

**Caracterización y formulación estratégica del sector
BPO, KPO e ITO en Colombia.**

Resumen Ejecutivo

Marzo, 2014



Tabla de contenido

Introducción	3
Capítulo 1. Contexto macro del sector y marco metodológico de la formulación estratégica nacional y regional	4
Competitividad de Colombia en la prestación de servicios globales	5
1.1.1. Tendencias que impactan el sector.....	9
1.1.2. Elementos del entorno económico del sector en Colombia	12
1.1.3. Pensamiento estratégico inmerso en la formulación de la estrategia	12
1.1.4. Principios de la formulación estratégica del sector	13
1.1.5. Marco metodológico de la caracterización regional.....	14
Capítulo 2. Estructura y dimensión del sector a nivel nacional.....	16
2.1 Hallazgos de la investigación sobre estructura y dimensión del sector.....	16
2.2 Las exportaciones del sector	23
2.3. Orden de magnitud de los sectores económicos y de servicios, demandantes de tercerización.....	27
2.4 Evolución de la propuesta de valor sectorial	28
2.5 Dinámica sectorial en las regiones.....	31
2.5.1 Alineación institucional en las ciudades.....	35
2.6 Capital humano del sector	35
Certificaciones de los empleados y las empresas	41
2.7 Potencial y orden de magnitud Colombia.....	43
2.7.1 Las demandas de los empresarios	45
2.8 Formulación de focos estratégicos sectoriales.	46
Foco estratégico 1: Asociatividad.....	47
Foco estratégico 2: Evolución de la propuesta de valor sectorial.....	50
Foco estratégico 3: Impulso a las exportaciones	52
Foco estratégico 4: Aprovechamiento de oportunidades y tendencias.	53
Foco estratégico 5: Impulso a sectores transversales y microemprendimientos.....	55
Foco estratégico 6: Atracción de inversión de grandes jugadores globales	57
Foco estratégico 7: Desarrollo de grandes jugadores locales.....	58
Foco estratégico 8: Desarrollo intensivo de capital humano.....	58
Foco estratégico 9: Impulso al modelo de tercerización de servicios por parte del Estado.....	59
Foco estratégico 10. Estrategia de impact sourcing	61

Introducción

El presente documento recoge, a manera de resumen ejecutivo, los hallazgos fundamentales de la caracterización y formulación estratégica nacional y regional del sector de tercerización de servicios BPO, KPO e ITO en Colombia.

El objetivo del presente estudio es el de ofrecer una visión actualizada del sector a nivel nacional y regional y aportar la formulación estratégica del sector en línea con mejores prácticas internacionales. Dicha formulación podrá ser utilizada como hoja de ruta e insumo por los *stakeholders* privados y públicos que se involucren en potencializar el sector.

El documento se estructura en dos grandes capítulos que resumen lo presentado para el orden nacional, en el entregable 3 del estudio. No se incluye aquí el capítulo de análisis y formulación estratégica regional, detallado en dicho entregable.

1. En el capítulo uno (1) se presenta de manera general el contexto macro del sector y el sustento metodológico de la caracterización y formulación de la estrategia nacional y regional.
2. En el capítulo dos (2), se presenta la **estructura actual del sector a nivel nacional** y se formulan los 10 focos que configuran la estrategia nacional del sector BPO, KPO e ITO en Colombia. Varios de los análisis desarrollados, presentados en el entregable 3, se excluyen en este resumen ejecutivo.

El estudio se comprometió con ajustes y propuestas estructurales para asegurar el cumplimiento de su alcance, como son:

- La definición formal de la taxonomía de las actividades BPO, KPO e ITO del sector.
- La aproximación al pensamiento estratégico de los *stakeholders* que configuran la asociatividad del sector y a su comunidad empresarial.
- El levantamiento de la base empresarial del sector, que incluye 24 subsectores (8 BPO, 7 ITO y 9 KPO), del cual existía un conocimiento incipiente.
- La diferenciación de los ingresos y operaciones de tercerización de los ingresos correspondientes a las restantes líneas de negocio de cada una de las empresas analizadas.

En el presente documento se presentarán de manera general los análisis realizados, conviniendo que cada uno de ellos tiene la sustentación metodológica y detallada en los restantes entregables. El documento aporta, subsector por subsector y ciudad por ciudad, los órdenes de magnitud de las grandes cifras nacionales y regionales, en rubros tales como ingresos totales y total de empleados de las empresas, ingresos y empleados por tercerización, exportaciones de tercerización y proyecciones hasta el año 2.015.

Capítulo 1. Contexto macro del sector y marco metodológico de la formulación estratégica nacional y regional

Definición formal de las actividades involucradas en el sector BPO, KPO e ITO.

El Estado Colombiano lideró en 2013 la definición y delimitación de los subsectores BPO, KPO e ITO en Colombia, lo que facilita la comprensión y uso compartido de dichas definiciones. Esta definición formal, extraída del documento difundido por el PTP queda como sigue:

BPO: Tercerización de procesos de negocio o *Business Process Outsourcing*. Se entiende como la delegación de uno o más procesos de negocio intensivos en el uso de tecnologías de la información y comunicaciones a un proveedor externo, quien a su vez posee, administra y gerencia los procesos seleccionados, basado en métricas definidas y medibles. Los subsectores se clasifican como:

- a. Procesos de front office: todo lo relacionado con la prestación de servicio al cliente, tales como *contact center* en español y bilingües.
- b. Procesos de back office: todo lo relacionado con procesos administrativos de la empresa de cualquier sector de la economía, tales como gestión de recursos humanos (nómina, pruebas de ingreso), facturación, cartera, finanzas, contabilidad, gestión de compras, logística, analítica de negocio, análisis de información y CRM.

ITO: Tercerización de servicios de tecnología de la información, o *Information Technology Outsourcing*. Definido como la delegación a un proveedor externo de uno o más procesos de negocio relacionados con las tecnologías de información, **sistemas de información y plataformas tecnológicas**, cuyo modelo de prestación esté basado en la modalidad del cobro por servicio. Esto incluye *software* como servicio, plataformas tecnológicas como servicio, infraestructura como servicio, servicios de IT prestados desde la “nube” o *cloud computing*, tercerización de la gerencia, manejo de centros de datos (*data centers*) y servicios de *testing de software*. Dado que SaaS, IaaS y PaaS son parte de *cloud computing*, en el subsector de *cloud computing* se registrarán las operaciones que integran diversos servicios cloud, en las que no sea posible desagregarlos.

KPO: Tercerización de procesos de conocimiento, o *Knowledge Process Outsourcing*. Entendido como la delegación a un proveedor externo de una o más actividades o procesos de negocio intensivos en manejo de conocimiento y cuyo modelo de negocios esté basado en el cobro por demanda de acuerdo con el servicio prestado, en las siguientes áreas: tercerización de los servicios de investigación y desarrollo, telemedicina y salud, ingenierías, servicios legales, diseño de video juegos, diseño gráfico, análisis financiero y de riesgos, investigación de mercados y educación remota.

Competitividad de Colombia en la prestación de servicios globales

Desde la pretensión de fortalecer la posición competitiva de Colombia en el sector específico de prestación de servicios de tercerización BPO, KPO e ITO, surge la pregunta estructural previa sobre ¿qué tan intensiva, competitiva y productiva es Colombia en la prestación y exportación de servicios? Aun cuando su nivel relativo de prestación y exportación de servicios es muy bajo frente a otras economías regionales y emergentes, todo parece indicar que vienen consolidándose los pasos para el despertar de Colombia como un jugador importante regional en el mercado de servicios, particularmente, servicios de tercerización.

Tabla No.1: Participación de la economía de servicios en el PIB de algunos países emergentes 2011

Las economías de los países desarrollan paulatinamente sus sectores y les hacen robustos y competitivos estructuralmente. En algunos casos, los sectores se transforman en fuentes de ventaja competitiva y dinamismo para sus economías, haciéndoles estructuralmente superiores. Algunas de las economías de los países emergentes, por ejemplo, han fundado su competitividad en materias primas o industria, mientras otras lo vienen haciendo en servicios. Para el año 2011 Colombia tenía un tamaño del mercado de servicios agregado del 55,5% del PIB, inferior en varios puntos, como se muestra en la *Tabla No 1*, a los de Argentina, Chile, México, Perú y Ecuador; y claramente inferior a Brasil (67%), Uruguay (65,2%), Panamá (79,4%) y Costa Rica (68%).

País	% Serv/PIB
Argentina	58,5%
Brasil	67,0%
Chile	57,5%
Colombia	55,5%
México	59,7%
Perú	57,2%
Venezuela	
Uruguay	65,2%
Ecuador	54,9%
Panamá	79,4%
Costa Rica	68,0%

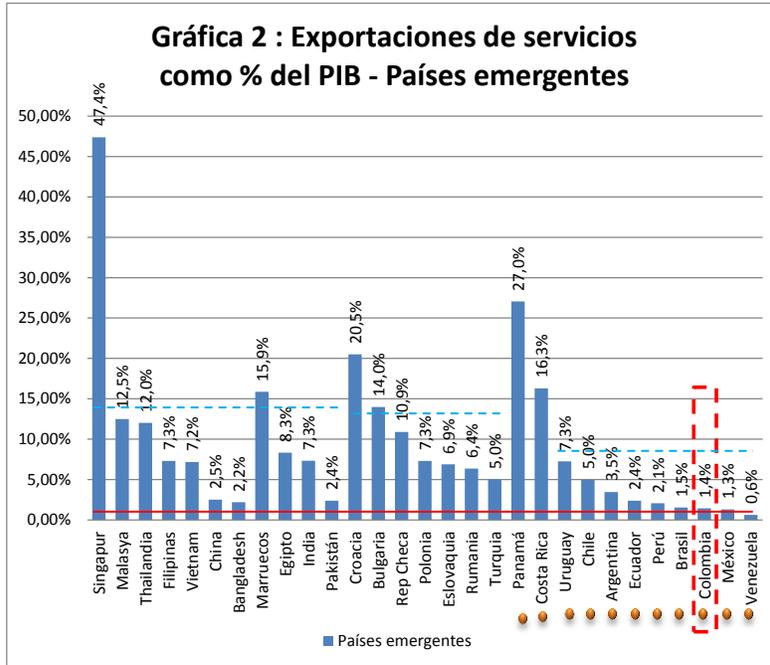
De la misma forma, algunas de las economías se convierten en fuertes exportadores de materias primas, otras de productos industriales, otras de servicios y otras más, de lo hoy denominado, economía de símbolos¹. Un primer indicio de la competitividad global de las diferentes economías emergentes de servicios, se establecería observando los niveles absolutos y relativos que han alcanzado en el rubro de exportación de servicios frente a sus ingresos totales (PIB).

Colombia tiene según la Gráfica 1, poca tradición como exportadora de servicios y relativamente, frente a otras economías, sus logros en este rubro son apenas incipientes. Sus exportaciones de servicios tan sólo representan un 1,43% del PIB del año 2011, muy por debajo del promedio de las economías de Suramérica más México, con 6,22% del PIB; europeas, con 10,14% y de Asia y Norte de África, con un 11,37% del PIB.

¹ Esta hace referencia a la economía que representa mediante símbolos a la economía real y por lo mismo es capaz de configurar transacciones con vida propia (ej: mercados de futuros, negociaciones de opciones, swaps –o permuta financiera.), con capacidad de generar múltiples operaciones por cada bien real transado (ej: un contrato a futuros de petróleo puede ser transado muchas veces antes que el mismo sea producido y embarcado para entrega).

La línea roja trazada en la gráfica 1, muestra que Colombia se encuentra por debajo de la casi totalidad de las economías emergentes analizadas, exceptuando a Venezuela con 0,6% y México, con un desempeño similar de 1,3% del PIB.

Gráfica No 1. Exportaciones de servicios como porcentaje del PIB en países emergentes



Países como Costa Rica y Panamá han fundado sus economías de manera mucho más robusta que Colombia en servicios (68% y 79,4% de su PIB respectivamente), alcanzando en exportaciones de dichos servicios el 16,3% y 27,04% de su PIB, lo que significa volúmenes de exportación superiores 1,39 y 1,52 veces al de Colombia, siendo su PIB cerca de 10 veces menor; esto es, economías mucho menores a la colombiana, exportando un volumen superior de servicios. Si se elabora un indicador básico de competitividad que relacione las veces que exporta

un país relativo a Colombia frente a las veces que alcanza su PIB también relativo a Colombia (Tabla No. 2), podríamos encontrar economías 2 a 35 veces más competitivas que la Colombiana en exportación de servicios, lo que llamaría especialmente la atención de los formuladores de la estrategia nacional para enfocar e impulsar la capacidad del país en los mercados en que potencialmente tiene verdadera capacidad competitiva.

Caracterización y formulación estratégica del sector BPO, KPO e ITO en Colombia. Resumen Ejecutivo.

Tabla No 2. Competitividad de Colombia en exportaciones de servicios frente a países emergentes

País	Veces el PIB	% Exp Serv / PIB	Veces la exportación de servicios	# de veces competitiva en exportación de servicios	# veces Exportación Servicios x trabajador
Argentina	1,34	3,45%	3,22	2,41	3,92
Brasil	7,43	1,54%	8,00	1,08	1,76
Chile	0,75	4,99%	2,60	3,48	7,21
Colombia	1,00	1,43%	1,00	1,00	1,00
México	3,46	1,33%	3,20	0,93	1,43
Perú	0,53	2,07%	0,77	1,45	1,10
Venezuela	0,95	0,63%	0,42	0,44	0,69
Uruguay	0,14	7,27%	0,71	5,07	9,37
Ecuador	0,20	2,39%	0,33	1,66	1,06
Panamá	0,08	27,04%	1,52	18,87	20,38
Costa Rica	0,12	16,30%	1,39	11,37	14,06
Bulgaria	0,16	13,99%	1,57	9,76	10,35
Croacia	0,19	20,50%	2,68	14,31	30,87
Rep Checa	0,65	10,90%	4,95	7,61	21,24
Polonia	1,54	7,30%	7,86	5,09	9,69
Rumania	0,57	6,37%	2,53	4,44	5,60
Eslovaquia	0,29	6,88%	1,38	4,80	11,51
Turquia	2,32	5,02%	8,15	3,51	6,84
Bangladesh	0,34	2,19%	0,51	1,53	0,16
China	21,95	2,52%	38,67	1,76	1,09
Egipto	0,69	8,34%	4,01	5,82	3,27
India	5,62	7,33%	28,74	5,12	1,35
Malasya	0,86	12,49%	7,53	8,72	13,97
Marruecos	0,30	15,86%	3,33	11,07	6,52
Pakistan	0,63	2,39%	1,05	1,67	0,39
Filipinas	0,67	7,32%	3,44	5,11	1,97
Singapur	0,72	47,39%	23,77	33,06	187,92
Thailandia	1,04	12,03%	8,70	8,39	4,96
Vietnam	0,37	7,18%	1,86	5,01	0,81

En Suramérica, algunos países alcanzan resultados significativamente superiores en exportaciones de servicios: Argentina (2,41 veces), Chile (3,48 veces) y Uruguay (5,07 veces), más aún si se analiza frente a los dólares exportados por trabajador. Por cada dólar exportado por un trabajador Colombiano, Argentina exporta U\$3,92, Brasil U\$1,76, Chile U\$7,21 y Uruguay U\$9,57. El común de los países emergentes tienen tasas de exportación de servicios relativa al PIB, varias veces superior a la de Colombia, sólo superando a México y Venezuela.

Por ello y a pesar de ser incipientes los esfuerzos de Colombia en exportación de servicios, la tercerización crece y se evidencia como una oportunidad de salto competitivo para llegar a ser incluso referente regional en dicho rubro.

En el mercado de tercerización, es evidente que la evolución estratégica y tecnológica condujo al mundo corporativo global hace más de dos décadas, a considerar la redefinición de sus operaciones e involucrar y subcontratar estructuras de servicio que sólo conseguiría en otras economías más competitivas integralmente, rasgo propio de países emergentes como India, Filipinas, México, Brasil, Argentina y Colombia.

La efectividad operacional y viabilidad estratégica de este modelo de tercerización de operaciones quedó demostrada por el crecimiento del volumen de operaciones a nivel global, que Gartner y AT Kearney promedian en cifras cercanas a los 510, 525 y 550 mil millones de dólares para los años 2011, 2012 y 2013 respectivamente. La participación promedio proyectada para el año 2013 de los subsectores ITO, BPO y KPO es del 62%, 35% y 3%, respectivamente, con un acelerado crecimiento proyectado de los servicios KPO.

De otra parte la tendencia reciente de regionalización (nearshore) de los servicios corporativos previamente globalizados (offshore) por las

A pesar de ser incipientes los esfuerzos de Colombia en exportación de servicios, la tercerización crece y se evidencia como una oportunidad de salto competitivo para llegar a ser incluso referente regional en dicho rubro.

Caracterización y formulación estratégica del sector BPO, KPO e ITO en Colombia. Resumen Ejecutivo.

empresas líderes del sector, evidencia la oportunidad de desarrollo de sectores de servicios especializados en verticales de corporaciones globales con gestión regional, con alta capacidad de generación de valor y optimización de sus costos y procesos productivos.

Los ingresos promedio de cada una de las 100 primeras empresas de tercerización en el mundo para el año 2012, según la IAOP, alcanzan los U\$1,600 millones de dólares. Esto ilustra el potencial generador de ingresos de cada empresa exitosa que lidere el sector en el continente desde Colombia y también por supuesto, el potencial de las alianzas con alguno de estos jugadores globales que quieran operar desde Colombia.

Esta oportunidad reta la capacidad de formulación estratégica del país, la dinámica organizacional del sector, la creatividad para estructurar propuestas de valor ganadoras y sostenibles y especialmente, la visión compartida para enfocar los esfuerzos del país en los países, mercados, verticales y clientes que eleven el valor económico del sector.

De otra parte, las empresas TIC, altamente vinculadas a la prestación de servicios Corporativos de tercerización, alcanzan un orden de magnitud de sus operaciones en la región latinoamericana de U\$29.324 millones de dólares, que representan en 2013 el 4,34% de los ingresos por servicios de las empresas TIC a nivel mundial (Tabla No,3). Esta participación creció desde un 3,8% en el año 2011, lo que demuestra una dinámica relativa superior de la región, representada país por país como sigue:

Tabla No. 3: Ingresos totales por ventas de servicios IT en países de LA años 2011-2013.

País / región	2011	2012	2013	%
Latinoamérica	\$23.992	\$26.577	\$29.324	100%
Brasil	\$14.116	\$15.370	\$16.806	57,3%
México	\$4.020	\$4.622	\$5.172	17,6%
Colombia	\$1.856	\$2.030	\$2.232	7,6%
Chile	\$1.554	\$1.801	\$2.066	7,0%
Argentina	\$843	\$927	\$1.003	3,4%
Perú	\$397	\$468	\$551	1,9%

Fuente IDC, 2013

Colombia alcanza un 7,6% de los ingresos por prestación de servicios de la región y presta más del doble del volumen de servicios IT de Argentina, país con mucha mayor tradición en el sector. Brasil es marcadamente el líder en este rubro, con cerca de 8 veces la capacidad de prestación de servicios de Colombia y en un solo año es capaz de crecer cerca de 1.500 millones de dólares en el agregado de servicios, lo que deja ver su alta capacidad competitiva y su vocación de acelerar el desarrollo de este sector específico.

Caracterización y formulación estratégica del sector BPO, KPO e ITO en Colombia. Resumen Ejecutivo.

México y Chile son cerca de 2,3 y 0,92 veces el tamaño del mercado colombiano y en breve, gracias a ajustes estructurales² en el comercio entre estos países, serán dos de los principales socios comerciales del país y aliados estratégicos para la expansión del sector desde Colombia. Perú, sujeto a los mismos cambios estructurales de México y Chile, es hoy cerca de la cuarta parte del mercado colombiano en esta tipología de servicios.

Estas cifras son tan solo un referente de un sector afín y cercano al de tercerización, que pueden aportar un orden de magnitud de las cifras esperadas de participación de Colombia en la región.

