

## Caracterización General del sector BPO, KPO e ITO en Colombia

---

*Julio, 2013*



## Tabla de contenido

---

Bloque I: Caracterización general del sector BPO-KPO-ITO.....	3
I. Definición del sector BPO, KPO e ITO .....	4
II. Marco Metodológico .....	6
Diferenciación de los servicios de tercerización de los restantes .....	7
Los servicios de las empresas TIC a nivel Global .....	9
III. Dimensionamiento del sector de tercerización en Colombia.....	11
Bloque II: Entendimiento del estado de evolución del sector.....	15
I. El ajuste de la propuesta de valor sectorial.....	15
II. Los riesgos y barreras del sector.....	17
III. El estado del sector por entornos específicos .....	19
Entorno Educativo .....	19
Entorno Ocupacional .....	23
Entorno Tecnológico.....	25
Entorno Organizacional .....	28
Marco Regulatorio .....	29
Entorno Ambiental .....	31
Fuentes Base de Información .....	33

## Bloque I: Caracterización general del sector BPO-KPO-ITO

En línea con la misión del Programa de Transformación Productiva (PTP) de fomentar la modernización, internacionalización y el crecimiento sostenible en la economía, el empleo, al igual que la visión compartida de enfocar la futura capacidad productiva y el sistema de desarrollo empresarial del país en sectores y mercados de alto valor potencial; se contrató un estudio especializado que oriente la gestión integrada pública y privada en regiones específicas del país según sus propias capacidades y oportunidades, respondiendo a los interrogantes centrales respecto a ¿Cómo está el sector? ¿Cuáles son sus potencialidades? ¿Hacia dónde debe enfocarse? ¿Con qué estrategias? ¿Con qué plan y hoja de ruta sectorial? y ¿Cuál es la prospección del sector para los próximos 5, 10 y 15 años?

El estudio caracteriza el sector y subsectores de tercerización (BPO – procesos de negocio-, KPO - procesos de conocimiento- e ITO –tecnología de información); la realidad de los entornos definidos (organizacional, económico, tecnológico, ocupacional, educativo, ambiental y tendencias de desarrollo); el estado y perfil de 6 ciudades en Colombia (Cali, Barranquilla, Manizales (Triángulo del Café), Bucaramanga, Bogotá y Medellín); formula estrategias nacionales y regionales de desarrollo que potencien a dichos subsectores de tercerización para cada una de ellas; presenta un plan de acción y una hoja de ruta para implementar dichas estrategias y construye la prospección del sector a 5, 10 y 15 años como hilo conductor de la gestión pública y privada.

El presente documento es el primer entregable de estructuración por los siete entornos y será complementado y afinado en función de los hallazgos de las siguientes etapas del estudio. En el próximo nivel de avance del estudio se caracterizarán las fortalezas competitivas de las ciudades analizadas; se identificará el potencial de cada una de ellas y se encadenarán los hallazgos de la caracterización por entornos y ciudades para fundar la formulación estratégica y prospección requerida en el tercer entregable. El estudio, alineándose con las dos estrategias centrales del PTP, *tercerización para el empleo* y *tercerización de valor agregado*, identificará en la caracterización de las ciudades y entornos su contribución potencial a dichas estrategias.

El primer bloque del estudio está enfocado en la caracterización general del sector y específica de los subsectores BPO, KPO e ITO. Para lograrlo, el presente estudio empieza por clarificar el marco metodológico con el que pretende aportar valor al sector y cumplir con las expectativas de caracterización general. Continúa por definir y dimensionar el sector a nivel global, regional y local y diferenciar los valores por los diferentes subsectores alineados con la taxonomía local y global. Se detiene para dimensionar el sector en Colombia desde la información acopiada en los estudios recientes y en nuestras propias fuentes IDC.

En el segundo bloque del documento, la primera parte se enfoca en el entendimiento del sector y en su propuesta de valor escalonada para luego presentar los rasgos más importantes de su organización como sector y de su dinámica estratégica y competitiva. Termina con evidenciar los hallazgos centrales en cada uno de los entornos definidos por el estudio. Un documento de anexos complementa este estudio; en él se ordenan y detallan los hallazgos y se estructuran insumos para la formulación estratégica del sector.

## I. Definición del sector BPO, KPO e ITO

El Estado Colombiano lideró recientemente la definición<sup>1</sup> y delimitación de la taxonomía del sector de tercerización y de los subsectores BPO, KPO e ITO. Esta quedó como se ilustra en la Tabla 1:

**Tabla 1. Definición del sector y subsectores**

	Definición	Taxonomía
<b>BPO</b>	Se entiende como la delegación de uno o más procesos de negocio, intensivos en el uso de tecnologías de la Información, a un proveedor externo, quien a su vez posee, administra y gerencia los procesos seleccionados, basado en métricas definidas y medibles. Se divide en:	Front office : servicio al cliente, contact centers (español, bilingües) Back office Gestión de recursos humanos (nómina, pruebas de ingreso) Facturación, cartera Finanzas, contabilidad Gestión de compras Logística Analítica de negocio, análisis de información, CRM.
<b>ITO</b>	Definido como la delegación a un proveedor externo de uno o más procesos de negocio relacionados con las tecnologías de información, <b>sistemas de información y plataformas tecnológicas</b> , cuyo modelo de prestación esté basado en la modalidad del cobro por servicio.	Software como servicio Plataformas tecnológicas como servicio Infraestructura como servicio Cloud computing Gerencia Manejo de centros de datos (data centers) Testing de software

---

<sup>1</sup> Extraída del documento difundido por el PTP de composición de sectores de tercerización.

**Tabla 1. Definición del sector y subsectores(continuación)**

	<b>Definición</b>	<b>Taxonomía</b>
<b>KPO</b>	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	Investigación y desarrollo Telemedicina y salud Ingenierías Servicios legales Diseño de video juegos Diseño gráfico Análisis financiero y de riesgos Investigación de mercados Educación remota

Fuente: Programa de Transformación Productiva 2013

La definición misma de los subsectores que configuran los sectores BPO, KPO e ITO agiliza también la alineación institucional y la definición de planes por subsectores. La expresión “intensivos en el uso de tecnologías de información” dentro de la definición de BPO, aclara y proyecta su potencial de ser prestados a empresas y países distantes, con capital humano local.

IDC además mapea el subsector de BPO a nivel global diferenciando cuatro verticales específicas marcadamente correlacionadas con las definidas por el PTP en Colombia así: *Customer care* (PTP: Procesos de front office); *Finance and accounting* (PTP: finanzas, contabilidad, facturación, cartera,); *human resources* (PTP: Gestión de recursos humanos como nómina, pruebas de ingreso) y *procurement* (PTP: Gestión de compras), con lo que la taxonomía local tendrá referentes internacionales para compararse. De la misma forma debe irradiarse claridad al sector para diferenciar y clasificar los servicios IT (Implementación, planeación- consultoría, soporte) de los servicios ITO (administración de operaciones).

En el presente estudio IDC aporta sus investigaciones globales bajo dichas taxonomías.

## II. Marco Metodológico

IDC<sup>2</sup> desarrolla metódicamente el proceso de acopio, análisis, formulación estratégica y prospección en una secuencia de pasos que involucran:

1. Análisis documental sobre más de 30 estudios globales y locales.
2. Análisis de documentos sobre hallazgos previos realizados por el sector.
3. Entrevistas de profundidad a más de 30 de los jugadores (stakeholders) más representativos del mercado de tercerización en Colombia para la inmersión en la visión estratégica del sector y su realidad competitiva actual. Estas entrevistas continuarán a lo largo del estudio.
4. Encuesta a empresas del sector a nivel nacional con validación previa por parte de los jugadores sectoriales, acompañando a gremios y regiones para maximizar su penetración.
5. Encuesta preliminar a cerca de 30 stakeholders regionales para aproximarnos a su perspectiva, conocimiento y fuentes de información del sector en la ciudad.
6. Investigación sobre mejores prácticas globales en 20 de las 100 empresas líderes mundiales en tercerización según la IAOP<sup>3</sup> y sobre las implementadas por cerca de 20 de las empresas locales.
7. Presentación y validación del estudio frente a jugadores del sector y sustentación de recomendaciones ante Entidades involucradas.

