

PLAN DE MERCADERO SERVICIOS BPO

ADRIANA SALDARRIAGA TOBON
JOSÉ DUVAN GIRALDO MARTÍNEZ

MODULO: PLAN DE MERCADERO
DOCENTE: RICARDO DÍAZ

ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DE MERCADERO
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO – CES
MEDELLIN
NOVIEMBRE
2010

TABLA DE CONTENIDO

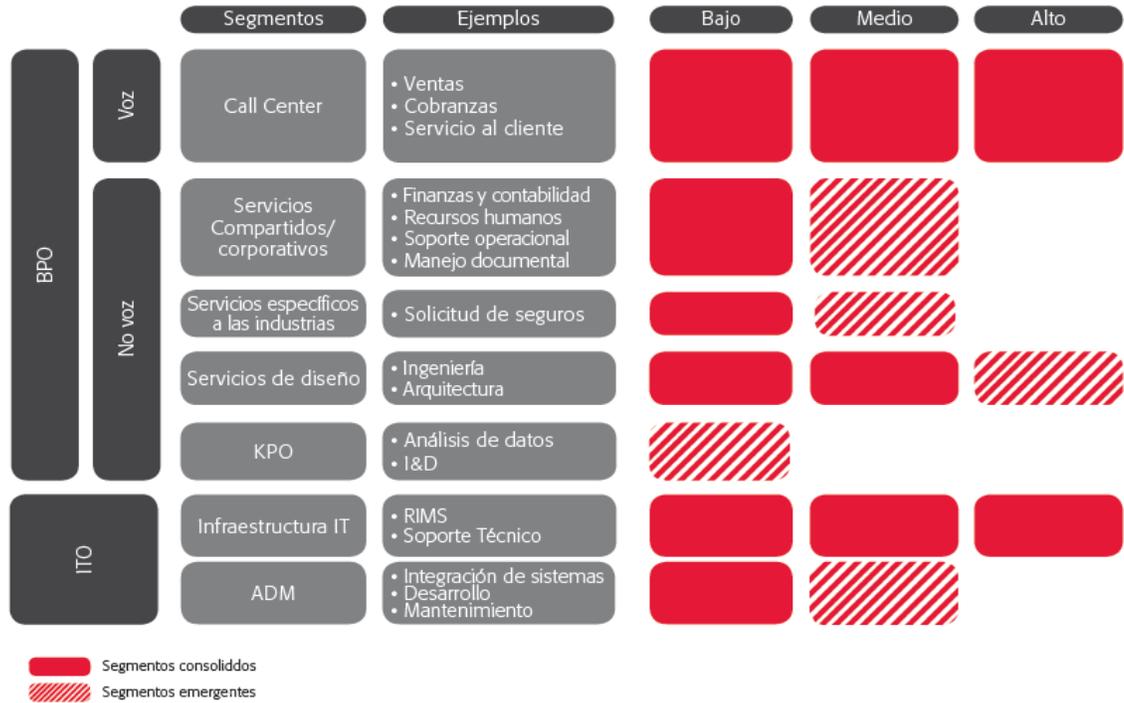
	Pág.
1.a. Resumen Ejecutivo.....	3
1.b. Introducción.....	7
1.c. Objetivos del Plan.....	11
1.d. Historia del Negocio.....	12
2. Entorno del Negocio.....	14
3. Análisis DOFA.....	39
4. Sistemas de Información de Mercadeo.....	55
5. Consumidor.....	64
6. Mercado BPO.....	66
7. Visión y Misión.....	83
8. Dirección Estratégica.....	84
9. Planeación de Ventas.....	133
10. Proyección Financiera.....	139
11. Factores Claves de Éxito.....	153
12. Indicadores.....	156
13. Cronograma.....	163
14. Organigrama.....	164
15. Aspectos Legales.....	168
16. Valor Agregado.....	171
17. Fuentes de Información.....	176

1. a. RESUMEN EJECUTIVO

Situación de la empresa

Global BPO ofrecerá la tercerización de procesos de negocios, a través de servicios que entregan valor agregado a las empresas de los Grupos Económicos más relevantes de la Industria Antioqueña, mediante un apalancamiento en solidas bases tecnológicas que nos permitan la innovación y optimización en los procesos de negocio estándares, buscando convertirnos en su socio estratégico en todos los aspectos, desde los más específicos hasta los más complejos con el fin de obtener una mayor rentabilidad para sus accionistas y para nuestra compañía.

Servicios



Clientes Objetivo



Ventajas Competitivas

Mejorar Costos	Mitigar Riesgos	Acelerar el Crecimiento
<ul style="list-style-type: none"> • Reducir costos de IT/Negocio • Mejorar la eficiencia operacional • Mejorar el ROI • Manejar la "predictibilidad" de los costos • Mejorar la efectividad 	<ul style="list-style-type: none"> • Minimizar riesgos de IT/Negocio • Cumplimiento de regulaciones • Decisiones de negocio • Expansiones o reducciones de negocios 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoramiento Time-To-Market • Decisiones de Negocio • Afianzamiento de las relaciones con el cliente • Ingresos • Participación de Mercado. • Mejorar efectividad

Objetivos

1. **OBJETIVO GENERAL:** Segmentar nuestros clientes con los criterios adecuados que nos permitan la toma de decisiones en la optimización de sus gastos operacionales para poder así rentabilizarlos, potencializarlos y fidelizarlos, en un periodo de 5 años.