En dicho mercado TIC, tal y como presenta la tabla No. 4 siguiente, de los U\$6.959 millones de dólares proyectados en inversión en tecnología en Colombia al cierre del año 2013, U\$3.867 millones corresponden a hardware; U\$ 861 millones a ventas de software empaquetado; y U\$2.232 millones a venta de servicios IT. Estos últimos a su vez se desagregan en U\$440 millones en servicios de implementación de soluciones; U\$932 millones en servicios de *outsourcing* (*Operations management*); U\$ 255 millones en consultoría; U\$567 en servicios de soporte y U\$ 38 millones en servicios de entrenamiento y educación.

Tabla No.4: Ingresos totales por ventas de IT en Colombia.

Colombia	Suma de 2011	Suma de 2012	Suma de 2013	% Y12vs Y11	% Y13vs Y12	LA vs Colombia	% vs global
Total IT	\$6.310	\$6.580	\$6.959	4,29%	5,8%	19,71	0,326%
Hardware total	\$3.748	\$3.770	\$3.867	0,60%	2,6%	23,11	0,364%
Packaged software total	\$706	\$780	\$861	10,5%	10,3%	21,47	0,216%
IT Services total	\$1.856	\$2.030	\$2.232	9,38%	10,0%	13,14	0,331%
<i>Implementation (integration and development)</i>	\$370	\$400	\$440	8,1%	10,2%	17,79	0,188%
<i>Operations Management (Outsourcing)</i>	\$755	\$826	\$932	9,4%	12,8%	12,05	0,591%
<i>Planning (Consulting)</i>	\$209	\$233	\$255	11,5%	9,5%	12,14	0,294%
<i>Support Services (deploy and support)</i>	\$489	\$536	\$567	9,5%	5,8%	11,50	0,341%
<i>Training and Education</i>	\$32	\$36	\$38	10,5%	6,4%	16,97	0,125%

Fuente IDC Colombia

El sector de tercerización necesita definir, de manera similar y a partir de este estudio, cuales son las cifras y especificidades de la participación del total de los subsectores de tercerización en el mercado colombiano.

1.1.1. Tendencias que impactan el sector

El mercado global viene siendo liderado por grandes Corporaciones con alcance regional y mundial, que han elevado paulatinamente su propuesta de valor a niveles que les hacen entrelazarse de manera robusta y competitiva con sus clientes. Esta tendencia de los líderes

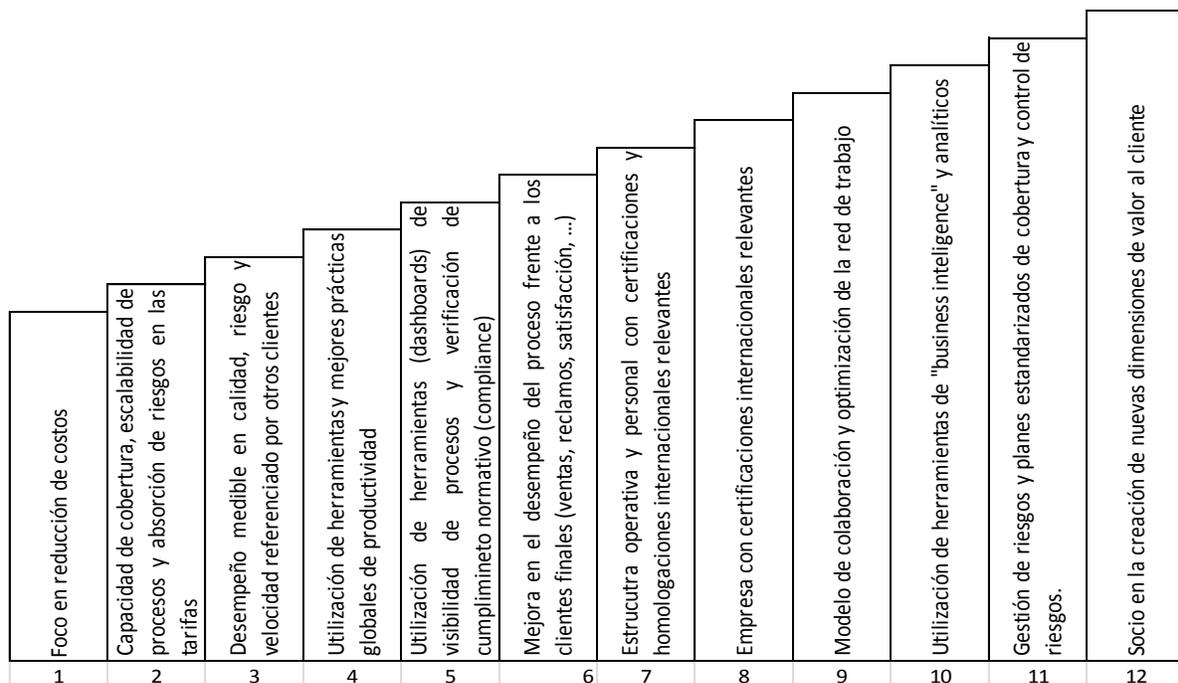
² TLC, Alianza del Pacífico, APRI (Acuerdo de Protección Recíproca de Inversiones), ADT (Acuerdos de doble tributación).

globales sirve de insumo para enfocar los esfuerzos de desarrollo de la propuesta de valor de nuestro país y relanzar su estrategia de desarrollo del sector.

La propuesta de valor básica de “foco en reducción de costos” ha hecho tránsito paulatino hacia algunas más evolucionadas como pueden ser “mejora en el desempeño del proceso” y “utilización de herramientas de *business intelligence* y analíticos”. La propuesta de valor ha evolucionado incluso hasta alcanzar el nivel tope identificado como “socio en la creación de nuevas dimensiones de valor”, lo que hace que el proveedor de servicios tercerizados se convierta en fuente de ventaja competitiva para el cliente.

Para identificar la tendencia de evolución de la propuesta de valor del negocio, IDC analizó las 20 primeras empresas de las *Top 100 globales* en el mercado de tercerización, generadas por la IAOP (*International Association of Outsourcing Professionals*), entre las que se encuentran regularmente Accenture, Capgemini, Infosys, HCL, Genpact e IBM, e identificó la evolución de su negocio en torno al valor competitivo que están en capacidad de agregar a sus clientes. Como resultado IDC identificó la tendencia de evolución de la propuesta de valor del sector y la desplegó en 12 niveles que matizan la evolución del modelo de negocio de cada empresa tal como se presenta a continuación en el gráfico No. 2:

Gráfico No.2. Escala de la propuesta de valor sectorial



Esta escala de propuesta de valor corresponde a la capacidad y vocación de las empresas, por vender servicios básicos o servicios de valor a sus clientes.

Las escalas más básicas corresponden a servicios poco diferenciados con bajas barreras de entrada y baja percepción de valor por parte del cliente³. Las escalas más altas de valor corresponden a valor experto centrado en el negocio del cliente, percibido de gran valor para sus operaciones. En ellas se ubica la capacidad de empresas de prestar servicios de valor capaces de convertirse en fuentes de ventaja competitiva para sus clientes y deben constituirse en multiplicadores exponenciales de ingresos para las empresas tercerizadoras.

Las tendencias de negocio consideradas de mayor relevancia para el sector son:

1. El modelo de autoservicio: Los desarrollos recientes de soluciones software que optimizan las interacciones con clientes y les facilita a ellos mismos servirse y resolver sus problemas, vienen demostrando la disminución en las demandas de servicio por parte de los clientes (se ilustran casos de negocio con mejoras cercanas al 50%⁴)
2. Crecimiento exponencial acelerado de la información que debe ser tratada y transformada inteligentemente por un proceso. (redes sociales, videos, pdf, mensajes, conversaciones, *open data* estatal⁵..), que inspiran plataformas de “*impact sourcing*”⁶ y obligan paralelamente a la adopción acelerada y manejo técnico de *big data*.
3. Paso de *offshore* a *nearshore*: Las empresas contratantes han visto la utilidad de contar con sus redes de servicio cerca a las culturas de sus clientes y organizaciones, por lo cual se ha visto un incremento en el paso de soluciones *offshore* a *nearshore*, beneficiando mercados como el centro y suramericano con nuevas demandas de empresas norteamericanas.
4. Sofisticación de plataformas: La complejidad de la integración hace que los proveedores sean verdaderos expertos, que una empresa de manera aislada no encuentre viable y/o sostenible asumir la integración de soluciones tecnológicas, por lo que la solución natural sigue siendo, tercerizar con un experto integrador.
5. La tercera plataforma, como referente integrador de las transformaciones tecnológicas, que incluye como principales componentes las tendencias de movilidad, *big data*, redes sociales y *cloud computing*.

³ En este primer nivel pueden ubicarse a los contact center tradicionales y los servicios de *Impact Sourcing*, definidos como aquellos servicios de tercerización de alto impacto social dado que son prestados por población vulnerable, a bajo costo.

⁴ Entrevista con proveedor de soluciones de autoservicio dirigidas a plataformas de servicio multicanal, entre ellos, contact center.

⁵ Tendencia en la que el Estado hace públicas y deja disponibles sus grandes fuentes de información.

⁶ Modelos de negocio de tercerización de alto impacto social en el que se propicia la participación de población vulnerable.

1.1.2. Elementos del entorno económico del sector en Colombia

Colombia tiene el segundo más bajo ingreso per cápita PPP (paridad de poder de compra año 2011) de los países emergentes de la región latinoamericana, equivalente a 8.860 dólares. Es una cifra cercana al 60% del valor correspondiente a Chile y en general, más bajo que la mayoría de los países de la región, exceptuando Ecuador (Perú, 1,02 veces; Brasil, 1,16 veces; Costa Rica, 1,21 veces; Venezuela, 1,27 veces; Chile, 1,72 veces). Esto reta integralmente a su economía a definir estrategias de productividad que eleven significativamente su capacidad de generación de riqueza por trabajador.

Colombia tiene a su vez la tercera fuerza laboral de la región (22,65 millones) después de Brasil y México, la segunda en lengua hispana, lo que le permite visualizar oportunidades de generación de riqueza en su capacidad de sustituir competitivamente trabajo de valor de economías desarrolladas. Validaremos inicialmente la capacidad del sector de tercerización global como generador de ingresos para la economía y de mejoramiento de la calidad de vida de sus nacionales.

La elevada capacidad en capital humano y el bajo ingreso per cápita pueden constituirse en factores competitivos y atractivos para la expansión de los servicios regionales desde Colombia, tanto para empresas Colombianas como para los jugadores Corporativos globales que buscan posicionarse en la región.

1.1.3. Pensamiento estratégico inmerso en la formulación de la estrategia

El pensamiento estratégico sectorial se deriva de múltiples dinámicas y estructuras que confluyen en una agregada, capaz de distinguirse por su propia dinámica y estructura. Una integración inteligente de dinámicas y estructuras, según ello, podrá impulsar resultados y velocidades superiores haciendo de la formulación estratégica una ventaja competitiva sectorial en sí misma.

El reto superior para el sector de tercerización en Colombia, además de acertar en los focos de desarrollo estratégico en esta etapa de desarrollo, es el de alcanzar una dinámica y estructura de naturaleza superior, capaz de formular, estrategias también superiores.

Desde el dominio experto de los autores de los principios de la formulación estratégica de avanzada, el presente ejercicio busca enriquecer el pensamiento estratégico del sector con perspectivas, método y evidencias, y por supuesto, con formulaciones directas sobre los focos de desarrollo sectorial.

Dichas formulaciones serán resultantes del ordenamiento de los aportes de los diferentes jugadores del mercado y del proceso analítico de integración de las perspectivas y evidencias acopiadas.

La alineación sectorial propuesta para elevar la dinámica y enriquecer la estructura, se divide en cuatro etapas básicas:

1. Establecer los principios que rigen la formulación estratégica sectorial, sin los cuales, el enunciado podrá aproximarse más a la casualidad o mera intuición, que a la verdadera estrategia.
2. Enunciar las perspectivas que enriquecerán el pensamiento estratégico de quien formula la estrategia, aceptando que cada perspectiva aporta al estratega elementos que apalancan la efectividad de su pensamiento.
3. Enunciar consecuente y metódicamente la estrategia, para que ella sea evidentemente una lectura experta de las perspectivas y no un simple resumen de opiniones.
4. Ordenar la formulación para facilitar su ejecución. El ordenamiento de la estrategia en focos estratégicos, alineados con la perspectiva Balanced Score Card (BSC), posibilita la visualización de las estrategias y tácticas en un mapa de causa efecto que sirve de hilo conductor de los esfuerzos de ejecución. Desde luego, el mapa BSC servirá también de guía de diseño del tablero de control sectorial.

1.1.4. Principios de la formulación estratégica del sector

La formulación estratégica de avanzada se funda hoy en una secuencia de principios que cambiaron por completo la dimensión del ejercicio estratégico:

Los principios que se reflejan en la construcción de la estrategia del sector, incorporados metódicamente en los instrumentos de formulación, son:

- a. Enfocar al sector en la dirección correcta: La forma en la que el sector eleva su potencia y probabilidad de victoria es definiendo sus focos estratégicos, alineándolos en la dirección correcta y logrando que todos sus agentes y *stakeholders* involucrados gestionen y evolucionen dichos focos estratégicos.
- b. Diferenciar la estrategia de la efectividad operacional: La estrategia no es lo mismo que la efectividad operacional. Así pues, mientras la estrategia se enfoca en hacer cada vez mejor ¡lo que debe hacerse!, la efectividad operacional tiene una naturaleza de mejoramiento continuo que le podría llevar en ocasiones a hacer cada vez mejor, ¡lo que no debe hacerse!.
- c. Pensar estratégicamente no es lo mismo que planear. Desde la diferenciación de pensamiento estratégico vs planeación estratégica propuesta por Mintzberg en los 90's, se sentaron las bases para distanciar las formulaciones tradicionales de una única perspectiva determinística y convertirlas en formulaciones dinámicas, integrales, veloces y creativas.
- d. Principio de múltiples perspectivas: Cada perspectiva con la que se observa un objeto enriquece su percepción. Cada perspectiva enriquece la nitidez con la que se lee la

realidad y potencialidad del sector, por lo que profundizaremos en varias de ellas antes de formular la estrategia. A

- e. Engranaje neuronal de los agentes: no se pide a los agentes o *stakeholders* (asociaciones, clúster, entidades,..) que asuman una forma orgánica sectorial; cada agente, desde su estructura competitiva, debe encadenarse a un sistema neuronal que funciona y es más veloz y competente que los órganos aislados.
- f. Encadenamiento desde Balanced Score Card (BSC): El ejercicio de pensamiento estratégico se encadena en el presente estudio desde la relación causa – efecto del modelo BSC y se alimenta de las múltiples evidencias, análisis e inferencias obtenidas en cada una de las cuatro dimensiones del modelo: financiera o misional, clientes, procesos y aprendizaje.
- g. La velocidad resulta crucial en la formulación e implementación de la estrategia (Kottler), por lo que formular la estrategia del sector demanda identificar focos estratégicos para lograrlo. Es de notar que parte de velocidad de la estrategia y de su efectividad, se deriva de las renunciaciones; esto es, aquellos enunciados que aclaran paralelamente lo que el sector, el país o las regiones no harán.

1.1.5. Marco metodológico de la caracterización regional

A continuación se introduce la fundamentación metodológica utilizada para caracterizar regionalmente el sector de tercerización de servicios BPO, KPO e ITO en Colombia y se presenta secuencialmente los hallazgos del acercamiento investigativo a las regiones. Dichos hallazgos se ordenan y estructuran en función de constituirse como insumo válido para la formulación de la estrategia, que se presentará al final de cada uno de los análisis, tanto nacional como regional.

Se definen para ello tres **perspectivas básicas de análisis** utilizadas para entender la potencialidad regional y los elementos utilizados en cada una de ellas, tal como se presenta en el gráfico No. 3:

Gráfico No 3: Perspectivas del análisis regional



La primera, denominada **de legitimidad y consistencia**, se enfoca en entender el contexto institucional y competitivo con el que se ha venido gestionando e impulsando el sector en los últimos años, lo que involucra los acuerdos, planes, proyecciones y ordenamientos ya concebidos por el sector a nivel nacional y regional. Se entiende así, que la estrategia formulada puede apalancarse en lo ya estructurado o formulado por los actores del sector en la

región, con lo que la estrategia avanzaría adicionalmente en legitimidad frente a ellos, en la medida que considera, involucra o confronta su pensamiento estratégico.

La segunda perspectiva, denominada **de potencial y orden de magnitud**, hace referencia a la dimensión **real o potencial** propia del sector BPO, KPO e ITO en la región y, en particular, atribuible a los sectores clientes proyectados como de mayor potencial de demanda de servicios de tercerización. Más allá de la perspectiva actual de la oferta sectorial de servicios, el estudio se enfoca en dimensionar la demanda potencial por cada uno de los sectores clientes, integrando, entre otras dimensiones, la capacidad de ingreso o demanda potencial de servicios; la capacidad de generación de empleo e inversión de dichos sectores; la escala de propuesta de valor alcanzada; la capacidad exportadora y el orden de magnitud del capital humano calificado disponible.

La tercera perspectiva, llamada aquí de **posicionamiento competitivo**, no presentada en este documento resumen pero sí en el entregable 3, evalúa la capacidad regional percibida internacionalmente para impulsar negocios de tercerización desde su infraestructura como ciudad, en los ámbitos económico, tecnológico, humano, normativo e institucional, algo que podría ubicar a la región incluso como hilo conductor o eje articulador de una estrategia de orden nacional, para uno o más subsectores de tercerización. Se integrarán inicialmente para ello, las perspectivas de los múltiples sistemas de indicadores de competitividad de las ciudades con los hallazgos de las entrevistas a empresarios desarrolladas.

En esta última perspectiva se integra también el análisis de recurso humano calificado por subsector de tercerización y los niveles diferenciales de salario por ciudad (entregable 3). Para el dimensionamiento del capital humano calificado disponible, se asociaron a cada uno de los 24 subsectores de tercerización de servicios BPO, KPO e ITO, las áreas de conocimiento consideradas de mayor relevancia para cada uno de ellos, y desde allí, se totaliza el número de estudiantes matriculados en todos los programas relacionados con dichas áreas de conocimiento.

El análisis integral de estas perspectivas constituyó el alcance del tercer entregable del presente estudio. Este, a su vez, sumado a las evidencias y hallazgos del levantamiento de información del

sector contemplado en la aplicación de las encuestas a empresarios, se convirtió en el insumo de la formulación estratégica del sector, presentado también en dicho entregable.

Capítulo 2. Estructura y dimensión del sector a nivel nacional

El dimensionamiento del sector a nivel nacional, se desarrolló en tres grandes etapas de investigación, a saber:

La primera, consistió en la identificación por fuentes primarias⁷ de las empresas vinculadas a la prestación de servicios de tercerización en el país, esto es, mediante la aproximación a todos los *stakeholders* del mercado con conocimiento cercano de la actividad de las empresas en su asociación, región o subsector⁸.

La segunda etapa consistió en el desarrollo de una encuesta a nivel nacional sobre las empresas identificadas. De las empresas convocadas, 927 participaron en la encuesta, conformada esta última por un cuestionario de más de 45 preguntas base.

La tercera etapa significó una investigación a profundidad por cada uno de los 24 subsectores, para estimar con base en la información de la encuesta y la información complementaria el comportamiento y dimensión del sector en el país y las regiones.

A continuación se detallan los hallazgos principales de la estimación desarrollada de la estructura y dimensión del sector a nivel nacional.

2.1 Hallazgos de la investigación sobre estructura y dimensión del sector

En la investigación se contó con el soporte de más de 40 *stakeholders* a nivel nacional, quienes aportaron el conocimiento de sus subsectores y regiones, más las fuentes de información primaria y secundaria que permitieron la estimación de la estructura y dimensión del sector. La investigación y estimación realizada entregó el siguiente orden de magnitud:

⁷ Las fuentes primarias son los jugadores o *stakeholders* nacionales y regionales y las propias fuentes de los autores, cuyo conocimiento de la actividad de las empresas en el sector les permitió entregar bases de datos calificadas al estudio.