El estudio enmarca sus hallazgos en cuatro perspectivas metodológicas con las que se busca elevar el nivel de contribución a la formulación estratégica del sector. Estas son:

1. Tablero de control sectorial, ordenando los entregables desde la perspectiva Balanced Score Card.
2. Propuesta de valor escalonada del sector, presentada en el capítulo siguiente.
3. Metodología de dimensionamiento del sector que encadena la taxonomía local del PTP y la de IDC para la desagregación que se hace globalmente de los sectores y subsectores.
4. Incorporación de mejores prácticas de diseño por procesos (modelo e-TOM).

Para el dimensionamiento del sector IDC ha recurrido a información de diversas fuentes primarias<sup>4</sup> y secundarias<sup>5</sup>, incluidas por supuesto las propias, que le permitan entender de manera desagregada el comportamiento del sector en Colombia y el mundo.

---

<sup>2</sup> IDC, como empresa seleccionada, es experta mundial desde hace más de 25 años en acopio y análisis de información vinculada a su desarrollo tecnológico de más de 90 países y al impacto de éste en los indicadores de competitividad. Monitorea también el comportamiento global del sector BPO e ITO.

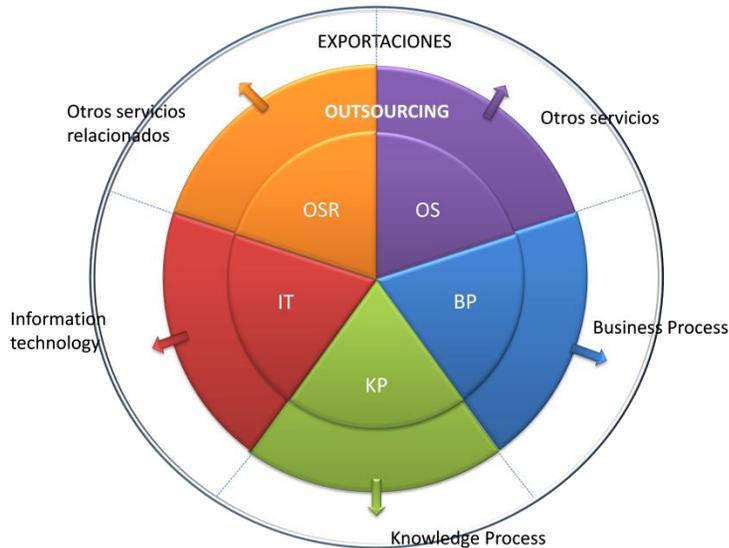
<sup>3</sup> International Association of Outsourcing Professionals)

<sup>4</sup> Involucra entrevistas directas a stakeholders, bases de información aportadas por el PTP y otras entidades como MinTIC, Sena, Ministerio de Educación y bases de datos con información de empresas del sector obtenidas por IDC.

### Diferenciación de los servicios de tercerización de los restantes

La taxonomía de servicios utilizada globalmente por IDC llama inicialmente la atención sobre la clara diferenciación que debe hacerse en las tipologías de servicios que puede prestar una misma empresa, por lo que **no deben contabilizarse de manera agregada**. Hacerlo explica en parte diferencias marcadas en las estimaciones realizadas por estudios previos, por las regiones y por el Estado, que agregan familias de CIU<sup>6</sup> o datos de empresas como un todo.

Gráfico 1: Desagregación de las cifras de servicios



En principio se diferencian 5 tipologías de servicios, tal como presenta la Gráfica 1: KP (Knowledge Process), IT (Information Technology), BP (Business Process), otros servicios relacionados (OSR) y otros servicios (OS). Los otros servicios relacionados (OSR) hacen referencia a servicios que por su naturaleza puedan convertirse en sujetos de tercerización futura, como pueden ser los servicios de consultoría o asesoría, ligados a

servicios puntuales pero cuya futura definición fácilmente puede cambiar a asesoría regular y remota personalizada para las Corporaciones, sus clientes, empleados o interesados. Los otros servicios (OS) son aquellos no considerados en el estudio y de naturaleza variada como turismo, salud, transporte, entre otros, agregados eso sí en las cuentas nacionales del sector servicios.

Por ejemplo, una parte de los servicios IT pueden corresponder a tercerización. Muchas empresas pueden por ejemplo prestar servicios IT, pero no ITO; o tan sólo un porcentaje de sus servicios corresponder a tercerización. Un ejemplo de ello son los implantadores de software, cuyo servicio de consultoría y mantenimiento está asociado al proyecto contratado (ej.: ERP, CRM, HCM...) pero sin corresponder a un proceso de tercerización. Aun así en sus estructuras puede haber lugar a

<sup>5</sup> Involucra fuentes como WDI World Development Indicators, IDC Global, Dane, MinTIC, PTP, Supersociedades, DIAN y Cámaras de Comercio.

<sup>6</sup> Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU) con la que el Departamento Nacional de Estadísticas de Colombia clasifica las actividades de las empresas; sesgada normalmente por no coincidir con la exacta definición de su negocio o por no involucrar familias de CIIU especializadas para tercerización.

subcontratación para sus clientes de la administración del CRM, de nómina, del LMS (Learning Management System) u otros aplicativos, en cuyo caso esta empresa prestaría servicios IT y simultáneamente servicios ITO. Se deben entonces diferenciar en la estructura de las empresas claramente los servicios IT, BP y KP de los servicios ITO, BPO y KPO.

Deben por lo mismo diferenciarse servicios exportados de aquellos que correspondan a exportación de servicios de tercerización. De no hacerse, el sector se sobredimensionará y las órdenes de magnitud distorsionarán su realidad al punto de debilitar la estrategia definida.

La estimación realizada por IDC a nivel global de los servicios prestados por empresas TIC en más de 90 países, cuida de diferenciar por ejemplo, servicios de implantación, consultoría o soporte, de aquellos de administración de operaciones o e-learning, lo que se desarrolla a continuación.

**Tabla 2: Inversión TIC en Colombia.**

Colombia	Suma de 2013
<b>Total IT</b>	\$6.959
<b>Hardware total</b>	\$3.867
<b>Packaged software total</b>	\$861
<b>IT Services total</b>	\$2.232
<i>Implementation (integration and development)</i>	\$440
<i>Operations Management (Outsourcing)</i>	\$932
<i>Planning (Consulting)</i>	\$255
<i>Support Services (deploy and support)</i>	\$567
<i>Training and Education</i>	\$38
<i>Fuente: IDC Colombia, Abril 2013</i>	

Para Colombia, en el agregado nacional de IDC que valora únicamente el conjunto de las empresas TIC<sup>7</sup>, las estimaciones en dichos capítulos de inversión en IT para el año 2013 son (Tabla 2):

Se evidencia aquí la importancia de desagregar de las actividades de las empresas lo estrictamente relacionado con tercerización. En el agregado, las empresas por ejemplo reciben ingresos por US\$6.959 millones en 2013; pero de ellos, US\$3.867 millones son ingresos por hardware; US\$861 millones son software empaquetado o licenciado y tan sólo US\$2.232 millones corresponden a servicios. De estos

últimos, tan sólo US\$932 millones corresponden a los servicios tercerizados por las empresas TIC (Operations Management<sup>8</sup>). Los otros tipos de servicios que prestan son *Implementation, Planning, Support y Training and Education*.

Esta es tan sólo una de las razones por las cuales las estimaciones del sector podrían lucir tan disímiles en las diferentes estimaciones, presentaciones, estudios nacionales y aproximaciones regionales, algo que podrá evidenciarse o corregirse con la aplicación de la encuesta propuesta y corregida, vinculada al presente estudio.

Para hacer aún más confiables las cifras, el PTP e IDC vienen acopiando las diferentes bases de datos de empresas existentes, caracterizando su actividad y filtrando aquellas que realmente pertenecen al sector. Este ejercicio, además de construir la base de jugadores del mercado, pretende ser la base para la aplicación de la encuesta y crear un estimativo único que permita alinear, sin cruces ni duplicados de información, los datos de gremios, regiones y entidades.

### Los servicios de las empresas TIC a nivel Global

Las empresas TIC globales están altamente vinculadas a la prestación de servicios Corporativos. La valoración de primera mano de sus operaciones en servicios, realizada semestralmente por IDC, entrega un orden de magnitud global y Latinoamérica de los siguientes órdenes (Tabla 3):

<sup>7</sup> La estimación de IDC recoge más de 250 empresas de manera directa, todas ellas del sector TIC. La gran mayoría presentan mezcla de líneas de negocio entre los conceptos señalados.

