana de BPO - BPRO</i> )
EC-7 Ineficiencias en trámites del SENA que afectan al sector BPO	EC 7-1 Compartir con la Consejería Presidencial para la Innovación y la Transformación Digital un listado de los 4 o 5 trámites del Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA susceptibles de

## ENTORNO COMPETITIVO (EC)

automatización (*Asociación Nacional de Empresarios - ANDI*)

## PRODUCTIVIDAD (PR)

### Cuellos de botella

### Solución

PR-1 Escasez de talento humano bilingüe y especializado para uso y apropiación de tecnologías de información para operaciones de BPO

PR 1-1 Caracterizar en la mesa sectorial de BPO sobre las necesidades del sector en competencias prioritarias para diseño de oferta de programas formativos pertinentes de corto plazo (*Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA*)

PR 1-2 Realizar mesa de trabajo para concertar un programa de formación dual de agentes bilingües adaptado a las necesidades de las empresas del sector BPO (*Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA*)

PR 1-3 Identificación y medición de brechas de capital humano para el sector BPO (*Ministerio del Trabajo*)

PR 1-4 Realizar un ejercicio de análisis que vincule información de estudiantes actuales y graduados de programas de formación relacionados con el sector BPO (*Ministerio de Educación Nacional*)

PR-2 Falta de optimización de los procesos operativos y bajo aprovechamiento de herramientas de mejoramiento productivo

PR 2-1 Realizar plan de trabajo articulado con el sector privado para promover la participación de las empresas BPO en el Programa “Fábricas de Productividad” (*Colombia Productiva*)

PR-3 Bajo nivel de especialización vertical y encadenamiento productivo

PR 3-1 Estructurar un proyecto piloto de encadenamiento entre sector BPO y otros sectores productivos (*Asociación Colombiana del Ecosistema Crediticio, cobranza y BPO - COLCOB*)

## INNOVACIÓN (IN)

Cuellos de botella	Solución
IN-1 Baja sofisticación de la oferta de servicios por insuficiente apropiación de tecnologías	IN 1-1 Fomentar la participación de las empresas del sector BPO en las diferentes convocatorias que realiza Colciencias, SENA y Colombia Productiva. <b><i>(Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA)</i></b>

## INVERSIÓN (INV)

Cuellos de botella	Solución
INV-1 Desconocimiento de la oferta de productos y servicios de Bancóldex que pueden atender las necesidades del sector BPO	INV 1-1 Socializar la oferta actual de líneas de crédito y demás instrumentos financieros de Bancóldex al sector privado y realizar mesa de trabajo para identificar necesidades específicas de las empresas del sector BPO <b><i>(Bancóldex)</i></b>
	INV 2-1 Realizar una mesa de trabajo para socializar efectos del Decreto 1357 de 2018 “Actividades de financiación colaborativa” <b><i>(Superintendencia Financiera de Colombia)</i></b>
INV-2 Desconocimiento y bajo uso de nuevos instrumentos de financiación como <i>crowdfunding</i>	INV 2-2 Incluir al sector BPO en el proyecto piloto que adelanta la Cámara de Comercio de Bogotá - CCB, la Bolsa de Valores de Colombia - BVC, con apoyo del MinCIT e "Innpulsa" en materia de crowdfunding. Plataforma ASCENSO de la BVC <b><i>(Cámara de Comercio de Bogotá - CCB)</i></b>

De acuerdo con la línea de innovación pública del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022, el cumplimiento del presente pacto estará sujeto a un proceso de aprendizaje iterativo que llevará a ajustes continuos de los compromisos, con el fin de resolver efectivamente los cuellos de botella identificados, de común acuerdo entre los actores involucrados.