⁸ El detalla de la metodología de acopio y clasificación de información para hacer de la muestra una recopilación experta, se incluyó en el entregable II del presente estudio e incluye el acopio de cerca de 14 mil registros netos (20 mil provenientes de más de 40 bases de datos especializadas), de los cuales para cerca de 10 mil se obtuvo información de contacto y se pudo establecer comunicación electrónica. Estos registros fueron clasificados por niveles de prioridad 1 a 5, enfocando la atención del contacto personalizado en los 1.200 jugadores más importantes del mercado.

Caracterización y formulación estratégica del sector BPO, KPO e ITO en Colombia. Resumen Ejecutivo.

Tabla No 5. Dimensión del sector de tercerización BPO, KPO e ITO en Colombia

Cifras en millones de \$ (COP\$)

Estimación del sector	# Empresas	Ingresos totales empresas 2012	Ingresos tercerización 2012
Total sector	2.615	27.492.729	9.700.942
% participación en tercerización			35,3%
Cifras en millones de dólares TC (1.850 \$ / U\$)		14.861	5.244

Fuente: Villate -Granados. Estudio PTP-MinCIT, Sector BPO, KPO e ITO en Colombia. IDC, 2013

Como se presenta en la tabla No 5, el sector, sumando los ingresos totales de las empresas, lo que involucra todas sus líneas de negocio,

alcanza la cifra de los 27,49⁹ billones de pesos (millones de millones COP\$), mientras que si se totaliza únicamente el valor de los servicios de tercerización que facturan dichas empresas, lo que se considera como el enfoque metodológico correcto, alcanza los 9,7 billones de pesos. Medido en dólares americanos, el orden de magnitud del sector para el año 2011, bajo la primera metodología, que agrega los ingresos totales de las empresas, era de U\$3.620 millones¹⁰; en el presente documento se estimó el orden de magnitud del sector en U\$14.961 millones para el año 2012. En ingresos estrictamente provenientes de servicios de tercerización BPO, KPO e ITO, el sector alcanza una cifra superior a los U\$5,244 millones. La estimación del comportamiento del período 2011 y 2012 se presenta en la tabla No. 6, así:

Tabla No 6. Crecimiento del sector entre los años 2011 y 2012

Concepto	2011	2012	Tasa
Empresas	2.436	2.615	7,4%
Ingresos totales de las empresas del sector	23.769.414	27.492.729	15,7%
Ingresos por tercerización	8.202.462	9.700.942	19,61%

Fuente: Granados - Villate. Estudio sector BPO, KPO e ITO. IDC, 2013.

Las tasas de crecimiento utilizadas para los diferentes rubros surgen de los aportes de los empresarios encuestados.

El crecimiento en servicios de tercerización se compone de una tasa de crecimiento de las empresas existentes y un impacto marginal de las nuevas empresas en el mercado.

Lo anterior entraña un sector dinámico, con crecimientos regulares de dos dígitos, con éxitos recurrentes y mejores prácticas implementadas en la operación, capaz de transformar el enfoque productivo industrial endógeno del país en una economía de servicios competente, exportadora y sostenible. Como se demostrará adelante, el sector se alinea con las prioridades de política pública de empleo en cuanto a promover empleo formal a gran escala, con alta participación de jóvenes, mujeres y oportunidades para perfiles técnicos y tecnológicos.

⁹ Esto representa cerca de 4 veces la medición realizada en el estudio del año 2012 para Colombia.

¹⁰ Rocha, Ricardo. Estudio de caracterización del sector BPO, KPO e ITO en Colombia. BID, 2012.

Caracterización y formulación estratégica del sector BPO, KPO e ITO en Colombia. Resumen Ejecutivo.

Tabla No 7. Crecimiento de los sectores BPO, ITO y KPO en los años 2011 y 2012

El comportamiento de los subsectores BPO, ITO y KPO en el período 2011 y 2012 se refleja en la tabla No. 7, en donde la tasa de crecimiento en KPO se estima superior, derivado de la tendencia global que así lo explica.

Concepto	2011	2012	Tasa
Empresas	2.436	2.615	7,4%
Ingresos por tercerización	8.202.462	9.700.942	19,61%
Total BPO	5.060.959	6.053.665	19,6%
Total ITO	2.460.412	2.943.021	19,6%
Total KPO	565.145	704.256	24,6%

Fuente: Granados - Villate. Estudio sector BPO, KPO e ITO. IDC, 2013.

Para entender más en detalle esta dinámica, se presenta a continuación la actividad del sector desagregada en cada uno de los 24 subsectores analizados (8 BPO, 7 ITO y 9 KPO) tanto en número de empresas como en ingresos por servicios de tercerización acumulados del año 2012, tal como se ilustra en las tablas No. 4, 5 y 6 a continuación.

Tabla No. 8: Empresas e ingresos del subsector BPO en 2012.

Sector BPO (Millones de \$)	Empresas	Ingresos BPO	
		2012 totales	% part
Servicio al cliente, contact center en español	286	2.858.136	47%
Servicio al cliente, contact center Bilingüe	46	369.403	6%
Gestión de recursos humanos	93	686.234	11%
Facturación, Cartera/Cobranzas	219	1.023.995	17%
Finanzas, contabilidad	126	155.764	3%
Gestión de compras	32	77.448	1%
Logística	263	628.192	10%
Analítica de negocio, análisis de información	112	254.493	4%
Total		6.053.665	

Fuente: Estudio BPO, KPO e ITO Colombia. Villate - Granados. IDC, 2013

En la tabla No. 8 se muestra como las empresas que prestan servicios BPO están altamente concentradas en los servicios de contact center en español y cobranzas, seguidas por logística y gestión de recursos humanos. Pese a ser el mayor generador de operaciones en el mundo, el servicio de contact

center bilingüe apenas representa un 6% del total de las operaciones BPO en Colombia. De otra parte y tal como se ilustra en la tabla No. 9, la gestión de recursos humanos a nivel global es el mayor generador de ingresos de tercerización, con un 43%, pero en el país apenas representa el 11% de la facturación del sector, lo que delata una oportunidad de desarrollo y crecimiento sectorial, lo mismo que un rezago en el desarrollo de este tipo de servicios en el país.

Caracterización y formulación estratégica del sector BPO, KPO e ITO en Colombia.
Resumen Ejecutivo.

Tabla No. 9. Comparación del sector BPO con el sector a nivel global

Tamaño mercado BPO Millones U\$	Global		Colombia (Mill U\$)		
	2.012	% part	2.012	% part	% global
Customer care	57.893	36%	1.745	59%	3,0%
Finance and accounting	30.418	19%	775	26%	2,5%
Human resources & HR processing	67.680	43%	371	13%	0,5%
Procurement	2.948	2%	42	1%	1,4%
<i>Logistic (No incluida)</i>			340		
Total	158.939	100%	2.933	100%	1,8%
América	90.735	57%			3,2%

Funete: Villate - Granados. Estudio BPO, KPO e Ito en Colombia. IDC, 2013.

En la taxonomía utilizada mundialmente, los servicios de analítica de negocio y análisis de información se consideran un servicio KPO, por lo que en adelante, se recomienda contabilizarlo en dicha familia de servicios. De igual forma y dada la importancia de su seguimiento, las mesas de ayuda, que en múltiples casos se contabilizan como un servicio BPO de *contact center*, deben clasificarse como un servicio independiente ITO para facilitar su seguimiento y evolución independiente.

Los servicios ITO en Colombia, según se presenta en la tabla No. 10, tienen el siguiente comportamiento:

Tabla No. 10: Empresas e ingresos del subsector ITO en 2012.

SECTOR ITO (Millones de \$)	Ingresos ITO		
	2012	2012 totales	% part
Software como servicio	293	807.162	27%
Plataformas tecnológicas como servicio	205	650.979	22%
Infraestructura como servicio	187	552.124	19%
Cloud computing	113	231.122	8%
Gerencia	58	119.691	4%
Manejo de centros de datos (data center)	99	379.428	13%
Testing de software	82	202.515	7%
Total		2.943.021	

Fuente: Estudio BPO, KPO e ITO Colombia. Villate - Granados. IDC, 2013

Es de aclarar que el común de las empresas mayoritariamente ITO, prestan dos o más servicios por lo que la suma de empresas por servicio no corresponde con la suma de empresas que se estima conforman el subsector.

Los servicios ITO son mejores prácticas tecnológicas puestas al

servicio de terceros, por lo que se constituyen en poleas de crecimiento y desarrollo de las empresas clientes. El impacto de la prestación de dichos servicios se hace evidente en la productividad y tasa de crecimiento de los negocios, por lo que su contribución directa al PIB del país se aumenta, al contabilizar la contribución al crecimiento sostenido y competitivo de los restantes sectores económicos del país.

Caracterización y formulación estratégica del sector BPO, KPO e ITO en Colombia. Resumen Ejecutivo.

Según estudios realizados por Granados - Villate (2003, 2006 y 2010)¹¹ de IDC Colombia, el impacto de un peso invertido en tecnología de información y comunicaciones, retribuye 30 a 40 veces más sobre el PIB que un peso invertido en infraestructura, por lo que debe consultarse de inmediato la viabilidad de la eliminación de cargas fiscales a la inversión en tecnología para el sector ITO, con el ánimo de reducir sus tarifas, multiplicar su demanda, transformar productivamente las empresas clientes y con ello, elevar sus rentas, ventas, gastos e inversiones y claro está, el recaudo fiscal vinculado a ellas. La inversión en infraestructura reciente sobrepasará los 26 billones de pesos, luego desde la perspectiva de retorno a dicha inversión sobre el PIB, las iniciativas ITO tienen suficiente sustento y soporte para ganar participación en dichos órdenes de magnitud de inversiones en infraestructura.

Por último, el sector KPO, caracterizado por ser el sector de mayores tasas de crecimiento a nivel global, tiene una taxonomía constituida por 9 subsectores, la gran mayoría de ellos incipientes en cuanto a su propia comprensión y proyección. Muchos de los subsectores de servicios involucrados, no perciben aún que sus servicios sean KPO a pesar que su modelo de negocio en varias de sus líneas, son marcadamente de tercerización. Como ejemplo, el sector de servicios legales no considera regularmente que sus contratos con grandes clientes locales o internacionales sean KPO a pesar de contratarlos de manera indefinida y de tener responsabilidad y delegación de múltiples procesos de conocimiento (ej: contratación, demandas, laboral, etc).

Tabla No. 11: Empresas e ingresos del subsector KPO en 2012.

Sector KPO (Millones de \$)	# empresas	Ingresos KPO	
		2012 totales	% part
Investigación y desarrollo	181	17.159	2%
Telemedicina y salud	59	10.372	1%
Ingenierías	292	199.581	28%
Servicios legales	150	238.944	34%
Diseño de video y juegos	227	39.775	6%
Diseño gráfico	173	8.426	1%
Análisis financiero y de riesgos	120	94.987	13%
Investigación de mercados	138	57.913	8%
Educación remota	62	37.100	5%
Total		704.256	

Fuente: Estudio BPO, KPO e ITO Colombia. Villate - Granados. IDC, 2013

Las estimaciones del sector se reflejan en la tabla No 11. Los servicios de mayor nivel de actividad corresponden a ingenierías y servicios legales, entre tanto los de menor nivel de formalización, visibilidad¹² o actividad corresponden a diseño gráfico y telemedicina y salud e investigación y

¹¹ Granados, Villate. Estudio para la exención de IVA a los computadores personales en Colombia. 2010.

¹² Las primeras empresas de servicios TIC al sector salud y KPO de salud, están asociadas en CLINSA. Las restantes no son fácilmente identificables, por lo que en la primera medición se recurrió a aquellas empresas de las que se sabe que de manera estricta son KPO en telemedicina y salud. Lo mismo ocurre con las empresas de servicios de tercerización en diseño gráfico e investigación y desarrollo, que hasta ahora no son lo suficientemente visibles como prestadoras de tales servicios.

Caracterización y formulación estratégica del sector BPO, KPO e ITO en Colombia. Resumen Ejecutivo.

desarrollo.

El levantamiento realizado ubica al sector KPO con cerca de un 7% de participación en el mercado de tercerización en Colombia, cifra a todas luces representativa de una actividad punta de lanza en país.

El orden de magnitud de las operaciones de dichas empresas, tanto globales como multinacionales y el de las colombianas, puede verse en la tabla No. 12. En ella puede leerse, entre otras cosas:

Tabla No 12. Ingresos del sector desagregados por servicio y tipo de empresa

Tipo empresa	Empresas	Ingresos BPO	Ingresos ITO	Ingresos KPO	Total tercerización	
		2012	2012	2012	2012	% participación
Colombiana	2.234	2.062.093	965.409	377.729	3.405.231	35%
Colombiana Multinacional	265	1.296.643	1.365.086	192.941	2.854.670	29%
Extranjera Multinacional	64	1.172.979	195.209	27.335	1.395.523	14%
Extranjera Global	53	1.521.950	417.317	106.250	2.045.517	21%
Total	2.615	6.053.665	2.943.021	704.256	9.700.942	100%

Fuente: Villate - Granados. Estudio sector BPO, KPO e ITO en Colombia. IDC, 2013.

Las 53 empresas globales vinculadas al sector, que se estima operan en Colombia, acumulan \$2,04 billones de pesos en sus ingresos totales por tercerización para el año 2012. Otras 64 empresas multinacionales extranjeras, alcanzan ingresos por servicios de tercerización cercanos a los \$1.4 billones, equivalente al 14% del total del sector. Las empresas extranjeras facturan entonces, cerca del 35% de lo servido por el sector, lo que deja cerca de las dos terceras partes del mercado para las empresas colombianas. Esta participación de los servicios de tercerización en los ingresos totales de las empresas, crece año a año como tendencia global.

Es importante notar que cerca de 265 empresas Colombianas han transformado su operación para convertirse en operaciones multinacionales (2 o más países) y representan hoy cerca del 29% del total de los ingresos por servicios de tercerización del sector. Sus ingresos por ITO superan los ingresos por servicios BPO.

Los empresarios proyectan con optimismo su crecimiento para los años 2013, 2014 y 2015, incluyendo en sus presupuestos una tasa ponderada de crecimiento anual en ingresos de tercerización del 23,1% (Tabla No.13), muy superior a la observada entre los años 2011 y 2012, del 19,6%. El optimismo se ve reflejado especialmente en la tasa esperada de crecimiento de las más grandes empresas del sector, en promedio, del 20%. Las empresas pequeñas y medianas esperan multiplicar en 3 a 5 veces sus operaciones en estos 3 años.

Tabla No 13. Proyección de crecimiento a 2015 por tamaño de empresa

Caracterización y formulación estratégica del sector BPO, KPO e ITO en Colombia. Resumen Ejecutivo.

Tamaño de empresa	Ingresos		Proyección		% Crec/to anual proyectado
	tercerización 2012	% part	tercerización 2015	% part	
1. Grande: >=30.000 millones	7.409.700	76,4%	13.183.327	72,8%	21%
2. Mediana mayor: 10.000 a 30.000 millones	1.334.930	13,8%	2.259.165	12,5%	19%
3. Mediana: Entre 3000 y 10000 millones	614.748	6,3%	1.576.385	8,7%	37%
4. Pequeña: Entre 1.200 y 3000 millones	178.457	1,8%	469.745	2,6%	38%
5. Pequeña menor: Menos de 1200 millones	163.107	1,7%	609.104	3,4%	55%
Grand Total	9.700.942		18.097.725	100,0%	23,1%

Fuente: Vilate-Granados. Estudio PTP-MinCIT, Sector BPO, KPO e ITO en Colombia. IDC, 2013

Analizaremos ahora el comportamiento del sector en el mercado internacional, como un indicador de su competitividad y de la evolución de su propuesta de valor.

2.2 Las exportaciones del sector

La concentración de las operaciones por ciudad resulta también marcada en las exportaciones reportadas por las empresas para el año 2012, como puede leerse en la tabla No. 14, a continuación:

Tabla No 14. Participación de las ciudades en las exportaciones del sector 2012 (Millones de pesos)

Las exportaciones se contabilizan y presentan en las ciudades de manera distribuida, es decir, proporcionalmente a las ciudades en donde operen cada una de las empresas. El 54,1% del total de las exportaciones se concentra en Bogotá y empiezan a surgir y destacarse operaciones de exportación en Medellín, Cali, Barranquilla y Manizales. En Manizales y Barranquilla, esta actividad se encuentra altamente concentrada en pocas empresas globales y otras con sede principal en Bogotá pero con operaciones intensivas en estas dos ciudades. Las cifras de exportación de Cali y

Cifras en millones de \$ (COP\$)

Ciudad	Exportaciones	%partic
Medellín	270.467	12,5%
Cali	211.022	9,8%
Bucaramanga	24.829	1,2%
Barranquilla	255.087	11,8%
Bogotá	1.165.968	54,1%
Manizales	162.656	7,5%
Popayán	29	0,0%
Armenia	582	0,0%
Pereira	58.212	2,7%
Subtotal ciudades	2.136.036	99,1%
Otras ciudades	19.735	1%
Otras ciudades	2.155.771	

Fuente: Estudio sector BPO, KPO e ITO en Colombia. IDC, 2013.

Medellín delatan una cultura exportadora incipiente, que debe inspirarse para propiciar un despegue del orden de magnitud que corresponde a su actividad. Las cifras de Barranquilla, Bucaramanga, Manizales y Pereira, especialmente, permiten intuir que tienen aún una alta capacidad de apalancamiento en capital humano e institucional, para las empresas multinacionales que pretendan instalarse allí.

La tabla No. 15 muestra la concentración del potencial exportador en un grupo pequeño de 57 grandes empresas con altos volúmenes de operaciones (4,4 billones de 9,7 totales del sector) y 85,7% del total de las exportaciones del sector. Las empresas grandes y medianas mayores, representan el 94,4% de las exportaciones del sector, por lo que deben ser foco de la estrategia de asociatividad para incidir de manera directa en su promoción y resultados. Las 501 empresas que se lanzan a exportar, logran que sus facturaciones en el exterior lleguen a representar en promedio el 40% de sus ingresos por tercerización, lo que denota una opción estratégica clara para la diversificación de los ingresos de las 2.615 que configuran el núcleo del sector.

Tabla No 15. Participación en las exportaciones BPO, KPO e ITO por tamaño de empresa

Exportaciones (Millones de pesos)	# Empresas	Ingresos		%expo			Exp BPO	Exp ITO	Exp KPO
		tercerización	Exporta	%part	r				
1. Grande: >=30.000 millones	57	4.493.365	1.846.974	85,7%	41%	1.234.927	384.223	227.825	
2. Mediana mayor: 10.000 a 30.000 millones	85	587.164	187.961	8,7%	32%	91.439	82.005	14.517	
3. Mediana: Entre 3000 y 10000 millones	96	224.076	96.605	4,5%	43%	35.232	41.523	19.850	
4. Pequeña: Entre 1.200 y 3000 millones	35	27.956	6.627	0,3%	24%	1.540	4.898	190	
5. Pequeña menor: Menos de 1200 millones	228	42.511	17.603	0,8%	41%	1.344	11.308	4.951	
Grand Total	501	5.375.072	2.155.771	100%	40%	1.364.482	523.956	267.333	

Fuente: Villate - Granados. Estudio BPO, KPO e ITO. IDC, 2013.

Caracterización y formulación estratégica del sector BPO, KPO e ITO en Colombia. Resumen Ejecutivo.

Las exportaciones de BPO son las más representativas, alcanzando cerca del 63,3% (1.36 billones de los 2,15 billones exportados) del total y representando cerca de 2,6 veces las exportaciones ITO, las que a su vez son cerca del doble de las exportaciones KPO.

Tabla No 16. Crecimiento de las exportaciones 2011 a 2012

Del año 2011 a 2012, las exportaciones crecieron a una tasa del 60,5%, que involucra tanto la intensificación de las operaciones como la entrada

Concepto	2011	2012	Tasa
Exportaciones	1.343.414	2.155.771	60,5%
Exportaciones BPO	850.306	1.364.482	60,5%
Exportaciones ITO	326.514	523.956	60,5%
Exportaciones KPO	166.594	267.333	60,5%

Fuente: Granados - Villate. Estudio sector BPO, KPO e ITO. IDC, 2013.

en los dos últimos años de nuevos jugadores, especialmente internacionales. En la tabla No 16 se estima por separado el tamaño de las exportaciones BPO, ITO y KPO para los años 2011 y 2012.