<sup>8</sup> En el capítulo de Operations Management IDC contabiliza los subcapítulos de Information Systems outsourcing (ISO), Network and Desktop Outsourcing (NDO), Hosting Infrastructure Services (HIS), Application Management (AM), Hosted Application Management (HAM), Business Process Outsourcing, Business Consulting and Processing Services.

**Tabla 3: Ingresos por servicios de empresas TIC por regiones**

Ingresos por servicios empresas TIC (millones US\$)	2011	2012	2013
<b>Global</b>	\$628.670	\$649.470	\$674.920
<b>Latinoamérica</b>	<b>\$23.990</b>	<b>\$26.580</b>	<b>\$29.320</b>
Participación	<b>3,8%</b>	<b>4,09%</b>	<b>4,34%</b>

Fuente: IDC, Abril 2013

Este crecimiento de la participación de la región del 3,8% al 4,34% de los servicios prestados a nivel global por empresas TIC se evidencia mayormente en algunos jugadores de la región según se presenta en la siguiente tabla, donde Colombia hace presencia de manera activa en este mercado y es el tercer jugador de la región (Tabla 4), lo que llama la atención sobre su capacidad potencial para expandir su portafolio de servicios, apalancada sobre su fortaleza competitiva en servicios propios de las empresas TIC, sumadas a las fortalezas desarrolladas por el sector en estos años.

**Tabla 4: Prestación de servicios de empresas TIC por países**

Total de servicios prestados por empresas TIC (millones US\$)	2011	2012	2013	%
<b>País / región</b>				
<b>Latinoamérica</b>	<b>\$23.992</b>	<b>\$26.577</b>	<b>\$29.324</b>	<b>100%</b>
<b>Brasil</b>	\$14.116	\$15.370	\$16.806	57,3%
<b>México</b>	\$4.020	\$4.622	\$5.172	17,6%
<b>Colombia</b>	<b>\$1.856</b>	<b>\$2.030</b>	<b>\$2.232</b>	<b>7,6%</b>
<b>Chile</b>	\$1.554	\$1.801	\$2.066	7,0%
<b>Argentina</b>	\$843	\$927	\$1.003	3,4%
<b>Perú</b>	\$397	\$468	\$551	1,9%

Fuente: IDC, Abril 2013

Colombia presta además más del doble del volumen de servicios prestados por Argentina, país con mucha mayor tradición en el sector que Colombia. Brasil es marcadamente el líder en este rubro, 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. México es cerca de 2,3 veces el tamaño del mercado Colombiano, Chile similar en tamaño a Colombia y Perú, cerca de la cuarta parte de su mercado.

### III. Dimensionamiento del sector de tercerización en Colombia

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 exportación de servicios? Aun cuando su nivel relativo de exportaciones de servicios es muy bajo frente a otras economías regionales y emergentes, todo parece indicar que vienen consolidándose los pasos para el despertar de un jugador importante global en el mercado de servicios.

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 se convierten en fuertes exportadores de materias primas; otras de productos industriales; otras de servicios y otras más de lo hoy denominado, economía de símbolos.

Según el World Development Indicators (WDI), para el año 2011 el tamaño agregado del mercado de servicios de Colombia representaba el 55,5% de su PIB, inferior en varios puntos como se muestra en la Tabla No 5, al de Argentina, Chile, México, Perú y Ecuador; y claramente inferior a Brasil (67%), Uruguay (65,2%), Panamá (79,4%) y Costa Rica (68%).

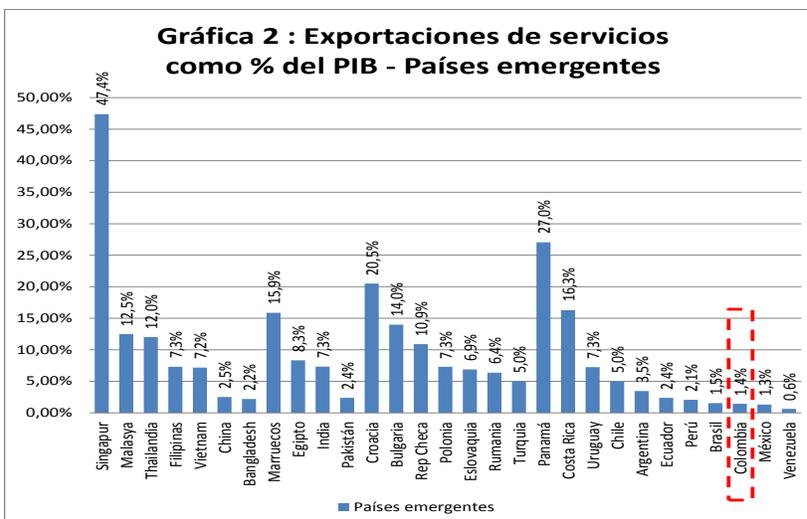
Un primer indicio de la competitividad global de las diferentes economías de servicios, en particular las emergentes, se establecería observando los niveles absolutos y relativos que han alcanzado en el rubro de exportación de servicios frente a sus ingresos totales (PIB).

Colombia tiene 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, mientras que el promedio de las economías emergentes analizadas de Suramérica y México; de Europa y de Asia y Norte de África, representan un 6,22%, 10,14% y un 11,37% del PIB respectivamente (WDI 2011).

**Tabla 5: Servicios vs PIB**

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%

Fuente WDI 2013



Esto sería un indicativo de la capacidad estructural de Colombia en la prestación

de servicios muy enfocada en el mercado local pero con una robusta potencialidad para atender mercados globales específicos. Esta potencialidad estaría representada por su capital humano, su competitividad en verticales específicas, su infraestructura tecnológica y su tradición como prestadora de servicios especializados, como pueden ser los del sector de tecnología.

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

*Fuente WDI 2011.*

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. Estas son evidencias de economías mucho menores relativamente a la colombiana, exportando varias veces las propias. Si se elabora un indicador básico de competitividad que relacione las veces que exporta un país relativo a Colombia frente a las veces que representa su PIB también relativo a Colombia (Tabla 11), podríamos encontrar economías 2 a 35 veces más competitivas que la colombiana en exportación de servicios, lo que llamaría especialmente la atención en los formuladores de la estrategia país para enfocar la capacidad país en los mercados en que potencialmente Colombia tiene verdadera capacidad competitiva.

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

Las primeras estimaciones locales del orden de magnitud del mercado, referenciadas desde los estudios contratados por el PTP<sup>9</sup>; encuestas de la ACDECC y encuestas de la Cámara de BPO de la ANDI, dimensionan el sector en una cifra cercana a los US\$1.550 millones para el año 2011. Llama la atención que esta cifra se asimile a los ingresos promedio de las 100 primeras empresas de tercerización en el mundo para el año 2012, según la IAOP, los que se ubican en US\$1.600 millones. Esto ilustra el potencial generador de ingresos de cada empresa exitosa que lidere el sector en la Región desde Colombia y también por supuesto, el potencial de las alianzas con jugadores globales que quieran operar desde Colombia. Las estimaciones surgidas de estudios y fuentes diferentes a IDC respecto al tamaño del mercado de tercerización en Colombia se presentan de manera resumida en la Tabla 6, a continuación.

**Tabla 6: Resumen de estimaciones previas de dimensión del sector**

Estimación dimensión del mercado Colombiano				
Cifras en US\$ Millones	2008	2009	2010	2011
Colombia (Mackensey)	1.300			
Colombia (Tholons)	1.013			
Colombia Outsourcing (Rocha BID, TC 1850 por U\$)				3.620
Colombia (ACDECC+ANDI)	1.170		1.405	1.530
Voice BPO (ACDECC+ANDI)	487	565	887	814
Non Voice BPO (ACDECC+ANDI)			498	716
Colombia BPO (Frost & Sullivan / ACDCC)		430		
Colombia BPO (Rocha BID, TC 1850 por U\$)				2.050
ITO (Tholons)				
Colombia ITO (Rocha BID, TC 1850 por U\$)				1.460
KPO (Tholons)			20	23

*Fuente: Acopio IDC de estudios previos 2013.*

Las diferencias marcadas entre las estimaciones de Tholons, McKinsey y BID deberán resolverse primero con el acuerdo metodológico respecto a la taxonomía del sector y la validación directa con las fuentes, tal como se propone el actual estudio.

La eliminación de duplicados en los cruces de las bases de datos

permitirá un agregado inicial de validación del resultado de las encuestas. Con un crecimiento del 10% entre 2010 y 2013, las empresas de ACDCC y ANDI llegarán a US\$ 1.900 millones para 2013, lo que se cruzará con los US\$932 identificados por IDC en las empresas TIC y los identificados en las restantes empresas.