2. Incrementar la penetración del mercado en un 20%, en los grandes grupos empresariales de Medellín, usando una estrategia de clase mundial para la prestación de servicios de outsourcing habilitados por la tecnología.

3. Garantizar los ingresos operacionales esperados por 11 mil millones de pesos anuales, como mega de la compañía.

Estrategias

- Estrategia Océano Azul
- Liderazgo Creativo
- Eficiencia Operacional

Resumen Financiero

GLOBAL BPO			
PROYECCION ESTADO DE RESULTADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 4.778.650.000,00	\$ 6.451.177.500,00	\$ 11.196.000.000,00
EGRESOS OPERACIONALES	\$ 2.985.911.227,78	\$ 3.135.206.789,17	\$ 3.448.727.468,09
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 1.792.738.772,22	\$ 3.315.970.710,83	\$ 7.747.272.531,91
MARGEN OPERACIONAL	38%	51%	69%
EGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 1.511.460.000,00	\$ 1.911.460.000,00	\$ 2.580.471.000,00
UTILIDAD NETA	\$ 281.278.772,22	\$ 1.404.510.710,83	\$ 5.166.801.531,91
MARGEN NETO	6%	22%	46%

Resumen de los Sistemas de Información de Mercadeo.



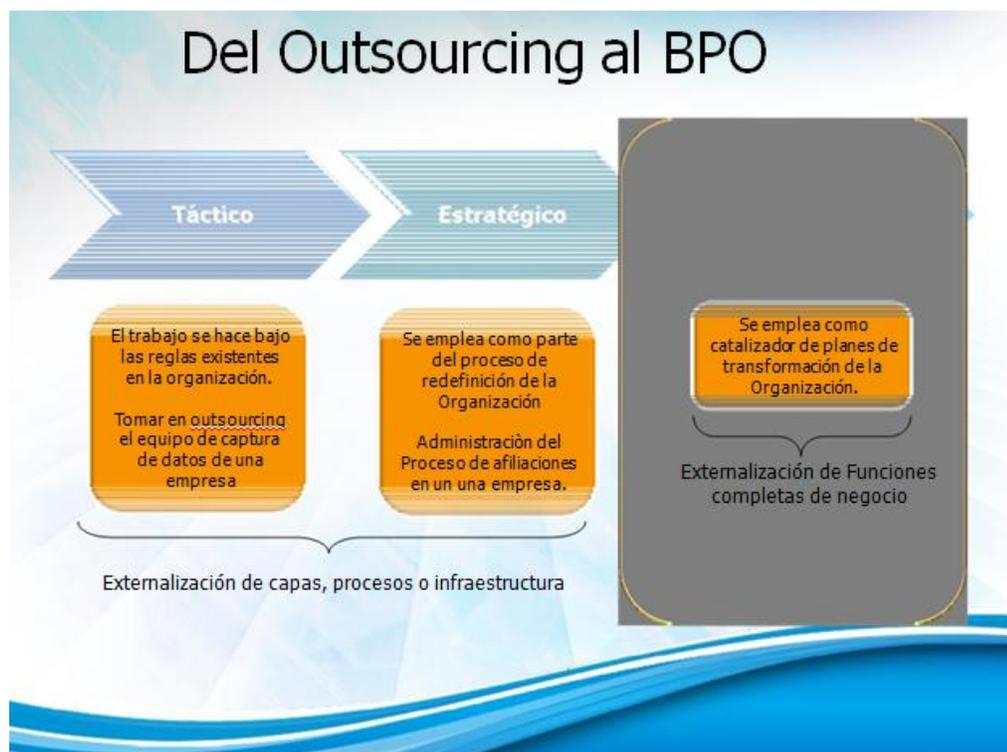
Conclusiones

- Ingresos de la compañía Global BPO, como un 30% del ahorro operacional bruto por grupo.
- Enfoque en eficiencia operativa y generación de valor.
- Ahorro operacional proyectado, consolidado para todos los grupos por valor de 37.320 millones de pesos.
- Incremento de la utilidad operacional para cada grupo, en promedio del 1% si se mantienen los ingresos operacionales.

1. b. INTRODUCCIÓN

Business Process Outsourcing (BPO) es la subcontratación de funciones de procesos de negocios en proveedores de servicios, ya sean internos o externos a la compañía, usualmente en lugares de menores costos.