Los mercados en los que se enfocan las exportaciones del sector se presentan a continuación en la tabla No. 17, detallando la participación de cada tipo de servicio de tercerización en los 10 principales mercados destino.

Tabla No 17. Top 10 de mercados destino de las exportaciones de tercerización BPO, KPO e ITO

Cifras en millones de \$ (COP\$)

Pos	país	País destino	Exp Totales	% TOT	Exp BPO	% BPO	Exp ITO	% ITO	EXP KPO	% KPO
1	Estados Unidos		630.586	29,3%	539.402	39,5%	51.655	9,9%	39.530	14,8%
2	España		391.767	18,2%	352.729	25,9%	38.946	7,4%	92	0,0%
3	Chile		355.678	16,5%	199.517	14,6%	56.749	10,8%	99.412	37,2%
4	Argentina		275.140	12,8%	77.013	5,6%	100.161	19,1%	97.966	36,6%
5	Perú		224.930	10,4%	103.249	7,6%	112.440	21,5%	9.240	3,5%
6	México		100.250	4,7%	2.896	0,2%	89.949	17,2%	7.404	2,8%
7	Ecuador		73.526	3,4%	60.610	4,4%	8.750	1,7%	4.166	1,6%
8	Panamá		42.375	2,0%	18.142	1,3%	18.361	3,5%	5.872	2,2%
9	Brasil		33.942	1,6%	9.507	0,7%	24.243	4,6%	192	0,1%
10	Venezuela		1.317	0,1%	819	0,1%	448	0,1%	49	0,0%
			2.129.511		1.363.884		501.702		263.925	
Total país			2.155.771		1.364.482		523.956		267.333	
% participación			98,8%		100,0%		95,8%		98,7%	

Fuente: Villate - Granados. Estudio sector BPO, KPO e Ito en Colombia. IDC, 2013.

Los mercados más dinámicos, Estados Unidos y España, lo mismo que Ecuador, tienen una alta preferencia por la demanda de servicios de tercerización BPO, mientras mercados como el de Chile, Argentina, Perú y México, demandan una cifra importante de servicios ITO y KPO.

Para los mercados de la región en los que existe una alta competitividad de las empresas colombianas, como pueden ser los 8 primeros países mencionados, la participación de las exportaciones en el mercado destino representan, en todos los casos, tan sólo un pequeño porcentaje de la demanda potencial, por lo que la apuesta por definir el foco en dichos mercados luce como una oportunidad seria que demanda la misma seriedad para profundizar las operaciones en dichos mercados.

Caracterización y formulación estratégica del sector BPO, KPO e ITO en Colombia. Resumen Ejecutivo.

En BPO, la línea de *contact center* en español representa cerca del 75% de las exportaciones, mientras la bilingüe, un 14%. El subsector de cobranzas representa el 7% con lo que se completa más del 95% del total de exportaciones del sector BPO.

En ITO en tanto, las exportaciones de los subsectores SaaS (la más importante con un 30% de las exportaciones), IaaS y PaaS representan más del 75% del total, y sumados a data center, totalizan más del 88% del total de las exportaciones ITO.

Los servicios KPO más representativos en exportaciones son el de análisis financiero y de riesgos, que supera el 49% de las exportaciones del sector KPO y el sector de diseño de video, juegos y animación, que representa un 27%. En ingenierías y diseño gráfico se exporta otro 11% del total KPO.

Los empresarios proyectan con optimismo su crecimiento para los años 2013, 2014 y 2015, incluyendo en sus presupuestos una tasa ponderada de crecimiento en ingresos de tercerización del 23,1% anual y una tasa anual de crecimiento en exportaciones del 17,1%. Resalta en dicha declaración, las tasas de crecimiento promedio proyectadas por las multinacionales colombianas, de 26,7% y 39,4% en ingresos y exportaciones, respectivamente.

En los mercados de mayor relevancia, la condición estructural competitiva del país frente al potencial de exportación se resume en la siguiente tabla No. 18:

Las facilidades estructurales vinculadas a ADT's (acuerdos de doble tributación), TLCs (Tratados del libre comercio) y APPRI (Acuerdos de protección recíproca de inversiones), deben continuarse gestionándose con la prioridad y diligencia con la que se han logrado las actuales. Así se resume y propone en la tabla No. 14. Son cruciales las mejoras en los casos de ADT's con Estados Unidos, Argentina, Panamá y Brasil, especialmente cuando Argentina y Brasil los han firmado ya con 17 y 28 países respectivamente.

Tabla No 18. Estado de las facilidades estructurales para exportar en los principales mercados destino

		ADT's activos	# de países con ADT's	TLC	APPRI	Marco normativo
1	Estados Unidos	Negociación		Vigente	Vigente	
2	España	Vigente		Vigente	Vigente	
3	Chile	Vigente		25 Vigente	Vigente	
4	Argentina			17 Vigente		
5	Perú	Vigente		4 Vigente	Vigente	
6	México	Vigente / Impl		37 Vigente	Vigente	
7	Ecuador	Vigente		11 Vigente		
8	Panamá			Suscrito	Negociación	
9	Brasil			28 Vigente		
10	Venezuela			26 Parcial		
11	Suiza	Vigente		Vigente	Vigente	
12	Francia	Negociación		Vigente	Suscrito	
13	Canadá	Vigente		Vigente	Vigente	
14	Corea del Sur – firr	Suscrito		Vigente	Suscrito	
	India	Suscrito				

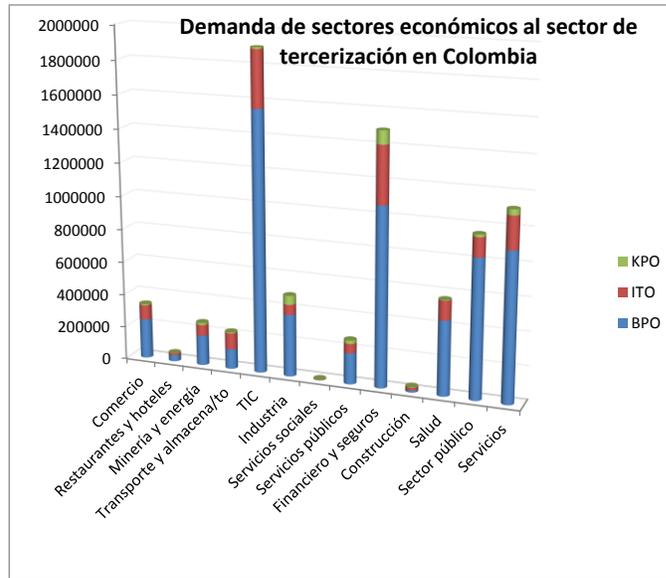
APPRI: Acuerdos para la protección recíproca de las inversiones

Fuente: Villate - Granados. Estudio sector BPO, KPO e ITO en Colombia. IDC, 2013.

Caracterización y formulación estratégica del sector BPO, KPO e ITO en Colombia. Resumen Ejecutivo.

En la gráfica No 4 siguiente, se presenta la especialidad nacional, medida por los niveles de facturación alcanzados por las empresas locales en servicios de tercerización. Dicha facturación se desagrega por cada uno de los sectores económicos clientes y se diferencia según la tipología de servicio BPO KPO e ITO¹³. El análisis se desarrolló también por número de empresas demandadas por cada subsector, lo que se desarrolla en detalle en el entregable No. 3.

Gráfico No 4: Sectores más demandantes de servicios de tercerización BPO, ITO y KPO en Colombia.



A nivel país, los sectores TIC y financiero son sin duda, los sectores de mayor capacidad de compra al sector. Les siguen de cerca los sectores de servicios, sector público, salud e industria. El sector comercio, a pesar de recibir demandas de un alto número de empresas, según el análisis de las páginas anteriores, representa tan sólo un orden de magnitud menor en volumen de compras.

Colombia tiene especialidades marcadas y múltiples casos de éxito en los servicios BPO a los sectores TIC, financiero, servicios, sector público, salud, industria y comercio; en los servicios ITO a los sectores TIC, financiero, servicios, sector público y salud; en los servicios KPO a los sectores financiero, industria, servicios y servicios públicos.

Para entender el orden de magnitud de la prestación de los diferentes tipos de servicios en las ciudades, se presenta en la tabla siguiente (Tabla No. 19) la evaluación de su participación según la siguiente convención:

De	a	Calificación
0	4,99%	Baja
5%	9,99%	Media baja
10%	14,99%	Media
15%	19,99%	Media alta
25%	29,99%	Alta
33%	o más	Líder

Esto significa que, si una ciudad participa en el agregado de facturación del país por servicios de tercerización con menos del 5%, su participación será entonces denominada “Baja”. Siguiendo esta escala de convenciones, la tabla siguiente

¹³ Para proyectar los valores facturados en la ciudad por cada sector, se utilizó la especialidad de facturación de las empresas locales (la facturación de las empresas con sede principal en la ciudad), no el total de operaciones del sector allí. Cada empresa aportó a cada sector económico su cifra total de tercerización al subsector en el que opera mayoritariamente.

Caracterización y formulación estratégica del sector BPO, KPO e ITO en Colombia.

Resumen Ejecutivo.

resume la realidad sectorial desde la perspectiva de la intensidad de los servicios que presta cada ciudad.

Tabla No. 19: Calificación de la participación de las ciudades o regiones en el total del mercado país

Subsector	Línea	BARRANQUILLA	BOGOTÁ	BUCARAMANGA	CALI	MEDELLÍN	EJE CAFETERO
BPO	Contact center Español	Baja	Líder	Baja	Media baja	Alta	Baja
	Contact center Bilingüe	Baja	Líder	Baja	Baja	Media baja	Baja
	Recursos Humanos	Baja	Líder	Baja	Media	Líder	Baja
	Facturación, cartera, cobranzas	Baja	Líder	Baja	Media alta	Media baja	Baja
	Finanzas, contabilidad	Baja	Líder	Baja	Alta	Baja	Baja
	Compras	Baja	Líder	Baja	Media alta	Baja	Baja
	Logística	Baja	Líder	Baja	Media alta	Media	Baja
	Análítica de negocio	Baja	Líder	Baja	Baja	Media baja	Baja
ITO	SaaS	Baja	Líder	Baja	Baja	Media	Baja
	PaaS	Baja	Líder	Baja	Media alta	Baja	Baja
	IaaS	Baja	Líder	Baja	Media baja	Líder	Baja
	Cloud computing	Baja	Líder	Baja	Media baja	Baja	Baja
	Gerencia	Baja	Líder	Baja	Media	Baja	Baja
	Data Center	Baja	Líder	Baja	Media baja	Baja	Baja
	Testing	Baja	Media alta	Baja	Media baja	Líder	Baja
	Investigación y desarrollo	Baja	Líder	Baja	Media alta	Media baja	Baja
KPO	Telemedicina y salud	Baja	Media alta	Baja	Líder	Media baja	Baja
	Ingeniería	Baja	Líder	Baja	Media baja	Media	Baja
	Servicios legales	Baja	Líder	Baja	Baja	Baja	Baja
	Diseño de video y juegos	Baja	Líder	Baja	Baja	Baja	Baja
	Diseño Gráfico	Baja	Líder	Media baja	Alta	Media baja	Baja
	Análisis financiero y de riesgos	Baja	Líder	Baja	Media baja	Baja	Baja
	Investigación de mercados	Baja	Líder	Baja	Baja	Baja	Baja
	Educación remota	Baja	Líder	Media baja	Baja	Baja	Baja

Fuente: Granados - Villate. Estudio sector BPO, KPO e ITO. IDC, 2013.

La tabla anterior se deberá actualizar regularmente, con lo que el rol de la ciudad que se visualice en la tabla representará su evolución o crecimiento en cada tipología de servicio.

2.3. Orden de magnitud de los sectores económicos y de servicios, demandantes de tercerización

El estudio analiza en el entregable 3, el resultado de la EAS 2011 (Encuesta Anual de Servicios) del DANE, realizada en el período marzo - octubre de 2012, en donde se presentan los sectores que mayor peso tienen en ingresos, empleo e inversión. Los dos sectores que coinciden como fortaleza en los tres criterios son telecomunicaciones y salud. Complementarios a ellos se destacan las otras actividades empresariales, intensivas en ingreso y empleo; y las de informática y educación, intensivas en empleo. No se incluyen las actividades empresariales de seguridad y aseo, por cuanto a pesar de ser intensivas en ingresos y empleo, no son intensivas en TIC por lo que no se consideran como parte del sector BPO, KPO e ITO¹⁴, potencialmente generadoras de servicios hacia países lejanos o de la región (*offshore / nearshore*). En el agregado nacional, estos cuatro sectores de servicios se agregan a los de establecimientos financieros y de comercio como los de mayor potencial y orden de magnitud para demandar e invertir en servicios de tercerización. Este comportamiento relativo detectado, será un insumo de alta relevancia para calificar el potencial y orden de magnitud de cada uno de los sectores en el orden regional.

¹⁴ Así quedó definido en la taxonomía del sector de BPO, KPO e ITO, facilitada y formalizada por el PTP a nivel institucional, y entregada como insumo al presente estudio.

Caracterización y formulación estratégica del sector BPO, KPO e ITO en Colombia.

Resumen Ejecutivo.

Los sectores con mayor PIB en el país, son los de telecomunicaciones, actividades empresariales, otras actividades y salud. En empleo, los sectores más demandantes son los tres últimos, mientras que en inversiones, se destacan telecomunicaciones y salud. El sector de telecomunicaciones particularmente es proveedor creciente de servicios ITO y su elevado potencial de inversión lo constituye en foco de apuestas de servicios de tercerización, apuesta que crece en probabilidades cuando se visualiza el orden de magnitud de sus operaciones y el potencial de prestación de servicios móviles a sus usuarios.

En los análisis realizados en detalle y presentados en el entregable 3, se revisa el tamaño relativo de los sectores de servicios en la economía colombiana, los cuales totalizan para el año 2011 un PIB de 81.469 (miles de millones de pesos), equivalente a un 13,1% del PIB total del país. De ellos se revisa su PIB sectorial, su potencial de generación de empleo y sus niveles de inversión. Se analizan de otra parte los sectores económicos potencialmente demandantes de servicios de tercerización. De los análisis anteriores, se desprende el siguiente resumen (Tabla No 20).

Tabla No. 20: Resumen de la relevancia de los sectores en la actividad económica del país.

Colombia		
Importancia de los sectores por orden de magnitud		
Criterio	Orden de magnitud	Sectores más relevantes
PIB país	PIB Colombia 621,6 billones de \$ (Año 2011)	Financiero, Act Servicios sociales, industria y minería y canteras: son el 68,% del PIB
Sectores principales en el PIB de servicios (13,5% del PIB-total del país)	PIB de servicios : 81,47 billones de pesos (Año 2011)	Actividades empresariales, salud, telecomunicaciones y otras actividades (75% del PIB de servicios)
Sectores de servicios intensivos en empleo (19,2% del empleo de servicios del país)	Empleados en servicios: 1.661.742	Actividades empresariales , otras actividades y salud (83,3% del empleo en servicios)
Sectores intensivos en inversión	Total inversión:8,61 billones de pesos (Año 2011)	Telecomunicaciones y salud (70,7% del total de inversión en el país)

Fuente: *Compilación Granados - Villate. Estudio BPO, KPO e ITO.*

La relevancia de los sectores por el volumen de sus operaciones será confrontada con su relevancia estratégica, con lo que podrán entonces valorarse focos estratégicos sectoriales para el país y para cada una de sus regiones.

2.4 Evolución de la propuesta de valor sectorial

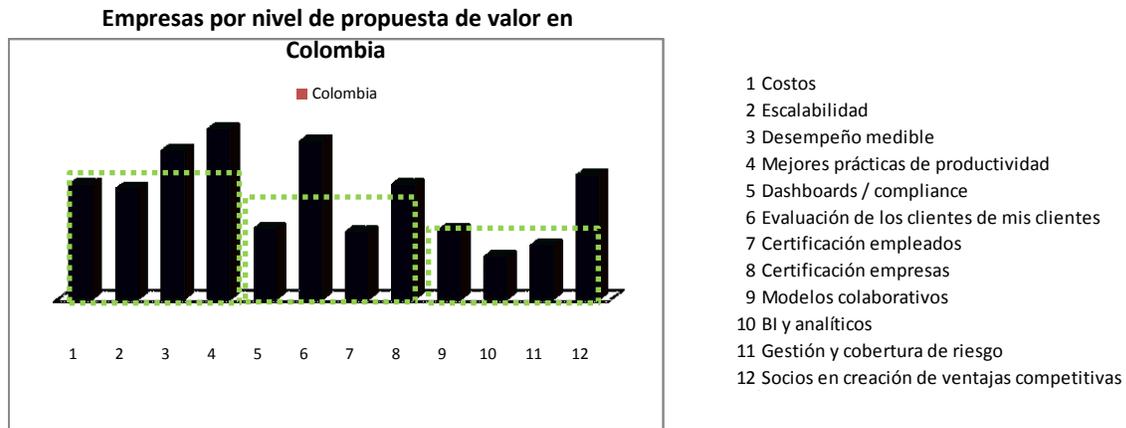
Para entender el nivel de evolución de la actividad desarrollada por las empresas del sector, el presente estudio definió la escala de propuesta de valor sectorial desagregada en 12 niveles, tal como se presentó anteriormente.

A partir de esta definición de escala de valor, se caracteriza el sector a nivel nacional y regional, en cuanto al **número de empresas** que declaran estar prestando sus servicios en cada nivel de la

Caracterización y formulación estratégica del sector BPO, KPO e ITO en Colombia. Resumen Ejecutivo.

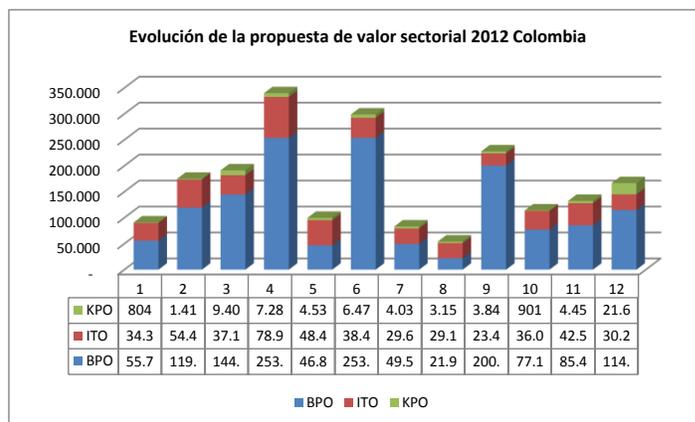
propuesta de valor (gráfico N° 5), cifra que será ponderada con los **ingresos de dichas empresas** por cada escala de la propuesta de valor (gráfico N° 6).

Gráfico No.5 Escala de la propuesta de valor sectorial



La propuesta de valor promedio para las empresas Colombianas es actualmente, mayoritariamente básica, como se ilustra en el gráfico No. 5. En los cuatro primeros escalones de la propuesta de valor, cerca de 42,7% de las empresas en promedio, ofertan servicios de manera regular e intensiva. En los 4 siguientes niveles, solo un promedio de 33,7% de las empresas ofertan dichas propuestas de valor y en los últimos 4 niveles de propuesta de valor, solo un promedio de 23,6% empresas ofertan propuestas de alto valor.

Gráfico No.6: % de ingresos por nivel de la propuesta de valor del sector

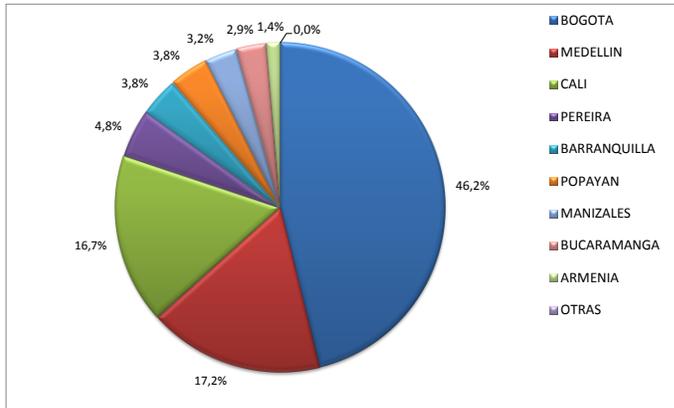


Visto desde la perspectiva de los ingresos de las empresas, como se representa en el gráfico No. 6, la propuesta de valor del país es fuerte en los niveles 4, 6 y 9 correspondientes a mejores prácticas de productividad (4), las evaluaciones de desempeño del servicio hechas por los clientes y sus clientes (6) y la aplicación de modelos colaborativos en la operación (9). La propuesta de valor del país se concentra en los cuatro niveles más básicos, tiene una

carencia marcada en los niveles 5, 7 y 8 y nuevamente es débil en el agregado de los 3 últimos niveles. Los niveles superiores de propuesta de valor están representados especialmente por empresas de Bogotá y Medellín, lo que se revisará en el capítulo regional.