Las exportaciones de servicios de tercerización en 2011 (Tabla 7) representan el 12%<sup>10</sup> del total de servicios de tercerización (BID Rocha, 2012), equivalentes a US\$446 millones; el 41% equivalentes a US\$640 millones según la ACDCC-ANDI; y el 16% (Frost & Sullivan, 2009).

<sup>9</sup> Estudios de Tholons 2010, ATKearney y BID 2012.

<sup>10</sup> Entre los países de la región esta cifra es significativamente inferior a Chile (26%), México (30%), Argentina (35%) y Perú (39%); y por supuesto, muy inferior a Panamá (77%); Guatemala (82%) y Costa Rica (94%).

**Tabla 7: Estimación de exportaciones Colombianas estudios previos**

Estimación dimensión del mercado Colombiano				
Cifras en US\$ Millones	2008	2009	2010	2011
<b>Exportaciones Colombia (Rocha BID)</b>	246	275	366	446
<b>Exportaciones Chile (Tholons)</b>	844			
<b>Exportaciones Argentina (Tholons)</b>	766			
<b>Exportaciones Colombia (ACDECC+ANDI)</b>	117		496	640
<i>Exportaciones Voice BPO (ACDECC+ANDI)</i>			127	142
<i>Exportaciones Non Voice BPO (ACDECC+ANDI)</i>			71	124,6
<b>Exportaciones BPO (Rocha BID)</b>	213	221	295	369
<i>Exportaciones ITO (ACDECC+ANDI)</i>			2,8	4,8
<b>Exportaciones ITO (Rocha, BID)</b>	29	49	66	72
<b>Exportaciones KPO (Rocha BID)</b>	4	4	5	6

Fuente: Acopio IDC de estudios previos 2013.

## Bloque II: Entendimiento del estado de evolución del sector

Para la comprensión del sector, el equipo de IDC desarrolló más de 20 entrevistas con líderes o protagonistas del sector<sup>11</sup> buscando profundizar la comprensión del mercado y la perspectiva estratégica de los diversos jugadores (stakeholders). Del análisis de estas entrevistas y la interacción con regiones y personas vinculadas al sector, sumado a las lecturas hechas a la realidad global por diferentes estudios, sumados a los realizados por IDC global, presentamos las perspectivas centrales de nuestro entendimiento del sector.

En principio debe decirse que Colombia es hoy un jugador de pequeñas ligas<sup>12</sup> en el mercado global de tercerización, pero que cuenta con potencial para convertirse en jugador de ligas intermedias en el corto plazo. Latinoamérica incluso es aún pequeña frente a su potencial como mercado de tercerización según las cifras presentadas, por lo que un lugar en la región no es suficiente referente de competitividad global en el sector. Reconocerlo llamará la atención sobre la urgencia de tomar medidas estructurales para impulsar a Colombia como un verdadero jugador en el mercado de tercerización, llevará también a dar prioridad y generar unidad alrededor de dichas medidas estructurales sin distraerse sectorialmente en medidas o planes de impacto apenas marginal.

Revisamos a continuación los focos estratégicos del ajuste del sector y los ajustes estructurales o marginales que se han desarrollado en los últimos años para impulsar el sector hasta el nivel de potencial en el que se encuentra.

### I. El ajuste de la propuesta de valor sectorial

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 globales sirve de insumo para enfocar los esfuerzos de desarrollo de la propuesta de valor de Colombia 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

---

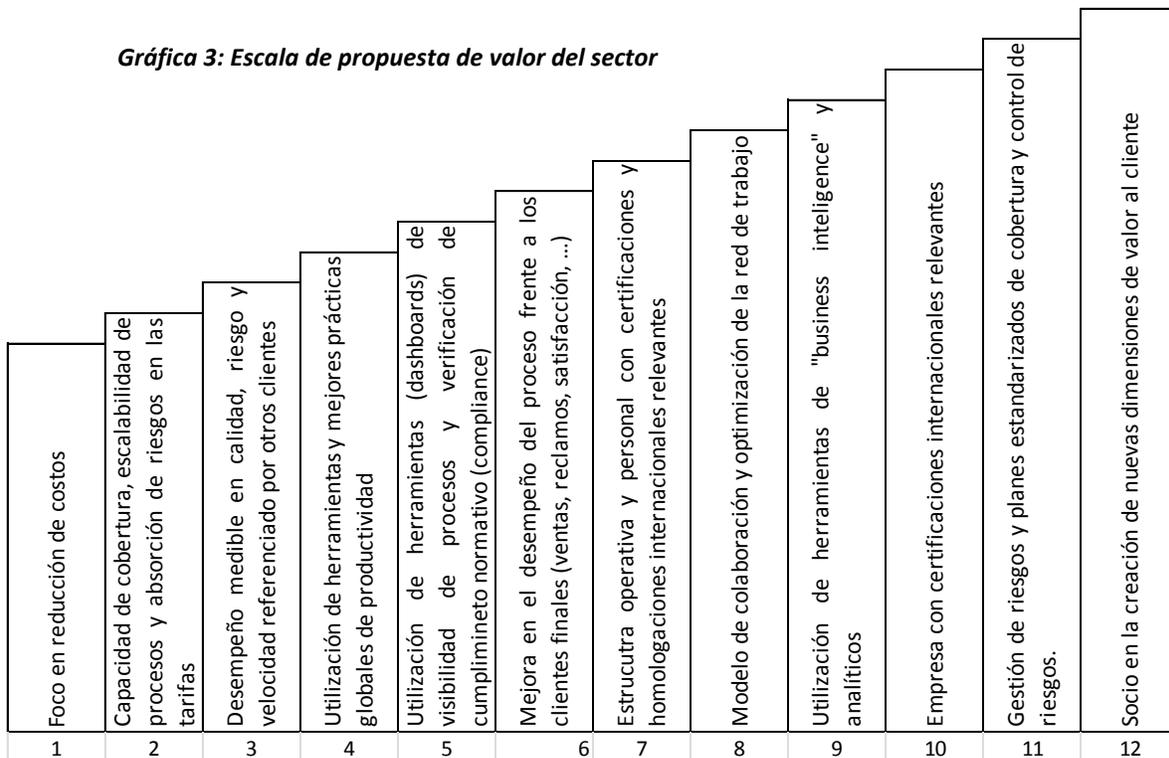
<sup>11</sup> Entre las entrevistas se encuentran los directores de los ejes y diversas áreas funcionales del Programa de Transformación Productiva; los CEO de Unisys, Refinancia, Carvajal Tecnología y Soluciones, IBM, Sykes, entre otras; los directores de asociaciones y gremios como Colcob, ACDCC, Andi Capítulo BPO&O; stakeholders de Medellín, Cali, Barranquilla, Bogotá; Manizales, Pereira y Bucaramanga; Funcionarios de MinTIC, SENA, Proexport, entre otros; Juntas Directivas de Asociaciones como ANDI en Cartagena; ACDCC en Cali y COLCOB en Bogotá y otros ejecutivos del sector.

<sup>12</sup> Las cifras cercanas a los US\$ 2.000 millones en tamaño y a los US\$600 millones en exportaciones, así permiten inferirlo.

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, 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 la Gráfica 3:

**Gráfica 3: Escala de propuesta de valor del sector**



Esta escala de propuesta de valor corresponde a la capacidad y vocación de las empresas por vender servicios básicos o servicios de alto valor agregado 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 cliente<sup>13</sup>. 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.

## II. Los riesgos y barreras del sector

Al resaltar la propuesta de valor escalonada del sector, se hace evidente también la indefinición estratégica respecto a la propuesta de valor país y su manejo metódico para evolucionar el sector como bloque. Hoy el sector maneja esfuerzos desarticulados en la evolución de la propuesta de valor y en la definición de foco estratégico

Pueden considerarse como barreras internas del sector:

- Limitada representación de las empresas en los Gremios y Asociaciones.
- Bajo nivel de uso de las empresas de los recursos y posibilidades de formación de empleados.
- Indefinición de normatividad para compras estatales al sector. El Estado colombiano es aún un actor incipiente como palanca de desarrollo del mercado de tercerización.
- Los planes de desarrollo de las personas siguen siendo asuntos internos de las empresas. No existe un currículo sectorial de desarrollo humano ni un plan de carrera marco.