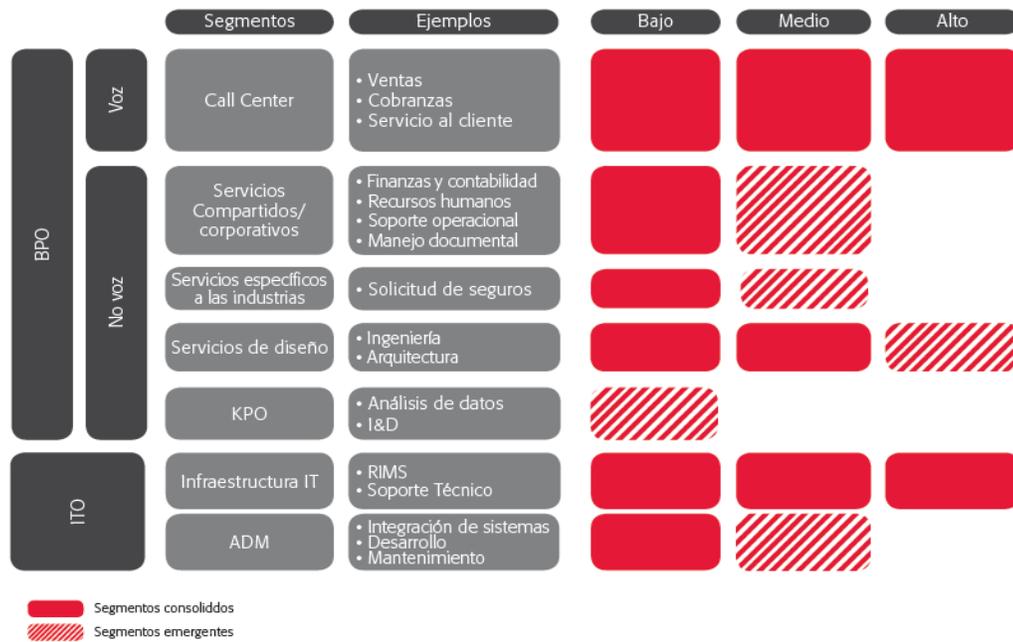
También puede definirse como la tercerización de procesos donde la tecnología es el componente clave de los servicios o hace papel de facilitador de la entrega de los mismos. Usualmente, los servicios de BPO se proveen remotamente a través de redes de comunicaciones y datos. Estos servicios se prestan para tercerizar tareas de rutina y de baja criticidad que son intensivas en recursos operativos, hasta procesos estratégicos que directamente potencian los ingresos del cliente.



Fuente: Assenda. El factor Servicios: Importancia y Oportunidades para Colombia.

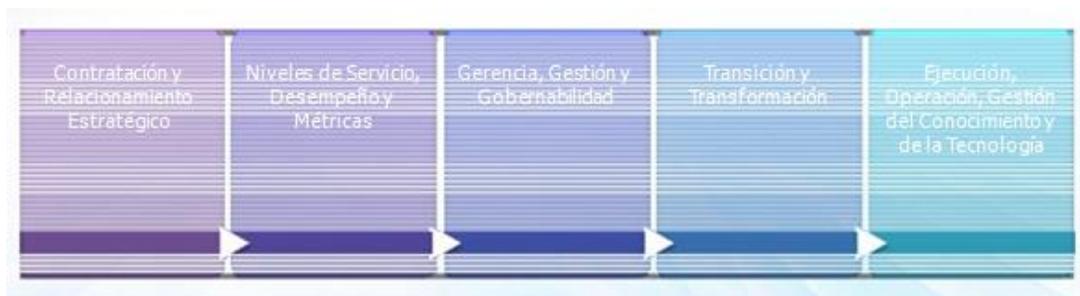
La tecnología de la información y las comunicaciones han permitido que parte del trabajo de las empresas se pueda realizar en diferentes lugares, por lo que puede ser realizado por otras empresas especializadas a menores costos.

Hoy muchas de las funciones comunes de las empresas se externalizan, de modo que estas se puedan concentrar en su negocio y la estrategia.



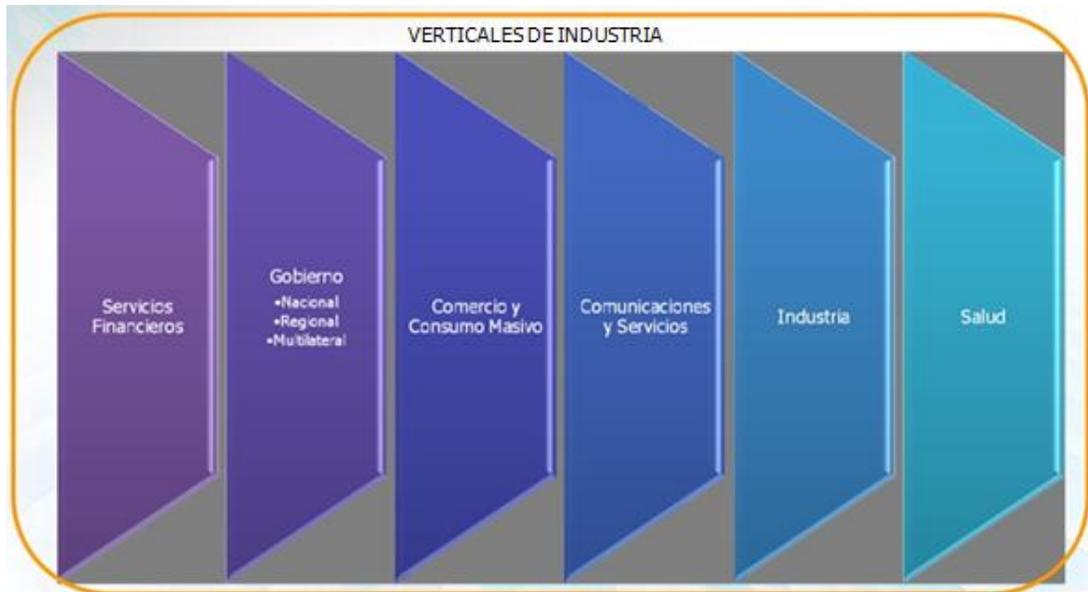
Fuente: Invest en Bogotá BPO en Colombia