2.5 Dinámica sectorial en las regiones

Gráfico No. 7: % de participación de las ciudades como sedes principales de empresas del sector



La primera aproximación a la dinámica sectorial en las regiones puede obtenerse analizando la presencia de empresas del sector en las ciudades colombianas, bien sea como sede principal o como sedes alternas¹⁵.

En el gráfico No. 7, se presenta la participación de las ciudades como sedes principales de las empresas del sector. Se observa que el 80,1% de ellas se establecen en las 3 ciudades principales de Colombia: Bogotá, Cali y

Medellín, y, otro 18,5%, aproximadamente, se ubica en las ciudades de Pereira, Barranquilla, Popayán, Manizales y Bucaramanga.

Las regiones analizadas concentran la gran mayoría de empresas del sector. Teniendo presente que una misma empresa puede desarrollar diferentes tipos de actividades, la tabla No.21, presenta una muy alta concentración de empresas del sector de tercerización en Bogotá, Antioquia y Valle del Cauca, lo que resultará aún más determinante cuando se desagregue dicha concentración según el tipo específico de actividad analizada y se involucre también el orden de magnitud de cada una de las empresas en cuanto a ingresos, empleo y exportaciones.

Se presenta aquí la distribución de las empresas del sector según la ciudad en donde ubican sus sedes principales y el tipo de empresa, este último desagregado como empresas colombianas con operaciones locales y empresas colombianas o extranjeras con operaciones en múltiples países.

¹⁵ Al cierre de la encuesta el estimado de empresas del sector presentes en las regiones será afinado según su nivel real de facturación real o potencial de servicios de tercerización.

Caracterización y formulación estratégica del sector BPO, KPO e ITO en Colombia. Resumen Ejecutivo.

Tabla No 21. Distribución de empresas del sector x tipo y por región según sede principal de las empresas.

Ciudad	Colombiana		Extranjera		Total
	Colombiana	Multinacional	Multinacional	Global	
BARRANQUILLA	3,5%	1,2%	4,0%	4,0%	3,3%
BOGOTA	35,6%	50,6%	52,0%	84,0%	38,7%
BUCARAMANGA	3,4%	1,2%	0,0%	4,0%	3,1%
CALI	21,6%	11,1%	4,0%	4,0%	19,7%
MEDELLIN	12,3%	27,2%	20,0%	4,0%	13,6%
POPAYAN	4,6%	1,2%	0,0%	0,0%	4,1%
EJE CAFETERO	11,2%	1,2%	16,0%	0,0%	10,1%
MANIZALES	4,0%	1,2%	4,0%	0,0%	3,7%
ARMENIA	1,1%	0,0%	0,0%	0,0%	1,0%
PEREIRA	6,0%	0,0%	12,0%	0,0%	5,5%
OTRAS CIUDADES	7,8%	6,2%	4,0%	0,0%	7,4%
% Total 9 ciudades / país	92,2%	93,8%	96,0%	100,0%	92,6%

Fuente: Granados - Villate. Estudio sector BPO, KPO e ITO Colombia. IDC, 2013.

El estudio hace una diferenciación adicional de las empresas multinacionales que tienen operaciones en 30 o más países, buscando diferenciar aquellas empresas que tienen su mercado natural a nivel regional y global.

Las 9 ciudades analizadas representan cerca del 93% de las empresas del sector y albergan al 96% de las empresas multinacionales del sector que operan en el país. Sólo 5 ciudades cobijan al menos una sede principal de una empresa global.

Según la investigación desarrollada, la presencia en el país de cerca de 53 corporaciones globales¹⁶ en el sector y más de 64 multinacionales¹⁷ extranjeras es una demostración del poder que ha alcanzado el sector y de la apertura del país para acoger inversión extranjera directa dirigida hacia él. Representa también su competencia para atender las expectativas de desarrollo y crecimiento de los negocios, por parte de los inversionistas o clientes. Son más de 110 empresas con alta capacidad de servir en otros mercados, con clientes globales y *know how* global para atenderlos.

¹⁶ En la definición regular de corporación global, se entiende como aquella que diseña su estructura local en función del mercado que atiende y se nutre de los servicios corporativos integrados globales. Para el presente estudio, simplemente se entiende como corporación global, aquella que tiene operaciones en más de 30 países a nivel mundial.

¹⁷ En la definición regular de compañía multinacional, se entiende como aquella que diseña su estructura orgánicamente de manera similar a la estructura de su casa matriz. Se entiende como compañía multinacional en el presente estudio, aquella que tiene operaciones en más de un país y en menos de 30.

Tabla No 22. Participación de las ciudades en los ingresos del sector 2012 (Millones de pesos)

Participación de las ciudades en los ingresos por tercerización				
Ciudad	Operaciones distribuidas		Por sede principal	
		% part país		% part país
Barranquilla	538.639	5,55%	143.462	1,48%
Bucaramanga	119.282	1,23%	27.457	0,28%
Bogotá	5.178.188	53,38%	6.002.623	61,88%
Cali	844.260	8,70%	898.731	9,26%
Medellín	2.245.877	23,15%	2.022.966	20,85%
Popayán	7.699	0,08%	4.417	0,05%
Eje Cafetero	401.754	4,14%	152.184	1,57%
Manizales	246.830	2,54%	143.761	1,48%
Armenia	35.714	0,37%	239	0,00%
Pereira	148.054	1,53%	8.184	0,08%
Subtotal 9 ciudades	9.335.700	96,23%	9.099.655	95,37%
Otras ciudades	365.242	3,77%	601.287	4,63%
	9.700.942	100,0%	9.700.942	100%

Fuente: Granados - Villate. Estudio Sector BPO, KPO e ITO en Colombia. IDC, 2013.

La tabla No.22 presenta en paralelo el agregado de los ingresos de las empresas del sector en cada ciudad. En la primera columna, los ingresos totales de la empresa son distribuidos según la proporción de las operaciones que cada empresa reporta desarrollar en las diferentes ciudades. De otra parte, en la tercera columna, se presentan los ingresos totales reportados en la ciudad donde la empresa tiene su sede principal, sin

importar que tenga sedes alternas en múltiples ciudades. En la segunda y cuarta columna se presentan las mediciones de participación en el mercado según la metodología de estimación seleccionada: distribuida o por sede principal.

Según el método utilizado, la estimación de los ingresos por servicios de tercerización por ciudad cambia, tal como se presenta en la tabla No.22. Barranquilla por ejemplo, se estima que factura desde las empresas con sede principal en la ciudad, la suma de \$143.462 millones y con ello participa con un 1,48% del mercado. Si se consideran en cambio los ingresos provenientes de todas las empresas que operan servicios de tercerización en Barranquilla¹⁸, los ingresos estimados ascenderían a \$538.639 millones, que representarían la operación total del sector en dicha ciudad.

Si se acumulan las cifras en las ciudades donde cada empresa tiene su sede principal, el sector se concentra marcadamente en las ciudades de Bogotá, Medellín y Cali, superando el 91,9% del total de los ingresos del sector.

Si por el contrario, se acumulan las cifras proporcionalmente según las ciudades en donde operan las empresas, Bogotá, Medellín y Cali concentran más del 85% de la actividad global del sector, pero Barranquilla, Bucaramanga y el Eje Cafetero multiplican significativamente su participación.

Si se quiere obtener el orden de magnitud de los ingresos por BPO, KPO e ITO en cada ciudad, debe aclararse primero sobre cuál método de estimación se trabaja. Para el caso en el que se contabilicen los ingresos de las empresas con sede principal en Barranquilla, como ejemplo, el estudio permite establecer qué proporción de sus ingresos provienen de cada actividad, tal como se presenta en la tabla No.16. Sin embargo, si se quiere establecer los montos de los servicios que

¹⁸ Restando claro está los ingresos que obtienen las empresas Barranquilleras en otras ciudades.

Caracterización y formulación estratégica del sector BPO, KPO e ITO en Colombia. Resumen Ejecutivo.

corresponden a cada actividad cuando se consideran las operaciones de todas las empresas en la ciudad, no es posible inferir esta participación y tampoco es recomendable asignarle la misma distribución de las empresas locales, ya que sería un sesgo o un supuesto sin sustento técnico. En este caso se recomienda a los tres subsectores asumir la misma participación de la ciudad en los ingresos totales país BPO, KPO e ITO. Esta distribución, se presenta en la tabla No. 23.

Tabla No 23. Ingresos por tipo de tercerización de las empresas con sede principal en cada ciudad

ANÁLISIS REGIONES	# Empresas	Ingresos tercerización		Ingresos	
		2012	BPO	Ingresos ITO	Ingresos KPO
BARRANQUILLA	93	143.462	111.409	27.930	4.124
BUCARAMANGA	71	27.457	9.278	10.288	7.891
BOGOTA	1.116	6.002.623	3.756.356	1.729.659	516.609
CALI	405	898.731	600.993	255.494	42.244
MEDELLIN	416	2.022.966	1.409.534	557.222	56.210
POPAYAN	93	4.417	1.018	1.063	2.336
EJE CAFETERO	224	152.184	73.111	76.910	2.163
ARMENIA	33	239	73	79	87
MANIZALES	77	143.761	71.316	71.527	918
PEREIRA	115	8.184	1.722	5.304	1.158
Total 9 ciudades	2.418	9.251.840	5.961.694	2.658.565	584.528
Total país	2.615	9.700.942	6.053.665	2.943.021	704.256
Participación 9 ciudades	92%	95,37%	98%	90%	83%

Fuente: Granados - Villate. Estudio PTP-MinCIT, Sector BPO, KPO e ITO en Colombia. IDC, 2013

estrategias de promoción del emprendimiento y el desarrollo local.

La utilidad de la estimación de los ingresos de las empresas con sede principal en la ciudad, deriva del interés por promover masa empresarial local y por monitorear regularmente el avance de las

La utilidad de monitorear los ingresos totales de las empresas del sector en la ciudad, sin importar en donde ubique su sede principal en Colombia, deriva de las implicaciones en empleo y recaudos fiscales directos por las transacciones que se realicen allí. En este caso, la distribución en ingresos BPO, ITO y KPO queda como se muestra en la tabla No 24.

Tabla No 24. Distribución de ingresos de las empresas por región y tipo de tercerización

Ciudad	Ingresos tercerización 2012	Ingresos BPO 2012	Ingresos ITO 2012	Ingresos KPO 2012
Barranquilla	538.639	336.126	163.410	39.103
Bucaramanga	119.282	74.436	36.187	8.659
Bogotá	5.178.188	3.231.338	1.570.932	375.919
Cali	844.260	526.843	256.127	61.290
Medellín	2.245.877	1.401.491	681.342	163.043
Popayán	7.699	4.804	2.336	559
Eje Cafetero	401.754	250.706	121.882	29.166
Manizales	230.296	143.711	69.866	16.719
Armenia	33.322	20.794	10.109	2.419
Pereira	148.054	92.390	44.916	10.748
Subtotal ciudades:	9.335.700	5.825.744	2.832.216	677.740
Otras ciudades	365.242	227.921	110.805	26.515
	9.700.942	6.053.665	2.943.021	704.256

Fuente: Granados - Villate. Estudio Sector BPO, KPO e ITO en Colombia. IDC, 2013.

La estimación realizada indica que el sector factura 9,7 billones de pesos (millones de millones) por servicios de tercerización BPO, ITO y KPO, tal como se detalla por ciudad en la tabla No.23. Los ingresos ITO son aproximadamente la mitad de los ingresos BPO en el país y más de 4 veces los ingresos agregados KPO. Bogotá y Medellín representan la vanguardia sectorial, en tanto Cali y Barranquilla son los

principales seguidores. Bucaramanga, como gran oportunidad de desarrollo, se ubica muy por debajo de su real capacidad de generación de negocios en el sector.

La dinámica de las ciudades también puede evidenciarse en el número de empresas ubicadas en cada ciudad por servicio BPO, ITO y KPO prestado, lo que sumado a las empresas que atienden a cada uno de los sectores económicos y las que atienden a los diferentes países, se presenta en el entregable III y se incluye como insumo en la formulación estratégica nacional y regional.

2.5.1 Alineación institucional en las ciudades

El ordenamiento institucional de las ciudades y regiones se analiza en detalle, cuando se aborda el componente de legitimidad y consistencia en cada una de ellas. Se identificaron coincidencias o potencialidades que faciliten la definición de focos estratégicos a nivel país y alineaciones entre ciudades para atender dichos focos. En la tabla No. 25, pueden identificarse los sectores económicos en los que existe consenso regional, mayorías absolutas o coincidencias marcadas entre sus múltiples y diversos enunciados de planes locales y regionales. Se hacen evidentes las alineaciones institucionales a nivel nacional para promover los sectores TIC/software, turismo y salud.

Tabla No.25. Alineación y coincidencia institucional en focos estratégicos locales y regionales.

Alineación institucional	Popayán	Armenia	Manizales	Pereira	Cali	Barranquilla	Bucaramanga	Medellín	Bogotá
Salud	✓				✓	✓	✓	✓	✓
TIC / Software	✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓
Educación							✓		
Textil				✓			✓		
Turismo	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓
Tercerización			✓	✓	✓				
Biotecnología / bioindustria			✓	✓	✓				✓
Agroindustria			✓			✓			
Metalmecánica			✓						
Logística					✓	✓			
Energía						✓		✓	
Industria	✓								

Fuente: Villate-Granados. Estudio sector BPO, KPO e ITO en Colombia. IDC, 2013.

Lo anterior se constituye en un nuevo insumo para la formulación estratégica nacional y regional y quedara inmerso en las formulaciones estratégicas respectivas.

2.6 Capital humano del sector

El sector de servicios de tercerización BPO, KPO e ITO se constituye hoy en un jugador de gran talla en la configuración de la demanda laboral del país, ya que totaliza 246.709 empleados, buena parte de ellos, profesionales técnicos, tecnólogos o de pregrados universitarios. Son empleos formales que promueven paulatinamente de mejor manera, el desarrollo de sus perfiles y su profesionalización. Las empresas que les contratan para servicios de tercerización, completan con empleados de otras líneas de negocio un total de 319.038 empleados. Los empleados en servicios de tercerización se desagregan en la tabla No. 26 en los servicios BPO, ITO y KPO así:

Caracterización y formulación estratégica del sector BPO, KPO e ITO en Colombia. Resumen Ejecutivo.

Tabla No. 26: Empleados contratados por el sector y los subsectores BPO, ITO y KPO.

Empleados del sector	# Empresas	Total empleados en la empresa	Empleados Tercerización	Empleados BPO	Empleados ITO	Empleados KPO
Total sector	2.615	319.038	246.709	182.084	49.769	14.857
% participación			77,3%	73,8%	20,2%	6,0%

Fuente: Vilate -Granados. Estudio PTP-Mincit, Sector BPO, KPO e ITO en Colombia. IDC, 2013

El sector BPO, intensivo en empleo, representa las $\frac{3}{4}$ partes del total de empleados de tercerización, mientras

que en ITO, como una demostración de su evolución como subsector, la cifra ya ronda los 50 mil empleados. Estos se concentran especialmente en grandes empleadores (empresas con más de 1.000 empleados) tal como se presenta en la tabla No. 27, por lo que dichas empresas deben tener soporte directo de las administraciones locales para escalar su modelo de negocio, que a todas luces tiene ya una propuesta de valor de base consolidada.

Tabla No 27. Concentración de empleados en el sector por tipo de empleadores

Tipo de empresa por empleos	Empresas	Total empleados	Empleados tercerización	% empleados
0. Mega empleador: >= 5000 empleados	26	116.843	110.227	45%
1. Gran empleador: >=1.000 empleados	97	114.535	85.215	35%
2. Grande: 501 a 1000 empleados	45	22.376	8.087	3%
3. Mediana mayor: 100 a 500 empleados	285	42.182	28.567	12%
4. Mediana: Entre 50 y 100 empleados	155	8.030	4.572	2%
5. Pequeña: Entre 10 y 50 empleados	731	10.574	7.132	3%
6. Pequeño empleador: 10 o menos empleados	1.275	4.498	2.909	1%
Total	2.615	319.038	246.709	100%

Fuente: Villate - Granados. Estudio sector BPO, KPO e ITO en Colombia, MINCIT. IDC, 2013

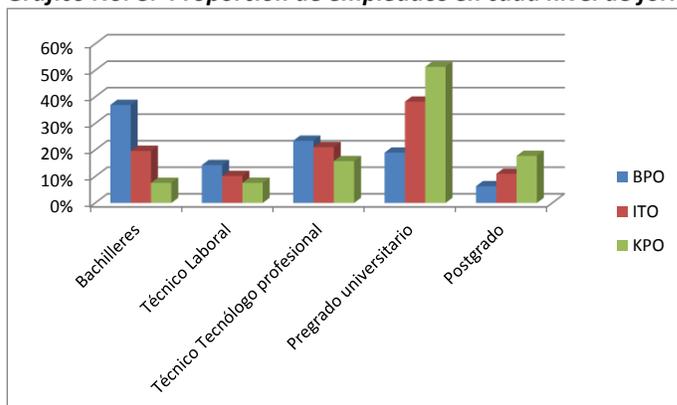
Una amplia masa de empresas del sector son emprendimientos con una base de menos de 10 empleados (en promedio menos de 4), cuyo modelo de negocio es incipiente y necesita un soporte y asesoramiento intensivo para crecer.

Para estos modelos de negocio deben existir plataformas de cooperación que faciliten la integración de procesos de negocio, modelo que puede consistir en iniciativas inmobiliarias especializadas (ej: cine, video, comunicación gráfica y animación), que concentran las capacidades productivas y facilitan el uso compartido de las especialidades de cada empresa¹⁹. El modelo de soporte de emprendimientos debe sustentarse además en facilidades compartidas (contabilidad, recursos humanos, administración, impuestos, infraestructura tecnológica, entre otros) que les permitan a las microempresas enfocarse en su oferta de valor especializada para sus clientes.

De otra parte y como era de esperarse, la proporción de empleados calificados es más alta en KPO, luego en ITO y por último, en BPO, tal como se muestra en las proporciones estimadas para el mercado en el gráfico No.8:

¹⁹ figura jurídica de Cooperación empresarial que permite agregar las operaciones manteniendo la independencia de las personas jurídicas

Gráfico No. 8. Proporción de empleados en cada nivel de formación por subsector



La casi totalidad de los empleados de las empresas KPO, el 85%, son profesionales de los diferentes niveles. En ITO cerca del 70% y en BPO, el 49%. El beneficio de tal estimación es permitir diferenciar la demanda proyectada de empleados para los próximos años y el orden de magnitud del personal demandado por subsector.

De esta manera, al establecer la demanda esperada de empleados por

el sector para los años siguientes, puede diferenciarse los niveles esperados de demanda de profesionales en cada subsector.

La estimación de la demanda de cargos para el año 2013 según su nivel de formación y área de conocimiento puede verse en la tabla No. 28 a continuación:

Tabla No.28: Demanda de cargos en el sector por nivel de formación y área de conocimiento

Área de conocimiento	Postgrado	Técnico laboral	Técnico profesional	Tecnólogo profesional	Profesional universitario	Total
Administración	17	30.553	9.895	4	5.577	46.046
Diseño gráfico	-	-	26	-	544	569
Electrónica	-	-	308	21	295	625
Enseñanza	-	-	86	-	137	223
Gerencia	372	-	-	-	94	466
Industrial	9	-	167	-	544	719
Jurídico	-	-	-	-	411	411
Recursos Humanos	-	-	475	-	21	496
Salud	-	428	668	-	141	1.237
Sistemas	107	826	3.347	317	18.823	23.419
Total	505	31.807	14.971	342	26.586	74.212

Fuente: Granados - Villate. Estudio sector BPO, KPO e ITO Colombia. IDC, 2013.