Como barreras estructurales del sector declaradas por sus jugadores se encuentran:

- Alta rotación de personal y debilidades de imagen sectorial y cultura corporativa para retenerlos.
- Falta integración de actores en el ecosistema: fondos locales; administraciones locales.
- Aranceles: falta de acuerdos de doble tributación por exportación de servicios.
- Informalidad en procesos y cumplimiento de normas: los bancos por ejemplo, por regulación, están asegurando en sus proveedores formalidad, orden, estandarización, procesos, cumplimiento de normas, certificación de empresas y personas.
- Inversiones aisladas en infraestructura física que afectan óptimos operativos.
- Necesidad de homogenizar los títulos y servicios profesionales con otros países.
- Escasez de profesionales en áreas de tecnología.

---

<sup>13</sup> 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.

- Indefinición de estrategia de promoción de Impact Sourcing para el país.
- Desconocimiento de cifras de tercerización y actores microempresarios.
- Debilidad tecnológica en uso de mejores prácticas de gestión del conocimiento, analítica, BI y predictivas del comportamiento y uso de servicios.
- Necesidad de evolución y sofisticación analítica para escalar en la propuesta de valor a clientes.
- Esfuerzos aislados de las empresas por certificar internacionalmente los procesos, las personas y las empresas, en mejores prácticas, métodos validados, competencias y tecnologías como parte de la propuesta de valor país.
- Carencia de observatorio tecnológico del sector para acelerar la apropiación tecnológica y la optimización de su estructura de costos.

### III. El estado del sector por entornos específicos

El estudio ha permitido evidenciar avances y brechas por cada uno de los entornos definidos, los que se resumen a continuación, teniendo presente que el estudio aportará anexos de profundización de sus hallazgos en cada uno de estos entornos.

#### **Entorno Educativo**

En línea con la escala de propuesta de valor definida y las estrategias del PTP de “*tercerización para el empleo*” y “*tercerización de valor agregado*”, se reconocen en el sector cuatro grandes tipos de mercados para evolucionar integralmente.

1. Las grandes corporaciones globales (ya no multinacionales<sup>14</sup>) con presencia en Colombia, que prestan servicios al mercado local y a clientes en otros países. Se ubican allí empresas como Unisys, IBM, Accenture, Genpact, Infosys, Capgemini, Convergys. De las empresas locales con perspectiva global surgen ejemplos como Carvajal. Se incluyen aquí las operaciones de corporaciones globales que atienden desde Colombia procesos corporativos de sus filiales en el mundo o la región.
2. El segundo tipo de jugador es el de empresas grandes locales y multinacionales, con capacidad de atención del mercado local y penetración de otros mercados. Su viabilidad se sustenta en la capacidad de generación de valor al cliente y en la capacidad de introducir verdaderas prácticas de confiabilidad y productividad en las operaciones tercerizadas. Como ejemplos pueden citarse Refinancia, Telecenter Panamerica (DirectTV), Citibank.
3. En el tercer grupo se ubican las empresas de alta escalabilidad en empleo con propuestas de valor básicas, volcadas a procesos de valor estándar intensivas en tecnología y con requerimientos técnicos en procesos y en el capital humano que contratan.
4. El último grupo representa el mercado de Impact Sourcing, o mercado de bajo valor agregado pero de alto contenido e impacto social especialmente en comunidades y personas vulnerables.

Para el primer y segundo grupo se presenta una demanda de capital humano calificado especialmente en las áreas de soporte en tecnologías de información (help desk) de niveles 1 hasta 5. Los matriculados para el año 2012 en las profesiones más demandadas en este grupo, están resaltadas en la Tabla 8, ordenados por ciudad.

---

<sup>14</sup> *Entre tanto las multinacionales replicaban la estructura operacional en muchos países manteniendo una Casa Matriz, las Corporaciones Globales operan como jugador global en múltiples regiones enfocando sus estructuras y negocios a las realidades locales y gestionando sedes matriz según su capacidad competitiva para liderar el desarrollo de una línea de negocio.*

## Caracterización y formulación estratégica del sector BPO, KPO e ITO en Colombia. Entregable I. Caracterización General.

Se trata de más de un millón cien mil personas matriculadas para estudios universitarios, técnicos y tecnológicos en las principales ciudades de Colombia. En otras palabras, cada año hay más personas matriculadas en Colombia, que todo el mercado profesional de varios de los países de Centroamérica y cerca de la cuarta parte de la población total de Costa Rica.

**Tabla 8: Matriculados por área profesional en 6 ciudades**

Programa	Ciudad						Total
	BARRANQUILLA	BOGOTA D.C.	JUCARAMANGA	CALI	MANIZALES	MEDELLIN	
ADMINISTRACION	15.597	125.869	17.062	22.297	6.395	41.083	228.303
COMUNICACION SOCIAL, PERIODISMO Y AFINES	1.907	11.933	864	2.369	416	6.461	23.950
CONTADURIA PUBLICA	6.497	40.630	4.046	8.374	848	12.436	72.831
DISEÑO	1.945	19.702	1.579	5.027	703	7.826	36.782
ECONOMIA	2.439	20.694	1.739	2.384	245	5.318	32.819
GEOLOGIA Y OTROS PROGRAMAS DE CIENCIAS NATURALES	74	1.181	609	184	502	215	2.765
INGENIERIA ADMINISTRATIVA Y AFINES	159	2.132	413	110	1	2.936	5.751
INGENIERIA CIVIL Y AFINES	1.854	17.271	3.676	1.562	709	5.899	30.971
INGENIERIA DE MINAS, METALURGIA Y AFINES	-	1.496	1.924	293	-	1.375	5.088
INGENIERIA DE SISTEMAS, TELEMATICA Y AFINES	2.681	28.741	3.749	5.575	2.389	11.749	54.884
INGENIERIA ELECTRONICA, TELECOMUNICACIONES Y AFINES	1.603	17.279	4.919	3.099	1.069	8.121	36.090
INGENIERIA MECANICA Y AFINES	3.089	17.351	3.009	2.436	625	6.164	32.674
MATEMATICAS, ESTADISTICA Y AFINES	238	2.035	139	519	93	779	3.803
MEDICINA	6.320	13.766	2.292	4.012	1.389	5.403	33.182
PSICOLOGIA	2.996	20.207	2.416	2.795	581	3.480	32.475
OTRAS	39.774	252.108	51.251	44.235	17.486	90.501	495.355
<b>Grand Total</b>	<b>87.173</b>	<b>592.395</b>	<b>99.687</b>	<b>105.271</b>	<b>33.451</b>	<b>209.746</b>	<b>1.127.723</b>

Fuente Ministerio de Educación Colombia 2013

Cerca de 100 mil estudiantes están matriculados actualmente en ingeniería de sistemas o ingeniería electrónica y de comunicaciones y cerca de 92.000 están matriculados en postgrados o especializaciones, por lo que la abundancia de capital humano estaría especialmente retando la capacidad de ganarle a otros sectores en la competencia por sus perfiles.

Para el segundo grupo de jugadores, la demanda es especialmente de universitarios en múltiples disciplinas como sistemas de información, financiera, contable, recursos humanos, ventas y servicio. Para este grupo existe una fuente ampliada de personal calificado que surge de todas las entidades formales universitarias y de los institutos técnicos y tecnológicos del país (Tabla 9). El total de matriculados en las instituciones técnicas y tecnológicas suman más de 307.000 personas, lo que deja entrever una alta capacidad de generación de capital humano para las empresas y quizás, una propuesta de valor débil para especializar o profundizar la formación en determinadas profesiones en las que deba especializarse la región y el país.

**Tabla 9: Matriculados por nivel educativo en 6 ciudades**

## Caracterización y formulación estratégica del sector BPO, KPO e ITO en Colombia. Entregable I. Caracterización General.