Procesos Claves en BPO



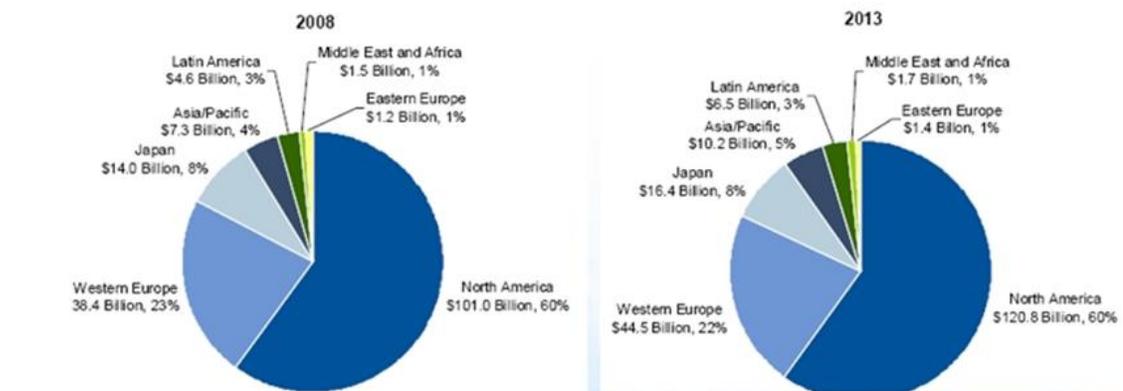
Fuente: Assenda. El factor Servicios: Importancia y Oportunidades para Colombia.

Mercados de BPO



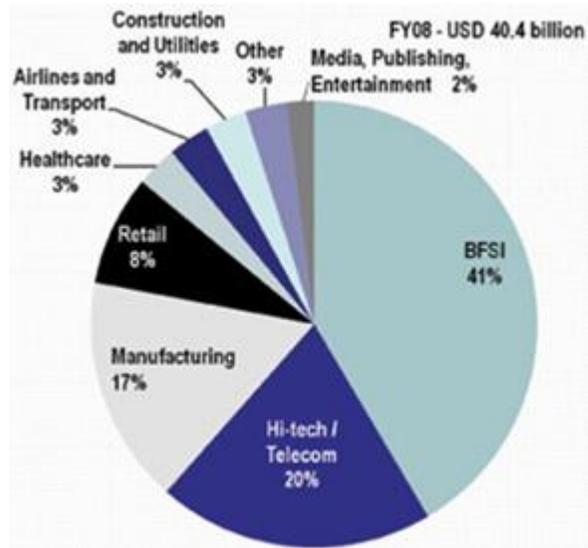
Fuente: Assenda. El factor Servicios: Importancia y Oportunidades para Colombia.

Tamaño del Mercado



Source: Gartner Forecast Analysis: Business Process Outsourcing, 2008-2013, 4Q09 Update.

Negocios por Verticales



Fuente: Assenda. El factor Servicios: Importancia y Oportunidades para Colombia.

Los aspectos más relevantes a considerar dentro del sector de BPO son los siguientes:

1. Recurso Humano (Industria de Conocimiento)
2. Conocimiento profundo de la Industria
3. Trabajo por capacidades estructuradas
4. Trabajo sobre modelos y procesos y no sobre productos
5. Base Tecnológica Fuerte
6. Modelo de trabajo en Cloud
7. Alianza Empresa - Universidad - Gremios - Gobiernos
8. Calidad en el servicio (eSCM - PMP - ITIL - CMMI)

1. c. OBJETIVOS DEL PLAN

1. **OBJETIVO GENERAL:** *Segmentar nuestros clientes con los criterios adecuados que nos permitan la toma de decisiones en la optimización de sus gastos operacionales para poder así rentabilizarlos, potencializarlos y fidelizarlos, en un periodo de 5 años.*
2. *Incrementar la penetración del mercado en un 20%, en los grandes grupos empresariales de Medellín, usando una estrategia de clase mundial para la prestación de servicios de outsourcing habilitados por la tecnología.*
3. *Garantizar los ingresos operacionales esperados por 11 mil millones de pesos anuales, como meta de la compañía.*

1. d. HISTORIA DEL NEGOCIO

En 1999, un editorial de la Harvard Business Review afirmaba: *“Cuando una compañía hace algo que otros pueden comprar o hacer de forma más eficiente, está sacrificando una ventaja competitiva. Concéntrese en aquello que proporciona a su empresa ventaja competitiva. Subcontrate el resto. El outsourcing es una de las herramientas de gestión más importantes de los últimos 75 años.”*

Inicialmente, las empresas desarrollaban internamente todas las actividades necesarias para su operación diaria, estuvieran o no directamente relacionadas con su negocio principal. Pronto se dieron cuenta de que era mucho mejor centrar sus esfuerzos y capacidades en aquellas operaciones que constituían el núcleo de su negocio y añadían valor a los clientes, permitiéndoles diferenciarse de la competencia.