La composición de la demanda refleja una concentración de la demanda en las áreas de conocimiento administrativas y de sistemas, la primera con mayor nivel de demanda en el perfil técnico laboral, correspondiente a cargos de *contact center*, que se asume corresponden a niveles no profesionales²⁰.

²⁰ La clasificación de los cargos asesor de *contact center* o de cobranzas como técnico laboral, es un supuesto del estudio, sujeto a la observación. Es claro que en muchos casos, dichos cargos pueden ser cubiertos por

Caracterización y formulación estratégica del sector BPO, KPO e ITO en Colombia. Resumen Ejecutivo.

Para analizar las brechas entre la oferta y la demanda de profesionales en el sector, se presenta a continuación el total de la oferta educativa reflejada tanto en el número de estudiantes matriculados por área de conocimiento para el año 2012 (tabla No. 29), como el total de titulaciones que se otorgaron en el 2011 para dichas áreas de conocimiento (tabla No. 30). Con ello tendremos la proporción de graduados frente a la población matriculada año a año.

Tabla No 29. Estudiantes matriculados por área de conocimiento y nivel de formación año 2012.

Área de conocimiento	TÉCNICA	TECNOLÓGICA	PROFESIONAL		Total
	PROFESIONAL	PROFESIONAL	UNIVERSITARIO	POSTGRADO	
AGRONOMIA, VETERINARIA Y AFINES	311	971	9.845	561	11.688
BELLAS ARTES	7.961	16.824	33.738	402	58.925
CIENCIAS DE LA EDUCACION	-	101	62.558	26.744	89.403
CIENCIAS DE LA SALUD	3.479	8.954	66.323	7.748	86.504
CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS	8.397	10.909	141.058	18.209	178.573
ECONOMIA, ADMINISTRACION, CONTADURIA Y AFINES	22.949	103.936	163.937	24.011	314.833
INGENIERIA, ARQUITECTURA, URBANISMO Y AFINES	12.861	87.598	192.208	11.400	304.067
MATEMATICAS Y CIENCIAS NATURALES	25	4.484	16.206	2.903	23.618
(en blanco)	2	15780		0	15782
Total	55.985	249.557	685.873	91.978	1.083.393

Fuente: Granados - Villate. Estudio sector BPO, KPO e ITO Colombia. IDC, 2013.

Tabla No 30. Estudiantes titulados 6 ciudades por área de conocimiento y nivel de formación año 2011.

Área de conocimiento	TÉCNICA	TECNOLÓGICA	PROFESIONAL		TOTAL
	PROFESIONAL	PROFESIONAL	UNIVERSITARIA	POSTGRADO	
AGRONOMIA, VETERINARIA Y AFINES	10	363	965	109	1.447
BELLAS ARTES	1.190	1.950	4.586	540	8.266
CIENCIAS DE LA EDUCACION		381	6.539	14.948	21.868
CIENCIAS DE LA SALUD	578	1.805	8.372	3.710	14.465
CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS	7.120	1.170	16.532	10.830	35.652
ECONOMIA, ADMINISTRACION, CONTADURIA Y AFINES	2.882	17.043	22.009	15.978	57.912
INGENIERIA, ARQUITECTURA, URBANISMO Y AFINES	1.910	12.856	19.095	7.429	41.290
MATEMATICAS Y CIENCIAS NATURALES	39	358	1.908	766	3.071
SIN CLASIFICAR	13	789	14	50	866
Total	13.742	36.715	80.020	54.360	184.837

Fuente: Granados - Villate. Estudio sector BPO, KPO e ITO Colombia. IDC, 2013.

De las tablas 29 y 30 se desprende que la proporción de graduados o titulados por programa es cercana a un 24,5% de los estudiantes matriculados en programas de nivel técnico profesional; 14,7% en tecnológico profesional; 11,7% para profesional universitario; y 59,1% para profesionales con postgrado universitario.

técnicos, tecnólogos o profesionales, pero ello no puede establecerse de las respuestas de los empresarios, por lo que se recurre al supuesto mencionado.

Caracterización y formulación estratégica del sector BPO, KPO e ITO en Colombia. Resumen Ejecutivo.

Al clarificar la demanda sectorial de empleados para el año 2013, calculada en 74.212 personas (tabla No. 28) y la demanda de profesionales (técnico, tecnológico y universitario), calculada en 41.899 personas, permite inferir las brechas de capital humano así:

1. Existe sobreoferta de capital humano para niveles de postgrado.
2. La demanda de capital humano profesional (técnico profesional, tecnológico profesional y profesional universitario), estimada en 41,899 personas para el año 2013, está concentrada en las áreas de sistemas (**22.487** personas) y en las áreas administrativas (15.476 personas).

En el área de conocimiento de ingeniería, la población graduada para el año 2012 estuvo cerca de las **32.861**, cifra que debe atender la demanda de todos los sectores económicos del país. Si se tiene en cuenta que en dicha área los programas de formación profesional en sistemas, o programas conexos, no superan el 30% de los egresados de toda el área de conocimiento de ingenierías (**cerca de 10.000 graduados en sistemas al año**), podríamos asegurar que el sector es capaz de absorber más que los egresados anualmente de sistemas y que la oferta nueva total de las entidades educativas tan solo cubre un 50% de su demanda. Es apenas natural que el país se encuentre en déficit de profesionales de ésta área y que la agenda pública debe cambiar radicalmente para privilegiar los programas de ingeniería como un foco de ventaja competitiva país.

3. Los 15.476 profesionales demandados en áreas administrativas se encuentran en el mercado sin dificultad y es una demanda que fácilmente atienden las más de 57.912 personas graduadas anualmente en las principales ciudades del país. El foco de formación para esta población, han de ser las certificaciones de personal que demandan específicamente las empresas para sus cargos.

De otra parte y al analizar la tasa de crecimiento del sector entre los años 2011 y 2012, la demanda de empleados por subsector creció como se demuestra en la tabla No. 31:

Tabla No.31: Estimación de empleados del sector para los años 2011 y 2012

Concepto	2011	2012	Tasa
Empresas	2.436	2.615	7,4%
Empleados	275.831	319.038	15,7%
Empleados de tercerización	206.253	246.709	19,6%
Empleados BPO	152.225	182.084	19,6%
Empleados ITO	41.608	49.769	19,6%
Empleados KPO	11.922	14.857	24,6%

Fuente: Granados - Villate. Estudio sector BPO, KPO e ITO. IDC, 2013.

El crecimiento de empleados del sector fue cercano a los 40 mil; 30 mil de ellos en BPO, 8 mil en ITO y cerca de 3.000 en KPO. Estos órdenes de magnitud los analizaremos

a la luz de la oferta actual de formación de capital humano en las ciudades analizadas, de la demanda del sector por áreas de conocimiento y de las proporciones de dicha demanda en los niveles técnico laboral, técnico / tecnólogo profesional, pregrado universitario, especialización, maestría y doctorado.

Caracterización y formulación estratégica del sector BPO, KPO e ITO en Colombia. Resumen Ejecutivo.

En los análisis detallados en el entregable III del estudio se presentan los estudiantes matriculados por cada área de conocimiento (*en los niveles de técnico profesional, tecnólogo profesional, pregrado universitario, especialización, maestría y doctorado*), como un primer indicador de la capacidad de atender la demanda de personal calificado en los subsectores BPO, KPO e ITO.

En las áreas de conocimiento más directamente relacionadas con la actividad de BPO, las tasas de crecimiento de la oferta educativa son cercanas al 6%, muy por debajo de las tasas de crecimiento de la demanda del sector BPO, cercanas al 20%. Sin embargo, la cantidad de estudiantes matriculados en el área de administración, (217.043, con crecimiento anual de la oferta de 6,6% y participación del 20% en el total de la población matriculada) parece insuficiente para atender la demanda de los subsectores de finanzas y contabilidad, *contact center*, logística y cobranzas, que sólo para el crecimiento del año 2012 demandaron cerca de 30.000 nuevos empleados, la mayoría de ellos bachilleres o técnicos laborales. Las áreas de recursos humanos tienen fortaleza en su oferta, si se considera las tasas de crecimiento de matriculados año a año, superior al 13% en carreras como la psicología.

Las áreas de conocimiento vinculadas más directamente al sector ITO, tienen tasas de crecimiento bajas e incluso negativas. En los últimos años, la tasa de **decrecimiento** de los estudiantes de ingeniería de sistemas, telemática y afines ha sido del 3%, y la población matriculada representa tan sólo el 5% del total de estudiantes en el conjunto de ciudades analizadas; menos de la cuarta parte de los matriculados en administración, que crece además a tasas superiores al 6%.

Según las pruebas PISA 2012, el percentil más alto de las carreras con mejores resultados se presenta en matemáticas e ingenierías, marcadamente superior a las áreas de economía y enseñanza. En matemáticas e ingenierías es mucho más alta la proporción de los profesionales que se ubican en los niveles superiores de evaluación, que la de los que se ubican en los niveles mal calificados. En economía y pedagogía, la tendencia es inversa.

El foco de especialización del país, dada la calidad media alcanzada en la formación de estudiantes y la alta demanda laboral, debería estar alrededor de las ingenierías. Contrario a ello, estas vienen decreciendo en oferta educativa y en números de estudiantes y graduados por año. El sector debe clarificar el orden de magnitud de su demanda a las universidades y al Estado y exigir de ellos una estrategia clara de desarrollo de capital humano, que revierta la tendencia de oferta insuficiente de profesionales en ingeniería para el país y específicamente, para el subsector ITO.

El crecimiento del año 2011 a 2012 en el sector KPO se estimó en 3.000 empleados, por lo que la oferta sobrepasa los nuevos requerimientos de profesionales para los nueve subsectores que configuran KPO.

La oferta educativa, representada por el número de entidades educativas por cada nivel de formación, se representa a continuación, en la tabla No. 32:

Tabla No.32: Oferta educativa 2012 por nivel de formación en las 6 regiones analizadas

OFERTA EDUCATIVA TOTAL 6 REGIONES	DOCTORADO	ESPECIALIZACION	MAESTRIA	TECNICA		TECNOLOGI		Total
				PROFESIONAL	CA	UNIVERSITARIA		
AGRONOMIA, VETERINARIA Y AFINES	9	41	16	15	39	53	173	
BELLAS ARTES	3	25	12	111	185	151	487	
CIENCIAS DE LA EDUCACION	8	260	68	8	3	546	893	
CIENCIAS DE LA SALUD	12	674	71	66	54	189	1.066	
CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS	42	546	201	78	95	392	1.354	
ECONOMIA, ADMINISTR., CONTADURIA Y AFINES	6	770	111	432	628	511	2.458	
INGENIERIA, ARQUITECTURA, URBANISMO Y AFINES	34	355	159	320	624	644	2.136	
MATEMATICAS Y CIENCIAS NATURALES	38	40	73	15	31	84	281	
Total	152	2.711	711	1.120	1.773	2.570	9.037	

Fuente: Ministerio de Educación Nacional. Estudio IDC sector BPO, KPO e ITO, 2013.

Es natural pensar que los programas élite en las áreas de ingeniería deben recibir un impulso nacional y local para expandir y multiplicar su oferta en todo el país. Se requiere por ejemplo la reproducción de facultades reconocidas en varias ciudades del país, en programas técnicos, tecnológicos y de pregrado universitario, con el subsidio del sector y la administración local, subsidiando además el ingreso de los estudiantes a los programas vinculados a sistemas en todo el país, algo que seguramente tendrá mayor acogida en las ciudades intermedias con oferta educativa limitada.

Certificaciones de los empleados y las empresas

En la tabla siguiente se proyecta el número de certificaciones de empleados más demandadas por el mercado según la expectativa de los clientes. El orden de magnitud de las certificaciones de mandadas por el sector, parece poder atenderse mediante un proyecto micro de acuerdo directo con las empresas, que involucre compromisos de contratación o crecimiento en exportaciones.

Tabla N° 33. Número de certificaciones de empleados demandadas entre las de mayor relevancia

Certificación	Certificaciones que demandan los clientes	Certificaciones con las que cuenta	Certificaciones con las que contarán los empleados de su empresa en 3 años	
				Brecha
PMO / PMP	588	430	666	236
ITIL	458	370	565	194
Auditor ISO	366	449	518	69
Otra	352	407	444	37
JAVA	329	324	421	97
DBA	264	236	278	42
SQL – iSQI	218	255	296	42
PCMMi	190	125	268	143
CISCO	190	181	185	5
NIIF	167	181	315	134
TOGAF	125	83	157	74
PSP/TSP	116	93	162	69
Analista SLAs	74	74	130	56
LEAN / SIX SIGMA	65	65	97	32
SAS	46	28	88	60
CompTIA ASP, SCNS, IBM	42	46	74	28
CISM	42	37	37	-
CISA	32	37	60	23
CAP	19	19	37	19
COP	14	19	37	19
CRISC	14	9	9	-
CGEIT	9	9	14	5
S&OP / IBP	5	14	5	
Total	3.721	3.490	4.864	1.384

Fuente: Granados - Villate. Estudio del sector BPO, KPO e ITO en Colombia. MinCIT-PTP: IDC, 2013.

Es evidente que estos niveles de demanda de certificaciones de empleados son prioritarios para el crecimiento de la propuesta de valor, por lo que una intervención metódica del Estado es requerida para acelerar y generalizar el proceso de certificación. En principio, las certificaciones foco del sector (las 12 primeras) deben estar subsidiadas por las administraciones locales y una secuencia de alianzas con las entidades certificadoras, debe ponerse a disposición del sector para reducir significativamente su costo.

A continuación se analizan las certificaciones más demandadas por los clientes para las empresas y las mayores brechas existentes frente a lo que el mercado está en capacidad de aportarles. Son coincidentes las demandas de clientes por certificaciones ISO y CMMI, así como son representativas de las brechas más grandes en la propuesta de valor a sus clientes. La marca país del sector debe involucrar empresas típicamente certificadas ISO y CMMI, desarrollando en paralelo proyectos de alcance específico para cobijar en las ciudades certificaciones como NIIF, COBIT, TOGAF, SLAs, ITMark y COPC.

Tabla N° 34 Número de certificaciones demandadas para empresas entre las más relevantes.

Certificaciones de empresas	Demandan los clientes	Certificaciones con las que cuentan las empresas	Certificaciones con las que contarán en 3 años	Brecha
ISO 9000	1.050	602	1.034	432
ISO / 27001-2	536	186	531	345
CMMi development	361	131	367	235
ISO 14000	290	71	334	263
CMMi services	284	66	372	306
COBIT	191	77	213	137
Otra	164	175	191	16
ISO / IEC 20.000	148	38	202	164
TOGAF	137	55	120	66
SLAs	126	66	142	77
IT Mark	115	77	131	55
COPC - PSIC - eTOM	109	60	93	33
PCI	93	16	88	71
SOX – GLBA COMPLIANC	77	44	66	22
eSCM	33	16	55	38
IAOP	22	5	38	33
LEED	16	-	27	27
Val iT	11	5	16	11
S&OP / IBP	5	5	33	27
NPS	5	-	5	5
Grand Total	3.994	1.838	4.382	2.544

Fuente: Granados - Villate. Formulación estratégica sector BPO, KPO e ITO. Mintic-PTP. IDC, 2013.

2.7 Potencial y orden de magnitud Colombia

Los focos de desarrollo empresarial pueden establecerse alternativamente desde las perspectivas de oferta o de demanda, esto es, desde la capacidad competitiva actual de las empresas y su saber hacer o, desde la perspectiva de lo demandado y más valorado por los clientes.

Dichos focos de desarrollo pueden orientarse adicionalmente hacia los satisfactores considerados sólidos en el presente o, más bien, sobre los que serán más valorados en el futuro por los clientes. Desde el enunciado central del presente estudio, las empresas y países deben empezar a posicionarse en lo que los clientes demandarán y valorarán en mayor medida en el futuro y utilizar la oferta actual como palanca del desarrollo del foco empresarial futuro; no como el foco mismo.

Así las cosas, el estudio afinará su análisis, involucrando variables de demanda tales como nivel de la propuesta de valor alcanzado para los servicios de tercerización en cada sector económico; el orden de magnitud en millones de pesos de la demanda de servicios de tercerización de cada uno de los sectores; el número de empresas demandadas por cada sector; y la demanda esperada futura en cada sector, entre otras.

Ganar la perspectiva del cliente y de la demanda exige al estudio ponderar y apropiar la capacidad competitiva actual, tanto nacional como regional para el desarrollo del sector, pero no condenarse a ella. Más bien, exige visualizar la competitividad sectorial para aportar valor²¹ al cliente e invertir en el desarrollo de dicha propuesta de valor²² como verdadero camino para consolidar el sector en el futuro como “de talla mundial”.

Es por ello que tanto la evaluación nacional como regional de la perspectiva y enfoque de desarrollo de servicios de tercerización, se centra en la comprensión de la demanda antes que de la oferta e inicialmente en la capacidad estructural de los sectores económicos presentes en dicha región para **demandar** este tipo de servicios e incluso **invertir** en su desarrollo.

En tal dirección abordaremos inicialmente tres criterios básicos para el análisis regional:

1. *El tamaño relativo de los sectores económicos potencialmente demandantes*, lo que se traduce en la capacidad agregada de cada sector que especialmente evidencia su potencial económico de *demanda e inversión*. Esto se ilustrará desde el dimensionamiento sectorial del PIB relativo²³ por departamento.
2. *La demanda actual, relativa a empresas del sector de tercerización*, lo que presentaremos con sustento en la muestra inicial de la encuesta realizada por el presente estudio²⁴, en la que se considerarán tanto el monto de los ingresos provenientes de cada sector como el número de empresas del sector de tercerización cuyos servicios son demandados por cada uno de los sectores.

²¹ Se define valor como el grado de importancia que un cliente entrega a un satisfactor ofertado en el mercado. Es subjetivo al cliente o empresa y es cambiante en el tiempo.

²² La propuesta de valor de una empresa o sector es la definición de su actividad en función de lo que el cliente declara que es importante para él; no desde los servicios o productos que produce.

²³ Más allá del valor en pesos del PIB sectorial, interesa visualizar el tamaño relativo de los sectores, tanto en lo regional como en lo nacional, lo que potencia el sector para invertir o demandar servicios de tercerización.

²⁴ La muestra indaga las verticales o sectores clientes de cada una de las empresas del sector. Del total de 407 empresas que han iniciado la encuesta a la fecha (oct 1 de 2013), 162 ya la han terminado, lo que es relevante, dado que la pregunta sobre las verticales o sectores que atienden se encuentra en el último bloque de la encuesta.

3. El potencial de los subsectores consolidados de servicios en cuanto a ingresos, empleo e inversión, lo que aprovechará el alcance de la encuesta anual de servicios EAS²⁵ 2011, desarrollada por el DANE entre las empresas más representativas de 12 subsectores predefinidos.

Los tres criterios se apoyan en la hipótesis recogida entre los más de 50 empresarios entrevistados, respecto a que la capacidad del sector de tercerización de servicios de poner a prueba y apalancar su propuesta de valor, está en buena medida vinculada al tamaño de la demanda del mercado local, como palanca y mecanismo de validación de la capacidad de atender competitivamente, el mercado internacional.

2.7.1 Las demandas de los empresarios

En los gráficos 9 y 10, se revisan las demandas de los empresarios para crecer y para exportar.

Gráfico No 9. Requerimientos de los empresarios al Estado para crecer

Requerimientos al Estado para crecer, hechos por empresarios	
Familia Táctica	Colombia
Financiación	21,0%
Capacitación	20,5%
Tributarios	15,5%
Promoción	9,5%
Tecnología	7,1%
Contratación laboral	5,1%
Facilidades en procesos y trámites	4,2%
Normatividad	3,8%
Asesoría	2,3%
Bilingüismo	2,0%
Apoyo a Pymes	2,0%
Contexto de seguridad	1,8%
Favorecer a la empresa Colombiana	1,4%
Otra	1,3%
Licitaciones públicas	0,8%
i + D	0,7%
Asociatividad	0,6%
Certificaciones de la empresa	0,3%
Bases de datos especializadas	0,1%
Total	100,0%

Fuente: Granados - Villate. Estudio sector BPO, KPO e ITO en Colombia, 2013.