Egresados por departamento								
2011								
Departamento	E							
	DOCTORADO	ESPECIALIZACION	MAESTRIA	TECNICA PROFESIONAL	TECNOLOGICA	UNIVERSITARIA	Grand Total	
ANTIOQUIA	787	8.168	3.980	1.134	65.252	130.425	209.746	
ATLANTICO	24	2.404	1.033	2.727	12.392	68.593	87.173	
BOGOTA D.C.	1.538	29.103	15.819	45.461	119.881	380.593	592.395	
CALDAS	124	1.035	2.116	98	6.251	23.827	33.451	
SANTANDER	65	19.739	1.382	1.642	23.213	53.646	99.687	
VALLE DEL CAUCA	294	3.665	3.741	5.111	24.703	67.757	105.271	
<b>Grand Total</b>	<b>2.832</b>	<b>64.114</b>	<b>28.071</b>	<b>56.173</b>	<b>251.692</b>	<b>724.841</b>	<b>1.127.723</b>	

Fuente: Ministerio de Educación de Colombia 2013

Adicionalmente, el estudio identificó más de 35 certificaciones típicas del sector para personal calificado, que van desde las básicas de CISCO en redes, COBIT, JAVA, SQL y .NET; hasta las más evolucionadas como PCMMI, PMP, CAP, TOGAF, ITIL, COPC, entre otras. En dicho sentido, el sector carece de acuerdos marco para construir certificaciones equivalentes validadas internacionalmente o promoverlas a bajo costo para difundirlas de manera masiva.

El tercer grupo de jugadores demanda masivamente en especial capital humano con perfil ocupacional básico, no universitario, y atiende especialmente las áreas de servicio y ventas. Se alimenta de bachilleres o personal calificado en niveles técnico y tecnológico y de personal aportado por el Sena.

En el último grupo se ubica una base de datos de más de 5 millones de personas identificadas y caracterizadas por el Estado colombiano, que pueden considerarse en situación de vulnerabilidad, víctimas del conflicto armado en Colombia, con discapacidades e incluso población rural con bajas oportunidades de empleo o en pobreza absoluta.

Las instituciones oferentes de educación superior<sup>15</sup> por cada una de las seis ciudades definidas para el estudio, según si son privadas o públicas totalizan, según la tabla siguiente 9416 instituciones para el año 2012, lo que llama la atención respecto no a su insuficiencia, sino más bien, a la capacidad sectorial para atraer esta capacidad instalada a su favor y ganar en la competencia por formación de los perfiles más demandados por el sector. Es indispensable que toda entidad de educación superior se haga responsable por presentar al mercado perfiles bilingües o al menos con nivel intermedio de dominio del inglés.

<sup>15</sup> Las fuentes de información secundaria para caracterizar el entorno educativo del sector BPO, KPO e ITO son especialmente el Sena y el Ministerio de Educación. Otras fuentes alternas provienen de organismos internacionales que acopian o miden los estándares de calidad de los procesos formativos en Colombia.

**Tabla 10: Instituciones de educación superior en 6 ciudades**

Oferta de Instituciones de Educación Superior			
Ciudad	Oficial	Privada	Total
BARRANQUILLA	374	557	931
BOGOTÁ D.C.	1077	3010	4087
BUCARAMANGA	351	479	830
CAJÍ	518	600	1118
MANIZALES	297	243	540
MEDELLÍN	895	1015	1910
<b>Grand Total</b>	<b>3512</b>	<b>5904</b>	<b>9416</b>

Fuente: Ministerio de Educación de Colombia 2013

De otra parte y ante la necesidad creciente de perfiles técnicos y tecnológicos especializados en el sector, resulta fundamental la expansión de dicha capacidad de oferta educativa dada su vinculación laboral inminente, algo que el Ministerio de Educación ha definido como prioritario en su plan de desarrollo.

## Entorno Ocupacional

La estrategia de desarrollo de capital humano del sector se traducirá finalmente en una propuesta de valor país. Esta puede variar entre la más básica y transaccional, en la que el capital humano es tan sólo un recurso de bajo nivel de valor agregado (propuesta de valor nivel 1), hasta aquella en la que se constituye en fuente de ventaja competitiva para las empresas clientes. En todos los rangos el país debe tener una capacidad de oferta, pero, según se defina, el desarrollo curricular puede favorecer una u otra escala.

Para el desarrollo de una estrategia transversal de desarrollo de capital humano en Colombia, el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) mediante el Acuerdo 933 del 11 de abril de 2003, es el Organismo encargado de asegurar la unidad técnica y metodológica en el proceso de elaboración de normas de competencia laboral, para lo cual definió una dinámica de organización en 69 Mesas Sectoriales<sup>16</sup> integradas en 12 Consejos Sectoriales.

La Mesa Sectorial BPO, KPO e ITO se encuentra ubicada en el Consejo Sectorial de *Tecnologías de la Información y las Comunicaciones* junto con las Mesas Sectoriales de Teleinformática y Telecomunicaciones.

Al margen del ambicioso programa de formación del SENA, desde el año 2005 y hasta junio 30 de 2013 la entidad ha emitido 818.472 certificaciones de competencia laboral<sup>17</sup> alcanzando a 522.822 personas certificadas en las 69 Mesas Sectoriales. Esto significa que en este período, 102 meses, el SENA expidió en promedio mensualmente 7.916 certificaciones; esto es, cerca de 115 personas por cada una de las 69 mesas sectoriales, un indicador bajo si se tiene en cuenta que la demanda del subsector BPO, KPO e ITO únicamente, alcanza cientos de miles de titulaciones y certificaciones de competencia laboral.

De otra parte, el SENA tiene actualmente 8 competencias laborales vigentes y 4 titulaciones específicas<sup>18</sup> para la Mesa Sectorial BPO, KPO e ITO y un número significativo de nuevas titulaciones y competencias que demanda el sector, lo que hace aún más relevante que el modelo acordado entre la entidad y la mesa sectorial se diseñe cambiando estructuralmente el nivel de penetración de sus certificaciones y titulaciones.

---

<sup>16</sup> *Las mesas sectoriales son un mecanismo creado por el SENA para elevar su desempeño a nivel de productividad y competitividad buscando el mejoramiento del talento humano a través de la participación integral de actores como el Gobierno, la academia, las empresas y las organizaciones de trabajadores.*

<sup>17</sup> *Las certificaciones de competencia laboral involucran las titulaciones y las certificaciones directas de competencia laboral para un cargo.*

<sup>18</sup> *Las 4 competencias normalizadas a través del Sena para el sector son: Supervisión de contact center; Prestación de servicios en un contact center, Coordinación de contact center y Coordinación de operaciones en bpo, kpo, ito.*

De otra parte, las transformaciones tecnológicas han redefinido los perfiles recurrentemente requeridos por las empresas, lo que puede evidenciarse en amplia demanda en nuevas ocupaciones como:

- Ocupaciones de soporte técnico se tornan sofisticados en integración, plataformas, cubos BI, analíticos, por lo que necesitan ciclos evolucionados de entrenamiento.
- Necesidad de perfiles con conocimiento de mercadeo en redes sociales.
- Ocupaciones básicas para población vulnerable en escaneo, digitalización, archivo digital y archivo y conversión de información no estructurada.
- Ocupaciones con dominio de tecnologías de redes y comunicaciones.
- Ocupaciones con conocimientos en logística internacional.
- Ocupaciones evolucionadas con competencias en ventas presenciales como paso natural de servicio integrado al cliente.
- Ocupaciones con dominios de gestión de procesos y documentación de calidad.
- Ocupaciones vinculadas a normatividad experta por verticales: ej: normas financieras NIIF.
- Necesidad de cargos con enfoque en gestión del aprendizaje LMS, evaluación de desempeño y gestión del conocimiento para grandes grupos humanos.
- Ocupaciones de seguridad en la nube como prioridad y estándar competitivo.
- Ocupaciones vinculadas a soluciones en implementaciones On Demand o en la nube: Administradores CRM, HCM, LMS, CS (*Campus Solution*).
- Ocupaciones de servicios de documentación de software y prueba (*testing*) de software.
- Ocupación de validación de cumplimiento de metodologías de proyectos e interventoría de proyectos de implementación.
- Evolución del perfil de entrenadores internos como coach de competencias núcleo (*core*) del negocio.
- Ocupaciones transversales con mejoras en dicción y redacción de cara al cliente.
- Ocupaciones con conocimientos y entrenamientos formales en rasgos culturales de los mercados destino.
- Ocupaciones vinculadas a manejo experto de tecnología móvil y aplicaciones, orientadas a fidelizar clientes de dispositivos (appliances).
- Ocupaciones de gestión humana especializadas en procesos de cambio cultural asociados a apropiación tecnológica.
- Ocupaciones de supervisión con certificaciones inmersas de coaching para asegurar mejores prácticas tecnológicas en gestión.

En dicho sentido, el estudio estará consultando en detalle a las empresas los niveles de demanda de estas ocupaciones para categorizar las prioridades de formación para el trabajo y las estrategias para acelerar su implementación masiva.