Las empresas empezaron por subcontratar a terceros en procesos poco críticos, como los servicios generales de limpieza, los de agencia de viajes, mensajería, etc. Lo hacían por diversas razones, entre las que destacan el menor coste y la falta de personal especializado. Después continuaron externalizando procesos con impacto más directo en el negocio, como la logística y la distribución. Se trataba de procesos que requerían de infraestructura y know-how importante, que aconsejaban dejar estas tareas en manos de empresas especialistas cuyos procesos centrales fueran precisamente éstos.

En el área de sistemas de información, la externalización ha estado presente ya desde los albores de la informática, cuando los denominados centros de cálculo externos ejecutaban los procesos batch de terceras empresas.

El auge de la informática durante la década de los ochenta y el abaratamiento de estos sistemas hizo que las empresas dispusiesen de recursos necesarios para desarrollar de forma interna la mayoría de aplicaciones que necesitaban. En aquella época, por norma general, sólo aquellas empresas que requerían sistemas complejos, altamente especializados y a un coste muy elevado, recurrían al outsourcing.

No obstante, el concepto de outsourcing desde el punto de vista de las tecnologías de información y comunicación dio un giro de 180 grados a principios de 1990. Son innumerables las referencias que se han hecho a lo largo de los últimos años a la alianza entre Kodak e IBM considerándolo como el primer ejemplo de lo que se podría denominar outsourcing estratégico. No se trataba de una simple contratación de servicios informáticos a un proveedor especializado, sino de un modelo de gestión que permitía a Kodak

centrarse en su negocio básico y dejar en manos de otros aquello que no suponía un aspecto crítico para su desarrollo estratégico.

Hasta los años noventa, los principales motivos de la externalización eran la relación costo-eficiencia: el ahorro derivado de no desarrollar internamente determinadas capacidades y el acceso a perfiles profesionales específicos. Sin embargo, a partir de los noventa se produjo un auge del outsourcing. Además de los factores anteriores, también incidían la alta variabilidad del entorno tecnológico y las alianzas estratégicas con proveedores de TI, cada vez mejor organizados y con políticas de venta muy agresivas, quienes aseguraban la última tecnología a unos costos controlados.

Sin embargo, la evolución del outsourcing continúa y al inicio del nuevo siglo da un paso más, pues algunas empresas empiezan a externalizar procesos de negocio completos, no considerados estratégicos para la compañía pero con un alto componente tecnológico y de capital humano. En su mayoría se trata de procesos administrativos, lo que permite a las empresas centrarse en su negocio principal. Es lo que se ha venido a llamar el Business Process Outsourcing (BPO).

2. ENTORNO DEL NEGOCIO

2.a. NIVEL MACRO

Como efecto de la crisis hipotecaria y financiera originada en los Estados Unidos de América durante el 2009 y sus consecuencias en la pérdida de confianza en la inversión y en el consumo global, el Producto Interno Bruto mundial disminuyó en un 2,2% en 2009, según estimaciones del Banco Mundial, mientras que los volúmenes comerciales mundiales decrecieron un 14,4%.

El mercado financiero internacional registró una alta volatilidad de las monedas, que en todo el mundo se depreciaron ante el dólar en los días posteriores a la crisis, y que luego han recuperado en buena medida sus niveles anteriores.

Durante 2009, los precios del petróleo, aunque volátiles, aumentaron más de un 70%; empezando el año en 46.2 y cerrando a 79.4 US\$/barril. En el primer semestre del año, los precios de las materias primas bajaron, impactados por la crisis mundial y los altos niveles de inventarios. En la segunda mitad del año, los productores transfirieron sus incrementos de costos al mercado, reflejándose en presiones al alza en los precios.

El impacto de la crisis internacional fue muy intenso a fines de 2008 y a comienzos de 2009 afectando a todos los países de América Latina y El Caribe. Los volúmenes de producción industrial y los de comercio internacional de la región se desplomaron ante la brusca contracción de la demanda global. La Cepal calcula que en el año 2009 el PIB regional cayó 1,8%, luego de seis años de crecimiento.

El detenimiento del crecimiento afectó negativamente el empleo, que se estima se incrementa en la región alrededor del 8,3%.

Las repercusiones en las economías de América Latina y el Caribe se manifestaron principalmente en el sector real. Las exportaciones registraron una caída del 24% (15% en precios y 9% en volumen), mientras que se vieron impactos negativos sobre los precios de los productos básicos.

Al mismo tiempo, se observó una contracción de las remesas, y se estima que la inversión extranjera directa registraría una caída de 37%. En algunos países se produjo también un impacto negativo sobre la actividad interna proveniente de la contracción del crédito privado, a pesar de que las tasas de interés están a la baja. A diferencia del consumo privado y de la inversión, el consumo público creció por las políticas contracíclicas implementadas por casi todos los países.