En el gráfico No. 9, son evidentes las coincidencias en necesidades de financiación, las que están concentradas en las compañías colombianas.

Las demandas de capacitación, propias del requerimiento de capital humano calificado del sector, son recurrentes e intensivas en la medida que demandan una intervención macro para constituirse realmente en una solución de naturaleza sectorial.

²⁵ La encuesta anual de servicios se implementó desde el año 2004 en Colombia, y toma una muestra de las más grandes compañías de cada uno de los subsectores de servicios identificados. El total de las empresas encuestadas fue de 5437, desagregadas en los 12 subsectores en los que definió su foco de atención la EAS.

Gráfico No 10. Requerimientos de los empresarios al Estado para exportar

Táctica a nivel Colombia	Colombia
Promoción	25,2%
Tributarios	10,1%
Capacitación	12,3%
Asesoría	11,3%
Estudios, análisis de mercados	7,0%
Financiación	8,3%
Otra	5,8%
Facilidades en logística, procesos y trámites	6,0%
Tratados de libre comercio / relaciones internacion	3,8%
Certificaciones de la empresa	1,3%
Alianzas / Convenios	1,5%
Tecnología e infraestructura tecnológica	2,0%
Bilingüismo	3,3%
Normatividad	1,5%
Manejo de la tasa de cambio	0,3%
Licitaciones públicas / convocatorias	0,2%
Obtención de pólizas	0,2%
Total	100%

Fuente: Granados . Villate. Estudio BPO, KPO e ITO en Colombia. IDC, 2013.

Los empresarios declaran a nivel nacional que su mayor expectativa por parte del Estado es la de promoción, capacitación y asesoría. En un cuarto y quinto lugar ubican los beneficios tributarios y la financiación de sus esfuerzos de exportación, por lo que resulta evidente que su primera expectativa es la de recibir impulsos estructurados de conocimiento y apertura de mercados antes que beneficios fiscales o económicos.

2.8 Formulación de focos estratégicos sectoriales.

La presente formulación estratégica recoge el pensamiento de los *stakeholders* del sector, la aproximación mediante entrevistas de profundidad a más de 60 líderes sectoriales, los análisis metódicos de las evidencias recogidas presentados previamente y el entendimiento de la evolución estructural del sector a nivel global.

El sector de tercerización en Colombia se viene constituyendo en la punta de lanza de una de las estrategias de la transformación productiva colombiana, que promueve el tránsito de un país típicamente exportador de bienes primarios e industriales a uno competitivo y exportador de servicios a gran escala, capaz de impulsar la transformación de procesos intensivos en conocimiento y tecnología de otros sectores y del Estado mismo.

En torno a la ponderación y relevancia de las formulaciones estratégicas resultantes de los diferentes análisis, se definen **10 focos estratégicos** de gestión del sector y se detalla para cada uno de ellos el enunciado general y las actividades detalladas que involucra, tanto a nivel nacional como regional. Tal como se introdujo en la fundamentación metodológica, la definición de los focos estratégicos condensa los elementos de mayor relevancia en la evolución, crecimiento y sostenibilidad del sector en Colombia.

Dichos focos son:

Foco estratégico	
Los 10 focos estratégicos sectoriales	
Foco 1	Asociatividad.
Foco 2	Evolución de la propuesta de valor sectorial
Foco 3	Impulso a las exportaciones
Foco 4	Aprovechamiento de oportunidades y tendencias.
Foco 5	Impulso a sectores transversales y microemprendimientos
Foco 6	Atracción de inversión de grandes jugadores globales
Foco 7	Foco en apalancadores de los resultados nacionales y regionales : desarrollo de grandes jugadores locales
Foco 8	Desarrollo intensivo de capital humano calificado para el sector
Foco 9	Impulso al modelo de tercerización de servicios por parte del Estado
Foco 10	Impulso al desarrollo de <i>Impact sourcing</i>

Se desarrolla a continuación el enunciado de cada uno de los focos y se desagrega su alcance en las actividades específicas involucradas.

Foco estratégico 1: Asociatividad

La asociatividad es el primer y más importante dinamizador del desarrollo sectorial, asumiendo la función cerebral de un sistema neuronal que permite encadenarse a órganos especializados y funcionar como un todo dinámico frente al entorno global. El espíritu del desarrollo asociativo cubre cuatro grandes objetivos, que serán traducidos en actividades concretas tanto en la estrategia nacional como en las regionales.

i. Inclusión o logro de mayor relevancia en la agenda pública

El orden de magnitud y relevancia estratégica del sector para el país demanda mayor participación en la agenda pública, el plan de inversiones y el presupuesto del Estado. Se demanda entonces la presentación estratégica del sector fortalecido a partidos políticos, entidades del orden nacional y local (Alcaldías y Gobernaciones), Congreso de la República, Ministerios, el Consejo Privado de Competitividad, Ministerio de Hacienda, DIAN, Proexport, DANE, SENA y Planeación Nacional, entre los más relevantes. Es natural que desde el ordenamiento de nuestro sistema político, el sector debe incidir en las estructuras programáticas de los partidos y sus correspondientes campañas para lograr relevancia en los planes y presupuestos de las entidades nacionales y locales.

El objetivo final será el de involucrar el sector de manera generalizada en la política pública de competitividad y exportaciones, que permita la transición estructural del país hacia una nueva economía colombiana, con una amplia participación y diversificación de su sector servicios.

La meta mínima es la inclusión de iniciativas sectoriales en la totalidad de los planes de desarrollo nacional y locales, presupuestos de inversión, planes de CTI, planes de las Comisiones Regionales de Competitividad, entre otros, ya no como un sector implícito en otros, sino como una realidad sectorial de peso específico en la estrategia y planes.

De otra parte, Colombia es hoy, como se demostró en el capítulo de dimensionamiento, un jugador de ligas menores en el contexto internacional de exportación de servicios pero cuenta con un sector que ha demostrado tener la capacidad y potencial para ser la punta de lanza en la transformación de la economía de servicios del país, vinculando simultáneamente las variables críticas de PIB, exportaciones, empleo y sostenibilidad. En tal dimensión, la asociatividad debe lograr el consenso alrededor del tratamiento prioritario a un sector con perfil de punta de lanza en servicios para el país y desde el país.

ii. Estructura neuronal del sector:

La relevancia del sector para el desarrollo competitivo y exportador de los servicios en el país, demanda una estructura orgánica que encadene, direcciona y lidere los intereses y prioridades estratégicas de los empresarios vinculados.

La dispersión de la sociedad civil y de la institucionalidad del Estado se refleja en el bajo grado de asociatividad de los empresarios en el sector; la multiplicidad de asociaciones que buscan liderar los empresarios del sector, independientes y en muchas ocasiones desconectadas unas de otras; el desarrollo incipiente de la asociatividad en la mayoría de las regiones analizadas; el cruce de funciones entre entidades del Estado y la carencia de metas, planes y responsables sectoriales para su evolución estratégica. En tal dirección, deben gerenciarse como grandes iniciativas:

- La constitución de una Entidad Asociativa Nacional de Servicios de Tercerización, que en primera instancia se configura como el órgano rector, cerebro e interlocutor del sector ante la institucionalidad del Estado. Es además el ente unificador de la estrategia para integrarse a la política pública de competitividad y exportaciones, representante frente a los restantes sectores y articulador de la asociatividad de todos los subsectores; el gestor y defensor de los intereses sectoriales ante la agenda pública y por supuesto, el ente gerencial del sector frente a los retos y estrategias que se definan a nivel agregado. Se podría conformar de manera Federativa por las Asociaciones actuales, los grupos sectoriales regionales y los *stakeholders* de mayor peso y relevancia para su desarrollo. Gestiona adicionalmente los recursos del Estado destinados a impulsar su desarrollo.
- A nivel regional, la asociatividad debe tener un liderazgo real vinculado al sector, no dependiente o relegado a los intereses o focos estratégicos de otros sectores o subsectores, aunque con vínculos directos y vasos comunicantes con ellos. Este órgano líder regional del sector, es el conducto regular de la institucionalidad del Estado y la Federación con las regiones.

- Alcanzar un acuerdo sobre el mapa institucional y asociativo del sector.

iii. Liderazgo de la ejecución de proyectos bandera del sector:

La asociatividad debe asumir nuevas responsabilidades ante el sector, liderando focos de desarrollo como son:

- Presentación de proyectos de óptimo fiscal²⁶, que promueven medidas para eliminar o aliviar la carga de impuestos a la tecnología utilizada en el sector y con ello impulsar la productividad de los clientes, el crecimiento económico del país, la competitividad de las tarifas para el mercado interno y de exportación e incluso, el ingreso fiscal, este último, vía otros mecanismos de impuestos que se benefician de la mayor actividad del sector.
- Impulso a las alianzas de observatorio tecnológico sectorial, con líneas específicas de estudio e investigación vinculadas. Dichas alianzas deben proveer al sector de fuentes de renovación de la concepción tecnológica de su negocio y casos de éxito de modelos de negocio a nivel global.
- Construcción de ciudadelas de tercerización especializada BPO, ITO y KPO: Los grandes centros empresariales de tercerización, son iniciativas inmobiliarias que facilitan la figura jurídica de Cooperación Empresarial, que deben fundarse en la conveniencia del sector, en la viabilidad económica para inversionistas y en la competitividad agregada por los estándares de servicio alcanzados por las empresas inmersas en dichas iniciativas. Los edificios o complejos empresariales tienen la capacidad de dotar de servicios especializados (comunicaciones, energía, seguridad, transporte masivo, ...) a empresas del sector con demanda flexible y escalable por sus clientes. Tienen también la posibilidad de integrar ofertas especializadas de servicios relacionados, tales como cine, video, animación, comunicación gráfica e incluso diseño gráfico, ofertas que pueden asumir la figura jurídica de Cooperación Empresarial en proyectos específicos.
- Liderazgo en la presentación de proyectos de innovación del sector a fuentes institucionales como Colciencias (regalías, beneficios tributarios, planes de CTI), Sena e Innpulsa.
- Configuración de la mesa de exportadores, que especializa la discusión del sector alrededor de las oportunidades exportadoras del país.

²⁶ *Óptimo fiscal: Esta estrategia se funda en la necesidad de presentar y demostrar al Estado iniciativas que reduzcan los impuestos al sector, con beneficios en crecimiento del PIB, productividad de otros sectores, exportaciones, empleo e incluso, recaudo fiscal.*

iv. La promoción y creación de asociatividad transversal en los subsectores prioritarios para el país.

Los subsectores de servicios de tercerización que se consideren prioritarios para el país, deben contar con una estructura organizacional que les represente, impulse y que les permita consolidarse, organizarse y proyectar el subsector en la dirección correcta. En particular se requiere vincular la asociatividad regional y nacional existente, de manera prioritaria, para los subsectores de logística, analíticos, salud, contenidos y animación, componentes de la tercera plataforma, recursos humanos, servicios petroleros e ingenierías; o en su defecto, conformar las mesas específicas de trabajo para cada uno de estos sectores.

La asociatividad transversal en logística por ejemplo, deberá asumir retos específicos, con soporte Estatal claro está, pero con retos, metas y compromisos para impactar en el entorno macro colombiano, en asuntos como los costos de operar internacionalmente, en la visibilidad de la cadena de suministro y transporte; en el pronóstico, administración y vínculo directo con la demanda; en la integración y colaboración de clientes y proveedores; en la implementación de soluciones de analíticos e inteligencia de negocios; en la optimización de las redes de trabajo; en la implementación de modelos de optimización de inventarios y pedidos; en la planeación de ventas y operaciones; en el monitoreo y seguimiento del tráfico de vehículos en las rutas; en la administración del riesgo involucrado; en el modelo de sostenibilidad del negocio; en la interacción directa y transparente con las Entidades del Estado; entre otros grandes retos. En el transcurso del estudio se ejemplifican retos de ajuste normativo y operativo que debería liderar también la asociatividad transversal de logística y analizados en detalle por el sector y el Consejo Privado de Competitividad en Colombia.

En las formulaciones estratégicas nacional y regional, se hacen explícitas las estrategias y tácticas que desarrollan este foco estratégico.

Foco estratégico 2: Evolución de la propuesta de valor sectorial

Como se sostiene a lo largo del estudio, la sostenibilidad del sector se sustenta en la evolución metódica y permanente de su propuesta de valor.

El mercado global viene siendo liderado por grandes Corporaciones con alcance regional y mundial, que han elevado paulatinamente su propuesta de valor a niveles que les hacen entrelazarse de manera robusta y competitiva con sus clientes²⁷. Esta tendencia de los líderes

²⁷ Algunas de ellas, con tradición global, adoptaron la tercerización como línea de negocios (IBM, Accenture, Tata) mientras que otras, surgieron de la separación de procesos especializados del negocio y la creación de

Caracterización y formulación estratégica del sector BPO, KPO e ITO en Colombia. Resumen Ejecutivo.

globales sirve de insumo para enfocar los esfuerzos de desarrollo de la propuesta de valor de nuestro país y relanzar su estrategia de desarrollo del sector.

El diseño inicial de la escala de propuesta de valor en doce niveles, surge de la investigación sobre la base de las propuestas de valor de los líderes mundiales en el sector y la retroalimentación de líderes empresariales colombianos entrevistados.

Para hacer realidad la evolución de la propuesta de valor, no como una iniciativa aislada empresarial sino más bien, como una evolución sectorial, se requiere:

1. Evolucionar la cultura de construcción de propuestas de valor en el sector y en los empresarios colombianos.
2. El levantamiento experto de las propuestas de valor especializadas por subsector o servicio de tercerización
3. La definición de focos de desarrollo específicos de evolución de la propuesta de valor y.
4. La concreción de proyectos que hagan viable y medible en crecimiento competitivo en lo que es de valor para clientes e inversionistas globales.

El estudio hizo el levantamiento de los niveles de evolución de la propuesta de valor en las diferentes ciudades y detectó niveles incipientes de evolución en varias de ellas, por lo que el desarrollo regional de dichas propuestas de valor deberá enfocarse en algunos sectores y servicios específicos, buscando elevar su probabilidad de ejecución y éxito.

En el enunciado detallado de la estrategia incluiremos iniciativas específicas que permitan concretar los proyectos en los que se sugiere hacer visible la evolución de la propuesta de valor sectorial en Colombia.

nuevas empresas a partir de ello (Hally Burton o Slumberger en servicios IT petroleros; Athos, derivada de Siemens).

Foco estratégico 3: Impulso a las exportaciones

El gran salto exportador que demanda el país exige medidas estructurales, no casuales, de impulso al sector de servicios. Es por ello que se deben comprometer agresivamente, alineados y apalancados por los desarrollos de Proexport, estrategias de impulso a la competitividad internacional de las empresas del sector tales como:

- Foco facilitador y apalancador de la institucionalidad del Estado para los 100 grandes exportadores del sector, buscando su asociatividad y participación regular en los foros y debates especializados, que permitan impulsar su competitividad y aprovechar las oportunidades existentes. Enfocarse en estas empresas, permitirá impactar las grandes cifras sectoriales, hacer inteligencia a los mercados destino más relevantes y crear una dinámica superior entre la institucionalidad del Estado y su entendimiento de las demandas corporativas globales de servicios de tercerización.
- Foco en los mercados definidos como prioritarios, clarificados por el estudio, renovando la propuesta de valor y las estrategias de venta, dados los casos de éxito, la competitividad demostrada del país en ellos, la conveniencia estratégica y la eliminación de trabas a la exportación que paulatinamente se han materializado.
- Diligencia en la eliminación de trabas a las exportaciones en los ocho mercados foco de exportaciones, como pueden ser la carencia de TLC, los acuerdos de eliminación de la doble tributación, la homologación de títulos, la homologación de las leyes de habeas data, los acuerdos de protección de inversiones, entre otros.
- Impulsar proyectos locales piloto APP de bilingüismo (Alianza Público Privada) en las ciudades intermedias, con empresas exportadoras a mercados angloparlantes, buscando convertir dichas ciudades (foco en Barranquilla y Armenia, tercera y cuarta en las pruebas Saber 11 de bilingüismo en Colombia 2013²⁸) en planes piloto de desarrollo competitivo de servicios bilingües BPO, KPO e ITO en Colombia.
- Vincular mediante conferencias y entrenamiento a los entes comerciales de las representaciones diplomáticas, para que tengan claridad en su misión frente a las posibilidades de exportación de servicios de tercerización, el soporte requerido por los exportadores en plaza y la utilidad de sus aportes en inteligencia de mercados.

²⁸ El indicador mide el porcentaje de estudiantes que obtienen B1 o B+ en la prueba de Saber 11 de inglés, de donde resulta que el promedio nacional es del 6,6% de los estudiantes de grado 11 con dicho nivel del idioma y en las ciudades, San Andrés 22%, Bogotá 13,6%, Atlántico 8%, Quindío 6,7%, Antioquia 6,6%, Risaralda 6,6%, Santander 6,4%, Cundinamarca 6,4%, Caldas 5,4%. Cuando se mide proporcionalmente al número de cibernautas del país que visitan páginas en otros idiomas, el porcentaje se reduce al 4% de la población.

- Preparar conjuntamente con Proexport un modelo de acompañamiento y promoción especializado para empresarios del sector de tercerización que atienda sus demandas específicas de conocimiento en procesos de exportación, consecución de inversionistas, normatividad, facilidades existentes, acceso a programas de promoción, entre otros temas solicitados.
- Dada la cercanía, afinidad institucional y competitividad del mercado de tercerización con Chile, sustentado en el capítulo anterior²⁹, se sugiere constituir un plan piloto de alianza con dicho país, buscando el mutuo apalancamiento en recursos, mercados y tecnologías y un plan conjunto de inversiones que permita competir regionalmente a sus empresas. Las empresas de tercerización chilenas y colombianas combinarían sus capacidades, integrarían sus potencialidades y competirían conjuntamente por ganar clientes regionales apalancados en dos de los mercados más atractivos para inversionistas internacionales. El mercado colombiano es capaz adicionalmente de apalancar con recursos el crecimiento de las empresas chilenas, mientras que el chileno, puede constituirse en punta de lanza para que las compañías colombianas impulsen sus operaciones por toda la región.

Foco estratégico 4: Aprovechamiento de oportunidades y tendencias.

La tecnología está inmersa en una dinámica denominada 3ª plataforma, cuyos grandes componentes son la movilidad, las redes sociales y las tecnologías *big data* y *cloud computing*. Algunas de las oportunidades y tendencias del mercado que específicamente se derivan de allí y que metódicamente el país debe aprovechar y transformar en estrategias son:

- Expansión acelerada de contenidos no estructurados (videos, pdf, mensajes, conversaciones, redes sociales), que obligan adopción acelerada y manejo técnico de big data para el Estado, la inclusión en iniciativas de *impact sourcing* y la delegación de esta tendencia en aliados que permitan clarificar emprendimientos viables para empresas del mercado.
- Servicios certificados de computación en la nube y modelos de seguridad IT (*Cybersecurity*).
- La masificación de dispositivos empaquetados (software, hardware, aplicaciones y servicios), o *IT Appliances e IT mobile*, que aun cuando incorporan regularmente modelos de autoservicio en la red, abre nuevas y múltiples oportunidades de BPO en servicio e ITO en *SaaS* y *cloud*.
- Gestión del conocimiento y colaborativo en redes sociales: *Social computing*.
- Modelos analíticos generalizados: *smart computing*.

²⁹ Esta afinidad se evidencia en la eliminación de trabas al comercio (TLC, ADT, APPRI) y en la relevancia de las cifras de ventas de servicios de tercerización a Chile tanto en BPO, ITO como en KPO.

- Integración de servicios IT(hardware, middleware, software,..): *Converged infrastructure management*, lo que obligará al rediseño de las áreas de tecnología de las empresas y entidades y a la consolidación de servicios ITO que sustituyan servicios internos obsoletos.
- Autoservicio de bases de conocimiento: *Self serve knowledge base*.
- Apertura de información para uso público: Open data; lo que retará los proyectos de big data en el Estado especialmente, como ente administrador de la información pública y privada que quedará disponible en el mercado.
- Nubes empresariales privadas: *Enterprise private cloud*
- *Green IT*: que involucra la optimización de recursos como electricidad, espacio, enfriamiento, desechos – reciclaje, extensión vida útil de equipos, entre otros.