### Entorno Tecnológico

El sector de tercerización a nivel global se encuentra altamente correlacionado con la evolución de las tecnologías; fuente de ventaja competitiva, mejores prácticas y posicionamiento de gran parte de los servicios prestados a las corporaciones.

La definición del modelo de procesos con el que el sector debe alinearse se funda como una discusión previa al mapeo de procesos específicos del sector. La recomendación estructural alrededor de la gestión de procesos del sector es la de apropiar e implementar transversalmente mejores prácticas globales que permitan hablar el mismo idioma de los clientes y tener una perspectiva validada y certificada del deber ser de la gestión de tercerización. Las razones centrales para alinearse con perspectivas de mejores prácticas globales en gestión de procesos pueden ser:

1. Los clientes globales demandan gestión de procesos alineadas con mejores prácticas.
2. Los procesos subcontratados deben hilarse de manera transparente con los procesos internos del cliente.
3. Los procesos son el lenguaje de comunicación entre las organizaciones.
4. Existen mejores prácticas validadas globales (eTOM, NGOSS, COPC - ITIL) a las cuales debe encadenarse el sector como **parte de su propuesta de valor**.
5. La implementación de procesos estándar globales es el camino más corto a la certificación internacional de la empresa local.

Un ejemplo de alineación con mejores prácticas globales se describe en el presente estudio al ilustrar desde la metodología eTOM el mapa de procesos de una organización.

Desde esta perspectiva metodológica los procesos están alineados en dirección a los procesos del cliente en tres grandes macroprocesos; los primeros dos en secuencia hacia el cliente y el tercero, como soporte. Estos son:

1. Estrategia, infraestructura y producto.
2. Operaciones.
3. Administración organizacional.

Estos procesos secuencialmente se desagregan en procesos nivel 1; los que a su vez se desagregan en nivel 2, 3, 4, 5 y así sucesivamente, hasta llegar a procesos específicos detallados que mapean el paso a paso de la gestión.

Desde la perspectiva del cliente, los principales procesos de servicio del sector podría referirse a:

- Cumplimiento de los SLA's.
- Medición de desempeño y nivel de satisfacción del cliente interno y externo.
- Seguridad de la información.
- Control de calidad a la gestión de órdenes y pedidos y a la ejecución.
- Entre los ilustrados en la página anterior, relacionados con el *"Alistamiento y soporte de la gestión de relaciones con el cliente"* se encuentran:
  - Soporte a la gestión de contacto con el cliente
  - Soporte al manejo de órdenes
  - Soporte a ventas
  - Soporte a la retención y fidelización de clientes
  - Soporte al cumplimiento de mercado
  - Manejo de campañas

Desde la perspectiva de mejores prácticas en modelos de relacionamiento con clientes, los 20 principales procesos tecnológicos del sector pueden ser:

1. **Transparencia:** Invisibilidad del outsourcing para clientes internos o externos.
2. **Procesos de simplicidad:** Disminución de complejidad de apropiación y uso tecnológico.
3. **Reducción del tiempo de respuesta:** Optimización y monitoreo de plataformas: compliance.
4. **Disminución de reprocesos:** Estandarización para disminución de reclamos.
5. **Disminución de la complejidad de gestión de procesos:** Facilidad de uso del modelo de procesos.
6. **Versatilidad en la formulación de procesos:** Flexibilidad para atender satisfactores del cliente.
7. **Escalamiento / Mejora en los procesos internos de cada área:** Viabilidad de crecer a escala.
8. **Unificación de políticas y reglas por parte de gerentes de producto:** Confiabilidad de reglas.
9. **Facilidad en la auditoría de calidad:** Garantía de cumplimiento de compromisos de calidad.

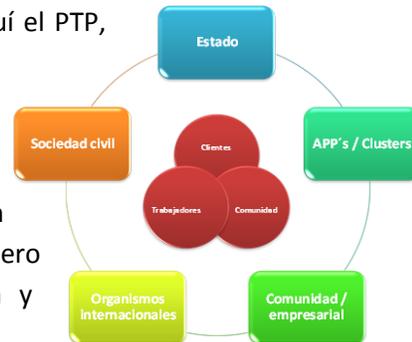
10. **Visual de 360 grados del cliente**: Unificación de la información del cliente en todos los canales.
11. **Entrenamiento tecnológico de usuarios**: Idioma sencillo para entrenamiento de asesores.
12. **Autonomía de asesores para resolver problemas**: Viabilidad del autoservicio.
13. **Mejoras en los índices de satisfacción**: Capacidad de elevar los estándares de satisfacción.
14. **Virtualización**: Capacidad de gestionar y optimizar plataformas y tecnologías virtualmente.
15. **Validaciones**: Sistema de aseguramiento de procesos e información core del cliente.
16. **Estandarización**: Implementación de mejores prácticas desde estándares globales.
17. **Integración de sistemas**: Integración confiable y virtual de plataformas y aplicaciones.
18. **Trazabilidad**: Viabilidad de seguimiento a cualquier operación o transacción hasta sus fuentes.
19. **Seguridad**: Hardware, software y servicios que certifiquen estándares de seguridad para el cliente.
20. **Optimización del costo de operar del servicio**: Análisis de alternativas que eleven el ROI de la tecnología.

## Entorno Organizacional

La evolución reciente y futura prevista recoge cinco grandes fuerzas o grupos de jugadores (*stakeholders*), que lideran su dinamismo:

La primer fuerza, el Estado, mediante ajustes de normatividad y estabilidad política y económica que han calado en la perspectiva de negocios de grandes jugadores globales y en la viabilidad de oferta de los jugadores locales. Se ubican especialmente aquí el PTP, Proexport, MinTIC y el Sena.

La segunda, los representantes de la sociedad civil: Las Asociaciones nacionales o locales<sup>19</sup> que ordenan la participación de la sociedad civil para promover el sector, con asociatividad incipiente en cuanto al número de asociados, pero robustez estratégica y con canales visibles de interacción y comunicación con el Estado y los jugadores. La Asociatividad del Sector se encuentra retada por el bajo nivel de pequeñas empresas vinculadas.



Gráfica 4: Estructura organizacional del sector

La tercera fuerza, las Alianzas Público Privadas<sup>20</sup> y los *clúster* regionales<sup>21</sup> en cargados del liderazgo ordenado e integral del sector a nivel nacional y local. La Mesa Sectorial de BPO, KPO e ITO, junto al PTP, son los referentes y líderes vigentes y naturales de sector en Colombia y sus logros van desde los ajustes estructurales del sector, como pueden ser las iniciativas de ajustes normativos y regulatorios, hasta el impulso de estrategias y tácticas del sector como pueden ser los programas iSpeak, Finishing School, programas de soporte a población vulnerable, los estudios de caracterización y dimensionamiento del sector, la alianza con el Icetex para becas a estudiantes del sector y por supuesto, la promoción y aplicación de las mejores prácticas de asociatividad, entre otros.

<sup>19</sup> Asociaciones como ANDI BPO&O, ACDCC, COLCOB, CCIT, Fedesoft; Zonas Francas como la de Cali o Bucaramanga, parques tecnológicos (Parquesoft, Ciudad E...); Promotores de inversión como ACI en Medellín, Invest In Pacific, Invest In Santander, Invest In Pereira; Entidades de transferencia tecnológica: Artica, ESI, Somos; IGDA; Revistas del sector: Ciclo de riesgo (va a México y Chile); Fondos como Amerigo, ACON, APAC, Emprender (SENA), Innpulsa para innovación; proveedores internacionales de indicadores de competitividad sectorial: ACA (USA) para el sector de Cobranzas; proveedores de infraestructura BPO (Ej: People Contact); Incubadoras de empresas y fundaciones: Ej: Bavaria; empresas multinacionales con servicios Corporativos desde Colombia (Ej: Siemens); Proveedores de analíticos para el sector (ej: Genesis); Programas integrales de construcción de comunidad tecnológica como RutaN en Medellín; Universidades altamente vinculadas como UniMinuto, ICESI, EAFIT, Universidad del Rosario; entre otros protagonistas del sector.

<sup>20</sup> Los mejores ejemplos de asociatividad APP son la Mesa Sectorial; las Comisiones Regionales de Competitividad; la Comisión Nacional Privada de Competitividad.

<sup>21</sup> Clústers regionales como Intersoftware y clúster TIC Medellín, SINERTIC Cundinamarca, CETICS Santander, Network IT Triángulo del Café, CaribeTIC, PacifITIC,.