Dentro de la región, la economía mexicana sufrió la contracción más profunda, en la que el PIB trimestral cayó 9,7 y 6,3 por ciento en el segundo y tercer trimestre de 2009. Esto refleja los estrechos vínculos con la economía estadounidense y su especialización en los sectores más afectados por la crisis. Además, se estima que el brote del virus de la influenza AH1N1 restó 0,7 puntos porcentuales al PIB.

En Brasil, el PIB repuntó en el segundo y tercer trimestre de 2009. Un robusto paquete de políticas fiscales impulsó la producción industrial. Al mismo tiempo, el manejo de las tasas de interés ayudó a propiciar una recuperación en el crédito privado que ha promovido la demanda interna.

En Argentina, el PIB aumentó 0,5 y 0,2% en el segundo y tercer trimestre de 2009, aunque se presentó un fuerte descenso de 17,3 % en la producción industrial y el comercio. El ritmo de la recuperación ha sido contenido por una severa sequía, la cual causó el desplome de la producción agrícola.

Por su parte, la Cepal estima que el PIB de Venezuela se contrajo en 2009 un 2,3%, debido principalmente a la reducción del precio del petróleo, que además disminuyó el gasto público. Se produjo también una restricción al acceso a divisas de cerca de la mitad de los productos que importa Venezuela, lo que obligó al sector privado a acudir al mercado paralelo del dólar para pagar sus importaciones o constituir depósitos en garantía a sus proveedores que le aseguren el continuo suministro de materias primas del exterior.

El alto diferencial entre la tasa oficial a BsF2.15 y la tasa permuta, superior a BsF6, aumentó significativamente los costos y por ende los precios de venta, presionando aun más la inflación que ya es la más alta de Latinoamérica (25,1%).

A pesar del aumento del precio del petróleo, no se espera una rápida recuperación de la economía venezolana. Hay muchos problemas de ineficiencia ocasionados por la creciente estatización, los racionamientos de energía eléctrica y los grandes desequilibrios de la tasa de cambio. En enero 11 del año en curso se decretó una devaluación que estableció múltiples tasas de cambio, BsF2.6 y Bs4.3, dependiendo del producto, mientras la del mercado paralelo continúa por encima de los BsF6.0 para los productos que no tienen acceso a divisas oficiales.

En Colombia, la Cepal estima un crecimiento del 0,3% del PIB, mientras que la Andi considera que la producción industrial disminuyó un 5,8% y las ventas un 3,3% en 2009. Los efectos de la crisis financiera internacional y el deterioro de la confianza siguieron incidiendo en la contracción de la actividad económica durante la primera parte del año, en tanto el segundo semestre se vio afectado por los efectos de las restricciones comerciales impuestas por Venezuela a las exportaciones hacia ese país.

Con motivo de la disminución de la inflación, el Banco de la República flexibilizó su posición para reactivar la economía, lo que permitió una reducción importante en las tasas de interés, con excepción del crédito de consumo.

Se ha presentado una gran volatilidad del tipo de cambio. Durante el primer trimestre del año se observó una tendencia a la devaluación, que posteriormente se revirtió. Ante la preocupación por la apreciación del peso, el gobierno adoptó medidas para generar una mayor demanda de dólares para importar y presionar al alza el tipo de cambio.

En la segunda mitad del año comenzaron a generalizarse señales positivas para las economías de la región, aunque se prevé una lenta recuperación. La producción industrial crece actualmente a un ritmo anualizado de 22,2% en Brasil y la contracción en México comienza a moderarse. Las presiones inflacionarias serán moderadas en casi todas las economías.

PRINCIPALES MERCADOS O DESTINOS DE EXPORTACIÓN PARA LOS GRUPOS ECONOMICOS ESCOGIDOS

Los grandes grupos económicos escogidos dentro de la estrategia de investigación de mercado, tienen como objetivo corporativo la internacionalización de sus operaciones y por lo tanto la transformación en grandes corporaciones, hacia los países que tengan mejores índices de doing business junto con unas condiciones favorables para la consecución de sus objetivos corporativos.

La estrategia para estas compañías ha sido dada por las vías de adquisición de otras compañías, o por el crecimiento orgánico de su operación, por lo cual han buscado las mejores condiciones a nivel macroeconómico de estos países, a su vez se han centrado en la facilidad para exportar servicios dada la experiencia a nivel gremial del país, con impulso del gobierno mediante entidades como Proexport¹, que aseguran las mejores condiciones para el impulso de la internacionalización de las empresas.