Estas tendencias y sus beneficios harán que el costo de oportunidad, el *know how* altamente especializado y los costos de asumir estas operaciones presionen a la tercerización de las soluciones con expertos capaces de escalar, apropiar y asegurar su beneficio para el negocio, a escalas de costos mucho menores a las de asumirlas y con estándares de desempeño y seguridad garantizados contractualmente.

El análisis desarrollado permite inferir metódicamente los focos de desarrollo de oportunidades, buscando impactar en mayor medida la competitividad y desarrollo del sector. Como resultados del análisis, se definen los siguientes focos de gestión:

1. Focos sectoriales: Utilizar como focos de desarrollo los servicios a los sectores TIC, financiero y salud, como ejes del crecimiento internacional del sector e incorporar los servicios al sector público como
2. El desarrollo de los servicios al sector público mediante acuerdos sectoriales UEE³⁰ que permitan enfocar los esfuerzos en servicios de alto impacto en la efectividad misional del Estado.
3. Validar la tabla de focos regionales y sectoriales aportada por el presente estudio, en la que la asociatividad regional asume un rol específico (líder, líder compartido, seguidor, apuesta o renuncia) en el desarrollo estratégico de cada uno de los sectores a nivel nacional. Con ella el sector y las regiones orientarán con claridad sus esfuerzos y planes de desarrollo involucrados.
4. Focos transversales: Salud, bilingüismo local, 3ª plataforma, contenidos y animación,

Proyectos de ciudades inteligentes que vinculen proyectos KPO de ingeniería, movilidad, administración de infraestructura, seguimiento ciudadano a contratación, entre otros.

³⁰ UEE: Universidad – Empresa – Estado.

Foco estratégico 5: Impulso a sectores transversales y microemprendimientos

La dinámica del sector introduce año a año cientos de nuevos empresarios en el entorno, muchos de ellos ligados a sectores nuevos con alto potencial de desarrollo. Algunos de los subsectores de mayor peso y relevancia deben ser promovidos como ejes transversales de la estrategia y considerarles como foco de desarrollo en el mediano y largo plazo. Tal es el caso de los subsectores de telemedicina y salud, logística, recursos humanos, contenidos y animación, 3ª plataforma³¹, *smart cities* y analíticos de información.

El punto de partida de la estrategia, como se desarrolla adelante, es la estructuración de asociatividad transversal y la definición de iniciativas concretas encadenadas entre regiones. Para elevar la probabilidad de éxito de dichas estrategias, a las regiones se les asigna unas prioridades de desarrollo de estas líneas, bien sea por sus casos de éxito, la dinámica del subsector, la existencia de líneas de investigación robustas o la apuesta institucional en la que existe consenso.

Los micro emprendimientos deberán ser organizados y proyectados desde un banco de proyectos sectorial, que permita visualizar sus focos de desarrollo y los niveles de resultados alcanzados año tras año.

La estrategia de impulso a sectores transversales obliga a la contratación de consultorías internacionales sobre patrones de éxito sectoriales y a la alianza con grandes jugadores globales (universidades expertas, centros de investigación, institutos o empresas) que permitan hacer del banco de proyectos de un subsector, una apuesta real de proyección para el país.

Resulta además crucial para el sector, materializar en los planes de desarrollo urbano de las ciudades, macroyectos de iniciativas inmobiliarias que concentren empresas de subsectores que se constituyan en apuestas de la ciudad, con modelos de Cooperación Empresarial que les faciliten la integración por proyectos de sus ofertas de servicios. Son subsectores típicos de este tipo de apuestas, el de cine, video y animación; el de contact centers y cobranzas; el de salud; el de logística y los vinculados a la 3ª plataforma.

Estos proyectos inmobiliarios pueden desarrollarse también en ciudades intermedias o zonas marginales de grandes ciudades, dotando de infraestructura de altos estándares de servicio, productividad y sostenibilidad y modelos creativos y flexibles de relacionamiento con las empresas

³¹ La tercera (3a) plataforma es una tendencia que enruta la evolución reciente de la tecnología en cuatro grandes líneas: movilidad, redes sociales, *big data* y *cloud computing*.

que incluyen arrendamiento, concesión, áreas especializadas de teletrabajo³² a destajo, entre otras.

El detalle de las actividades involucradas se presenta a continuación:

³² *Modelo intermedio de teletrabajo en el que la persona no trabaja desde su casa sino desde un centro dotado con infraestructura robusta, cerca a su casa, dotado por la empresa, el sector privado o el Estado en zonas marginales.*

Foco estratégico 6: Atracción de inversión de grandes jugadores globales

El país debe orientar metódicamente la selección y conducción de nuevos socios globales hacia subsectores o regiones con fortalezas u oportunidades latentes para recibirlos. El criterio de selección de las empresas invitadas al país y en las que se deben enfocar los esfuerzos, es el de aquellas organizaciones reconocidas por sus políticas de desarrollo del capital humano, por su incorporación de mejores prácticas al mercado, por su capacidad de penetrar el continente desde Colombia y por la inteligencia de sus métodos y procesos competitivos³³.

La IAOP (*International Association of Outsourcing Professionals*) entrega el ranking de las 100 más importantes compañías de tercerización en el mundo, la mayoría de ellas urgidas por diseñar estrategias de tránsito de *offshore* a *nearshore* en el continente Americano, como tendencia de negocio, o de expandir sus servicios a centro y Suramérica, por lo que debe concretarse un mecanismo de selección de socios de negocio a los que el país le interesa extender la invitación para su ingreso al país.

Las empresas globales presentes en el país, deben recibir la propuesta de valor de las ciudades intermedias para ampliar sus operaciones apalancadas en nuevas ventajas competitivas del país presentes en dichas ciudades.

El Estado debe promover no sólo el ingreso de jugadores globales con sus propias estructuras operativas, sino también, el ingreso de inversionistas compradores de participación en empresas colombianas existentes, capaces de hacer crecer su dimensión y el alcance de sus servicios desde Colombia.

De otra parte, el Estado debe consolidar la propuesta de valor del país para atraer los “Centros de servicio compartidos” de las empresas hacia Colombia, impulsados por la secuencia de casos de éxito y decisiones recientes de operar en el país, por parte de empresas globales (ej: Siemens, Sab Miller, Alpina, IBM, HP, Indra, Level3, entre otros).

Pensando en ciudades intermedias, el país debe mirar hacia inversionistas regionales o hispanoparlantes (España en particular), que han ya apostado por ciudades intermedias con éxito y que ven viable su operación en ciudades diferentes a las 3 principales del país; algo que no es común ni viable en las evaluaciones típicas desarrolladas por las empresas globales.

El detalle de las actividades involucradas se presenta a continuación:

³³ Medido hoy en el ranking de organizaciones más inteligentes del planeta.

Foco estratégico 7: Desarrollo de grandes jugadores locales

Los grandes jugadores colombianos que hacen transición a grandes jugadores globales, son parte fundamental de la sostenibilidad del sector y del impacto en el largo plazo de su desarrollo competitivo.

Favorecer su desarrollo permitirá impulsar la expansión de las exportaciones, la maximización del aporte fiscal del sector y la apropiación para el país de mejores prácticas globales de servicios de tercerización.

Las Alcaldías locales deben promover iniciativas³⁴ para apalancar los esfuerzos empresariales de los potenciales grandes jugadores locales, al igual que lo vienen haciendo con la atracción de grandes jugadores globales.

El Estado debe identificar y analizar la viabilidad de dotar a una o más ciudades de infraestructura de electricidad que permita contar con duplicidad de proveedores y así asegurar la condición competitiva TIER4 para los proveedores de servicios de Data Center.

La conectividad es fuente de competitividad de sectores exportadores de servicios, por lo que los servicios vinculados podrían estar exentos de IVA y ser parte del análisis solicitado en el proyecto denominado “óptimo fiscal”.

Foco estratégico 8: Desarrollo intensivo de capital humano

La competitividad del país para proveer capital humano calificado a las empresas está retada por su capacidad de formalizar la oferta especializada y relevante que demandan las empresas. El sector es un gran jugador en la demanda y formalización³⁵ de empleo calificado, joven, femenino e incluso marginado, por lo que el foco de la estrategia de capital humano ha de ser la de expandir el modelo de certificación y entrenamiento relevante a nuevos jugadores, estandarizar y validar

³⁴ Son ejemplo de dichas iniciativas el desarrollo de grandes proyectos urbanísticos, el subsidio al entrenamiento del capital humano, las condiciones fiscales preferenciales, entre otros puntos.

³⁵ Colombia tiene, según el DANE, un nivel cercano al 57% de informalidad en el empleo, lo que contrasta con la flexibilidad y altas tasas de empleo formal del sector BPO, KPO e ITO en Colombia.

sectorialmente la oferta base de certificación de competencias y consolidar plataformas de gestión virtual y presencial de entrenamientos masivos³⁶.

El perfil y orden de magnitud del sector demandan como ajustes estructurales de la estrategia de capital humano, el enfocar el crecimiento de la oferta de capital humano en las áreas de conocimiento TIC (sistemas especialmente) y administrativas, áreas en donde se concentra la demanda sectorial y en las que existen brechas marcadas de oferta, salvables con una acertada intervención público privada.

Es urgente la definición de modelos de expansión de las instituciones de titulación profesional en sistemas a todo el país, permitiendo que formen parte de los programas de desarrollo de ciudades intermedias en el corto plazo y asegurando la oferta de profesionales en dicha área para el país.

El sector debe respaldar la formulación estratégica del Ministerio de Educación colombiano para el bilingüismo y debe delegar en los proyectos UEE a nivel local, las soluciones a la oferta de programas de bilingüismo para las empresas. Puede además facilitar el ingreso de compañías que tienen su propio modelo de entrenamiento y certificación en idiomas, para multiplicar la oferta educativa en bilingüismo.

A nivel macro, el sector debe crear un modelo de desarrollo de competencias sectorial, apalancado en la plataforma de aprendizaje SENA pero con vida propia y complementaria a la oferta sectorial de dicho organismo; es decir, con currículos propios avalados por el Sena pero operados por entes certificadores privados, cuyos costos tengan la posibilidad de descontarse, al menos parcialmente, de la carga tributaria de las empresas. Sus focos han de ser las certificaciones en las áreas de administración y sistemas más ampliamente demandadas por los clientes.

Foco estratégico 9: Impulso al modelo de tercerización de servicios por parte del Estado.

El Estado es regularmente el primer beneficiario de los procesos de tercerización generando economías de escala, foco en los factores críticos de éxito de los planes de gobierno e impulso a los indicadores de cumplimiento de su objeto misional.

El modelo inglés y francés de tercerización refleja el principio estratégico de especializar al Estado en aquellas labores en las que se le considera insustituible y garante del ordenamiento

³⁶ En Korea se ha visto el desarrollo de procesos de entrenamiento masivos, en coliseos y grandes escenarios, que redefinieron la potencialidad del entrenamiento presencial.

institucional. En las restantes, su rol debe ser el de un muy buen comprador y contratante, capaz de poner a disposición de los objetivos misionales del estado las mejores prácticas del mercado a los mejores precios o a niveles superiores de retorno sobre la inversión. Al enfocar el Estado en sus focos estratégicos de gestión, se multiplica su efectividad en los restantes, delegados con criterio técnico de optimización y efectividad a terceros. En Francia por ejemplo, el Estado no es el propietario de las edificaciones en las que opera, sino contratante o arrendatario de la infraestructura que aporta el inversionista o arrendador.

El Estado podría redefinir su modelo de contratación y compra de servicios, buscando viabilizar contrataciones de largo plazo que de un lado permitan el apalancamiento en terceros para servicios expertos y de otro, aceleren la apropiación de tecnologías y mejores prácticas existentes en el mercado por toda la base institucional nacional y local del Estado.

El Estado podría entonces contratar con Universidades y Empresas reconocidas la implementación de laboratorios u observatorios tecnológicos, que se constituyan en ejemplo y guía de implementación de mejores prácticas de manera transversal en las entidades del orden nacional y local. Estas iniciativas deben partir del encadenamiento y liderazgo de los proyectos de “Gobierno en línea”, “Vive digital” y “Colombia compra eficiente”.

Pensando en ello, debe contratarse un estudio de derecho comparado y reforma legislativa para los procesos de compra de servicios de tercerización, que se incorpore a las iniciativas de reforma de compras estatales que estén en curso y que resuelva entre otros propósitos la promoción del empresario colombiano en la contratación con el Estado, la celeridad de la contratación, el largo plazo de los contratos de servicios, la eliminación de requisitos extremos frente a estándares internacionales (pólizas cuantiosas o fuera de los estándares de las compañías de seguros,

Esta es la primera fuente a gran escala de efectividad misional y económica con la que el Estado puede impulsar y dinamizar logros específicos tales como:

1. Proyecto *Big Data* estatal que impulse sus proyectos de *Open Data*, provea de información cruzada a la institucionalidad del país y elimine la desigualdad y falta de sincronía en la información disponible del Estado.
2. Proyectos piloto de reingeniería de las áreas de sistemas de las entidades del estado para tercerizar la administración de sus salas de cómputo e identificar estándares de desempeño, gestión y contratación que puedan ser rápidamente irradiados a sus pares institucionales. Algunos ejemplos de dichos proyectos piloto pueden ser:
 - a. Proyecto de digitalización de contenidos.
 - b. Proyecto de data center para administraciones locales.
 - c. Proyecto de atención a usuarios de servicios públicos
 - d. Proyecto de redes sociales encadenadas al estado al servicio de los objetivos de participación ciudadana,

3. Proyecto de comunidad virtual que encadene los gerentes de tecnología (CIO) de las entidades públicas y les permita compartir y apropiar las mejores prácticas implementadas por ellos en su Entidad.
4. Proyecto de impulso a la rama judicial desde la gestión del conocimiento y la incorporación de soluciones y servicios de gestión judicial, con servicios de data center y KPO jurídico especializados para despachos judiciales, unidades de fiscalía, centros de atención a usuarios, Casas de Justicia, entre otros.

Foco estratégico 10. Estrategia de impact sourcing

En el mundo se viene movilizando grandes volúmenes de recursos hacia iniciativas empresariales que aporten planes de vida productivos y dignos a personas en estado de vulnerabilidad por pobreza, violencia, desigualdad, discapacidad o exclusión.

Colombia es potencial jugador de dichos recursos en vista de la gravedad de su problemática para dichas poblaciones y en vista también, del fortalecimiento paralelo de su sector de servicios de tercerización en ciudades principales e intermedias. La convocatoria a jugadores globales de *Impact Sourcing*, demanda el diseño previo de una política pública capaz de comprometer recursos del estado en dichas iniciativas, y más que ello, capaz de comprometer contratación de servicios de tercerización para requerimientos del Estado.

En la fase inicial de esta estrategia, se encuentra también la contratación de estudios o consultorías que clarifiquen la potencialidad de servicios de tercerización de impact sourcing, los modelos exitosos a nivel mundial y las iniciativas en las que el Estado debe enfocar su promoción y sus compras.

Visual resumida de los focos estratégicos definidos

El análisis regional desarrollado por el presente estudio, permitió diferenciar las prioridades y focos de desarrollo sectorial de las ciudades y de manera consecuente, del país. Es así que al agregar las conclusiones del análisis nacional y regional, puede resumirse la perspectiva de prioridades sectoriales tal y como se presenta en la tabla No. 44.

En ella se simboliza la postura estratégica que demanda el sector a las regiones con las siguientes convenciones:

Caracterización y formulación estratégica del sector BPO, KPO e ITO en Colombia.
Resumen Ejecutivo.

-  Liderazgo
-  Liderazgo compartido
-  Seguidor
-  Apuesta
-  Renuncia

La tabla No 44 que se presenta a continuación, representa uno de los capítulos de la formulación estratégica sectorial, que deberá ser ponderado y analizado con las regiones y los sectores y vitalizado con la definición anual del mapa estratégico definitivo que sirva de hilo conductor de las iniciativas públicas y privadas vinculadas al sector. La sustentación de la presente formulación, se deriva de los análisis detallados presentados en el análisis regional del estudio.

Tabla No. 35. Prioridades de desarrollo sectorial por regiones.

PRIORIDADES POR SECTORES	EJE CAFETERO	BARRANQUILLA	BUCARAMANGA	BOGOTA	CALI	MEDELLIN	POPAYAN
1. TIC							
2. Financ/ y seguros							
3. Servicios							
4. Sector público							
5. Salud							
6. Industria							
7. Comercio							
8. Servicios públicos							
9. Minería y energía							
10. Transp/te almacen/to							
11. Rest/tes y hoteles							
12. Construc/n							
13. Servicios sociales							
14. Agroindustria							

Fuente: Granados - Villate. Estudio sector BPO, KPO e ITO Colombia, MINCIT PTP. IDC, 2013

Vale la pena resaltar que las renunciaciones, en la formulación estratégica, elevan la capacidad de éxito en las estrategias definidas, por lo que no deben interpretarse como simple abandono, sino más bien, como la demostración de claridad estratégica respecto a los focos de desarrollo y emprendimiento en una ciudad. El rol que se desprende de ciudades líderes en los diferentes sectores, reta a su asociatividad a impulsar proyectos de verdadera talla mundial y atraer las mejores prácticas al sector a nivel nacional, especialmente, para aquellas ciudades que funcionan como seguidoras o que han definido una apuesta estratégica alrededor de dicho sector.

De la misma forma y anticipando resultados detallados en el capítulo siguiente de análisis regional, en la tabla siguiente se visualiza un primer enfoque del Banco de proyectos y la asignación de prioridades transversales para cada una de las regiones. Esto se resume en la tabla No. 36 así:

Caracterización y formulación estratégica del sector BPO, KPO e ITO en Colombia.
Resumen Ejecutivo.

Tabla No 36: Alineación de emprendimientos regionales de tercerización por regiones

Focos del banco de proyectos	Eje					
	Medellín	Barranquilla	Bucaramanga	Cafetero	Cali	Bogotá
Analíticos de contact centers		√		√	√	√
Analíticos de cobranzas	√				√	√
Análisis y cobertura de riesgos	√				√	√
Mesas de ayuda para soluciones TIC	√	√	√	√	√	√
BPO Bilingües		√	√		√	
Smart cities	√					√
3a Plataforma redes sociales					√	√
3a Plataforma movilidad	√	√		√	√	√
3a Plataforma big data	√		√			√
3a Plataforma cloud	√		√		√	√
Open data para el Estado						√
Animación, creative transmedia, video, juegos	√		√	√	√	√
Telemedicina	√	√	√	√	√	√
Smart grid	√			√		
KPO energía	√	√		√		√
KPO petróleos			√			√
Plataformas transversales	√					
BPO logística		√			√	√
Tráfico en ciudades y carreteras		√		√		√
KPO biotecnología	√			√	√	√
Servicios gráficos					√	√
Servicios legales						√
Recursos humanos	√		√			√
Impact sourcing		√	√	√		√

Observatorio tecnológico (Según acuerdos)

Fuente: Granados - Villate, 2012. Estudio sector BPO, KPO e ITO Colombia.

La asignación de prioridades transversales obedece a líneas de emprendimientos en marcha y líneas de investigación de soporte, capaces de impulsar el desarrollo de servicios de tercerización en cada una de ellas. Al final de la tabla existe un campo para inscribir los focos de trabajo de los observatorios tecnológicos, según acuerde la asociatividad del sector en la región con cada uno de ellos.

Tanto en el análisis de los sectores foco regionales como en la alineación de los emprendimientos por región, la dinámica alcanzada por cada uno de ellos permitirá renovar la formulación y las apuestas estratégicas, permitiendo el liderazgo de las regiones que lo ganen por su alineación institucional, robustez asociativa y dinámica empresarial en cada sector o línea de emprendimiento.

Caracterización y formulación estratégica del sector BPO, KPO e ITO en Colombia.
Resumen Ejecutivo.

Este resumen ejecutivo busca introducir los frentes de análisis y conclusiones del orden nacional, por lo que se invita a la lectura detallada del entregable No.3 en el que se profundizan los análisis y se profundizan región por región.