La cuarta fuerza, la comunidad, representada en especial por las empresas globales y locales<sup>22</sup>, las organizaciones de trabajadores y la comunidad de empleados del sector.

Por último, los organismos y entidades internacionales, entre los que se resalta el BID como promotor del sector en Colombia y las entidades que monitorean el avance país y sector mediante indicadores de competitividad<sup>23</sup> ampliamente difundidos a nivel global.

### Marco Regulatorio

El Estado impacta con dinamismo el sector en la medida que viene logrando logros significativos en normatividad y regulación y en la promoción del ingreso de grandes jugadores al país mediante la protección de sus inversiones.

Entre la normatividad desarrollada con éxito por el estado están la flexibilidad laboral, las políticas de primer empleo, la eliminación del IVA para servicios exportados, las leyes de propiedad intelectual, la ley de protección de datos, la definición de zonas francas permanentes, especiales unipersonales y de servicios y la venta país para el ingreso de grandes jugadores globales con protección de su inversión.

La normatividad y acuerdos pendientes que marcadamente golpearían la capacidad del sector para crecer son:

- La inclusión del idioma inglés como prioridad y política de Estado para llevarlo masivamente a los Colegios. Según el PTP y luego de analizar las pruebas de exámenes de Estado, puede inferirse que tan sólo un 3% de la población Colombiana es bilingüe.
- La eliminación de la doble tributación con muchos de los mercados existentes, lo que actualmente restringe ampliamente la capacidad exportadora del sector.
- La definición de la estrategia TIC como política pública en el ámbito local de gobernaciones y alcaldías, con lo cual se proyecta el sector en el largo plazo y se implementan las medidas de manera transversal a los gobernantes de turno.

---

<sup>22</sup> Entre las que pueden citarse como ejemplos y casos de éxito: Interactivo; Ventas y Servicios; CC Américas; Aecsa, Teleacción, Banco de Bogotá, Convergys, Refinancia, Covinoc, Emtelco, Multienlace, Contacts, Configura, ICS Financial system: exportadores de plataforma, Nefus; Andes BPO, Carvajal, DirectTV, Arcaris (Playbox), IPES, Actiboca, Allus; entre otras.

<sup>23</sup> Índices de competitividad país como WEF (World Economic Forum); GRI, GCI (Global Competitive Index), e-readiness -The Economist; ISG: (ISG Outsourcing Index); DOI (índice de oportunidad digital); Doing Business (CFI); se creó recientemente el Global Service Index, cuya primera publicación aparecerá en este año. Índices de competitividad ciudades como el Ranking LA - atraer inversiones: U Rosario de Colombia e IdN de Chile.

- El Proyecto de Ley 81 de 2012 Senado: por la cual se dictan normas para suprimir y prohibir la contratación laboral, mediante cooperativas de trabajo asociado.
- El decreto que busca reglamentar el Sistema de Riesgos Profesionales.
- El Proyecto de Ley de la Cámara de Representantes que busca modificar la normatividad sobre el contrato de aprendices.
- La normatividad para agilizar las compras estatales de servicios, especialmente enfocadas en la tercerización y optimización de sus servicios. El Estado puede utilizar la tercerización como mejor práctica global, como fuente de ahorros del gasto fiscal, como fuente de mejora de sus procesos y como base de optimización de los procesos requeridos para el cumplimiento de su labor misional. En paralelo, puede convertirse en agente dinamizador del sector de tercerización en Colombia.

En términos de promoción de grandes jugadores locales, debe facilitarse los mecanismos para que su crecimiento no se vea amenazado por grandes jugadores globales que entran con preferencias a las zonas francas y captan en el arranque incluso su personal para crecer. De la misma forma, algunas medidas para que empresas pequeñas locales tengan alguna preferencia que las equilibre en las licitaciones y compras gubernamentales.

Resultarán desequilibrantes también las medidas de gobiernos locales, como lo hizo México, para subsidiar los tiempos de entrenamiento y puesta en producción de perfiles no disponibles suficientemente en el mercado que requieren entrenamiento intensivo.

De otra parte, según la tabla comparativa del Doing Business, Colombia tiene una alta tasa de impositiva frente a la región<sup>24</sup> lo que alertaría sobre cualquier iniciativa para eliminar la actual exención del IVA del 16% a la exportación de estos servicios y un mecanismo ágil para su puesta en marcha.

---

<sup>24</sup> Según el Doing Business, en Chile los impuestos son la tercera parte de lo que se cobra en Colombia; en Perú la mitad; en Costa Rica un 25% menores.

## Entorno Ambiental

A nivel global la regulación ambiental para el sector es escasa y esta orientada al desarrollo de sistemas de gestión ambiental bajo la normatividad internacional que es de carácter voluntario y promueve el desarrollo de sistemas de gestión ambiental y de auditoría independientes. Esto incluye normatividad internacional; ISO 14001: requisitos para establecer un sistema de gestión ambiental; ISO 14064-1: medición de huella de carbono; GHG protocol: estándares de contabilización y reporte.

Aunque el sector industrial es la principal fuente de emisiones de (GEI), las organizaciones basadas en oficinas son responsables de una parte muy importante de estas emisiones. El sector de BPO, KPO, ITO estaría enmarcado dentro de las organizaciones basadas en oficina.

El World Business Council for Sustainable Development y el World Resources Institute han establecido una clasificación de emisiones:

- **Ámbito 1:** Emisiones directas de fuentes controladas por las compañías (generación propia de energía, combustión en plantas productivas, transporte en vehículos propios de la compañía etc.).
- **Ámbito 2:** Emisiones indirectas por compra de energía y electricidad.
- **Ámbito 3:** Emisiones indirectas derivadas de la cadena de valor (transporte en vehículos que no sean de propiedad de la compañía incluyendo desplazamiento de empleados, disposición de residuos, actividades sub contratadas etc.).

Es importante tener en cuenta que el sector estaría tipificado dentro del ámbito 3 (outsourcing) y como tal puede recibir de sus clientes requerimientos de medición como parte de una cadena de valor ampliada. La metodología de medición recomendada sigue los lineamientos del GHG protocol, estableciendo factores de emisión por consumo eléctrico en función del área ocupada, número de empleados y capacidad instalada.

Son reconocidas como buenas prácticas para el sector:

1. Levantamiento voluntario del inventario de emisiones.
2. Medición de la huella de carbono en el ámbito 2.
3. Análisis primario de huella de carbono por transporte relacionado con la actividad del sector.
4. Programas voluntarios de utilización racional de recursos.
5. Programas voluntarios de manejo de desechos tecnológicos.
6. Programa de Ciudadano Digital.

Estas prácticas pueden representar nuevos elementos a la propuesta de valor, en cuanto vinculan una perspectiva sostenible del país en su gestión ambiental. Ejemplo de ello puede ser que el 68% de la energía eléctrica en Colombia es limpia, ya que es generada por centrales y micro centrales hidroeléctricas que presentan un factor de emisiones GEI reducido frente a otras alternativas de generación, de lo que se puede inferir que el nivel de emisiones del sector es competitivo en el ámbito internacional. Recientemente las instalaciones de Teleperformance recibieron la certificación LEED (Uso eficiente de energía eléctrica) y alrededor de ello desarrollaron un concepto amplio de sostenibilidad que incluyen ya en su propuesta de valor.

## Fuentes Base de Información

IDC. MORRIS HENRY. Seizing the Next Big Services Opportunities. 2012.

IDC. Worldwide Offshore IT Services 2013-2017 Forecast. 2012.

Worldwide Business Process Outsourcing Contracts Study: 2006–2011 (IDC #240742, April 2013).

TCS Business Process Outsourcing Services: In Pursuit of Excellence (IDC #240274, April 2013).

Worldwide Business Analytics Services 2013–2016 Forecast (IDC #240277, April 2013).

PROEXPORT. Investment Environment and Business Services Opportunities. Abril, 2013.

FEDESOFTE Informe de cifras del sector software y servicios relacionados 2005-2010.

ATKEARNEY. Desarrollo institucional innovador en materia de promoción TTPN / BPO&O. Estudio contratado por Proexport y el BID. Febrero, 2012.

FROST & SULLIVAN: Benchmarking y Comparación del Mercado de Outsourcing de Contact Centers de países de América Latina y España con Colombia. Septiembre, 2010.

ROCHA, RICARDO. Tercerización de servicios informáticos (TI/BPO&O) en Colombia. Octubre, 2012. Proyecto PTP – BID.