1 Fuente: Informe Anual Proexport 2008

MERCADOS OBJETIVOS DE LOS GRUPOS ECONOMICOS:

1. CHILE
2. MEXICO
3. ESPAÑA
4. PANAMA

ITEMS A EVALUAR:

1. Exportaciones Colombianas
2. Crecimiento de las exportaciones Colombianas
3. Importaciones del Mundo
4. Competidores
5. Aranceles
6. Población
7. PIB
8. Porcentaje de crecimiento PIB en el último año
9. PIB per Capital
10. Tasa de Devaluación
11. Riesgo de No pago
12. Logística

PAISES A EVALUAR



Datos Generales		Datos Generales		Datos Generales		Datos Generales	
Capital	SANTIAGO DE CHILE	Capital	MADRID	Capital	MEXICO CITY	Capital	PANAMA
Idioma	ESPAÑOL	Idioma	ESPAÑOL 74 % (Oficial), OTROS 26% (Regionales)	Idioma	ESPAÑOL	Idioma	Español
Tipo de Gobierno	REPUBLICA	Tipo de Gobierno	MONARQUIA PARLAMENTARIA	Tipo de Gobierno	REPUBLICA FEDERAL	Tipo de Gobierno	Democracia Constitucional
Religión	CATOLICA 70%, OTRAS 21.7%, NINGUNA 8.3%	Religión	CATOLICOS 94%, OTROS 6%	Religión	CATOLICOS 76.5%, OTRAS 6.6%, SIN ESPECIFICAR 16.9%	Religión	Católicos 85%, Protestantes 15%
Moneda	PESO CHILENO (CHILE)	Moneda	MONEDA UNICA EUROPEA (EURO) (UNION EUROPEA)	Moneda	PESO MEXICANO (MEXICO)	Moneda	BALBOA DE PANAMA (PANAMA)
Principales Ciudades	ANTOFAGASTA , ARICA , VALDIVIA , VALPARAISO , VINA DEL MAR ,	Principales Ciudades	BARCELONA , BILBAO , SEVILLA , VALENCIA , ZARAGOZA ,	Principales Ciudades	CIUDAD JUAREZ , GUADALAJARA , MONTERREY , PUEBLA , VERACRUZ ,	Principales Ciudades	BALBOA , COLON , DAVID ,
Indicadores SocioEconómicos		Indicadores SocioEconómicos		Indicadores SocioEconómicos		Indicadores SocioEconómicos	
Nombre	2007	Nombre	2007	Nombre	2007	Nombre	2007
Población	16,598,074.00	Población	44,873,567.00	Población	105,790,725.00	Población	3,337,000.00
PIB (US\$ millones)	163,945.00	PIB (US\$ millones)	1,437,556.00	PIB (US\$ millones)	1,080,579.00	PIB (US\$ millones)	19,740.00
PIB per capita (US\$)	9,877.00	PIB per capita (US\$)	32,036.00	PIB per capita (US\$)	10,214.00	PIB per capita (US\$)	5,915.00
% Crecimiento PIB	5.10	% Crecimiento PIB	3.70	% Crecimiento PIB	3.30	% Crecimiento PIB	11.20
Tasa de devaluación (%)	-6.54	Tasa de devaluación (%)	-10.30	Tasa de devaluación (%)	0.96	Tasa de devaluación (%)	0.00
Tipo de cambio (moneda del país / USD\$)	522.37	Tipo de cambio (moneda del país / USD\$)	0.73	Tipo de cambio (moneda del país / USD\$)	10.90	Tipo de cambio (moneda del país / USD\$)	1.00
Tipo de cambio bilateral (moneda del país / col \$)	3.98	Tipo de cambio bilateral (moneda del país / col \$)	2,843.11	Tipo de cambio bilateral (moneda del país / col \$)	189.99	Tipo de cambio bilateral (moneda del país / col \$)	2,077.81
Tasa de desempleo (%)	7.20	Tasa de desempleo (%)	8.30	Tasa de desempleo (%)	3.72	Tasa de desempleo (%)	4.70
Inflación (%)	4.40	Inflación (%)	2.80	Inflación (%)	3.76	Inflación (%)	4.20
Riesgo de no Pago	A	Riesgo de no Pago	AAA	Riesgo de no Pago	BBB+	Riesgo de no Pago	BB

Ver Anexo1: Descripción Mercado Países

DESCRIPCION DE CADA MERCADO A EVALUAR

CHILE:

País de América, ubicado en el extremo suroeste de América del Sur. Su nombre oficial es República de Chile y su capital es la ciudad de Santiago de Chile.

Chile comprende una larga y estrecha franja de tierra conocida como Chile continental, entre el océano Pacífico y la cordillera de los Andes, que se extiende entre los 17°29'57'S y los 56°32'S de latitud (islas Diego Ramírez), limitando al norte con Perú, al este con Bolivia y Argentina, y al sur con el paso Drake. Además, posee territorios insulares en el océano Pacífico, como el archipiélago Juan Fernández, las islas Desventuradas, la isla Sala y Gómez y la isla de Pascua, las dos últimas ubicadas en la Polinesia, totalizando una superficie de 755.838,7 km².

Por otra parte, Chile reclama soberanía sobre una zona de la Antártida de más de 1 millón 250 mil km² denominada Territorio Chileno Antártico, comprendida entre los meridianos 90° y 53° Oeste, prolongando su límite meridional hasta el Polo Sur. Esta reclamación está congelada de acuerdo a lo establecido por el Tratado Antártico, sin que su firma constituya una renuncia.

Debido a su presencia en Sudamérica, Oceanía y la Antártida, Chile se define a sí mismo como un país tricontinental.

Sus más de 17 millones de habitantes promedian índices de desarrollo humano, porcentaje de globalización, PIB per cápita, nivel de crecimiento económico y calidad de vida, que se encuentran entre los más altos de América Latina.

Economía

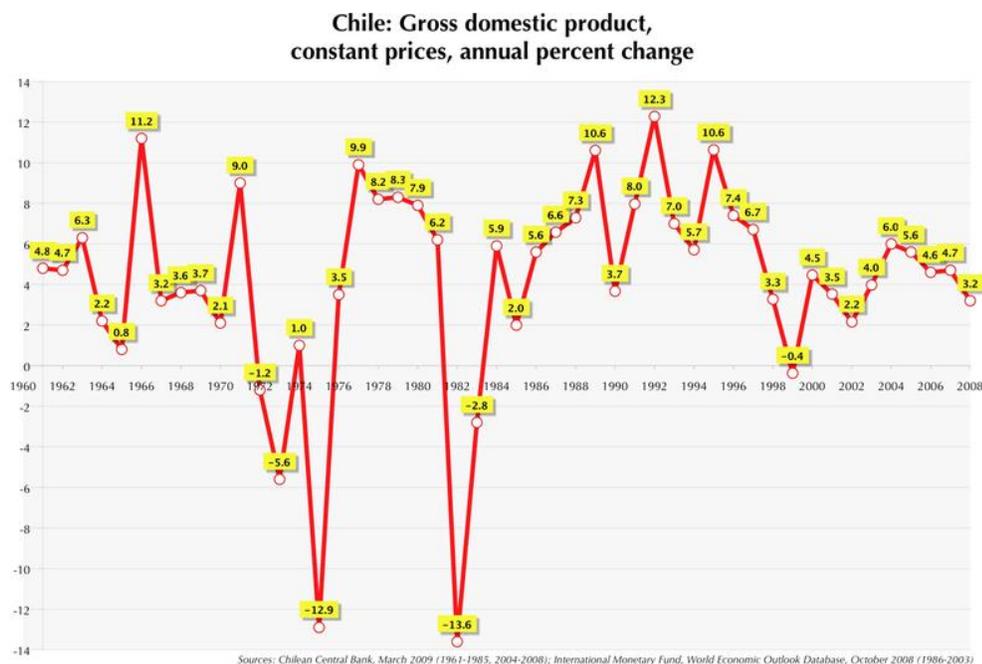
La economía chilena es conocida internacionalmente como una de las más sólidas del continente. A pesar de que a lo largo de su historia ha enfrentado diversos períodos de crisis, en los últimos años ha tenido un importante y sostenido crecimiento. El modelo económico neoliberal, que fue implantado durante el Régimen Militar, se ha mantenido por los gobiernos concertacionistas, que sólo le han hecho cambios menores para costear los programas sociales del gobierno.

A comienzos de mayo de 2010, Chile se convirtió en el primer miembro pleno de la OCDE en Sudamérica y segundo en América Latina, después de México, debido al reconocimiento en los avances económicos de las últimas décadas, desarrollo social y fuerte reestructuración institucional, que ha llevado a Chile a

ubicarse en la treintena de miembros de esta organización, que agrupa a las principales economías industrializadas del mundo.

Tras años aislado, Chile en la actualidad es un mercado abierto al mundo, con una economía caracterizada por la exportación y la explotación de materias primas.

Conforme a datos del Banco Central de Chile, durante 2006, las exportaciones llegaron a los U\$58.116 millones, aumentando 40,7% respecto a 2005, principalmente debido a los diversos tratados firmados con la Unión Europea, Estados Unidos, Corea del Sur, el Acuerdo P4 y China, sus principales socios comerciales, y a la integración a diversos foros económicos como la APEC, el Mercosur o la Comunidad Andina, donde es miembro asociado en los dos últimos. Por otro lado, las importaciones alcanzaron una cifra de U\$35.973 millones. El PIB en su valor nominal llegó en 2008 a los US\$169.458 millones y el PBI per cápita a los 10.117 dólares, ubicándose, en esta edición, en el segundo lugar de Sudamérica, sólo detrás de Venezuela, y en el primero de la región al comparar los valores ajustados por paridad de poder adquisitivo con US\$14.530 per cápita. A su vez, en 2008, el crecimiento total del PIB fue de un 3,2% y la inflación de 7,1%.³⁹ No obstante las autoridades esperan una moderación de la inflación, en torno al 2,5%, y una contracción del PIB de -1,6% para 2009.



Crecimiento económico de Chile desde 1961.

El principal producto comercial es la minería del cobre, el cual satisface el 36% del mercado mundial, aunque también es importante la explotación de otros recursos como molibdeno, oro y plata. En la actualidad, la extracción cuprífera representa el 30% de las exportaciones del país, la que en 1970 llegaba a más del 60% de éstas. La empresa nacional Codelco Chile es una de las mineras más grande del mundo y explota algunos de los principales yacimientos del país, como Chuquicamata y El Teniente. La minería es la principal actividad económica de las regiones de Tarapacá, Antofagasta y Atacama y es de gran importancia en las regiones de Coquimbo, Valparaíso y O'Higgins. En la Región de Magallanes, la explotación de yacimientos de petróleo es de suma importancia para el abastecimiento interno.

Por otro lado, Chile se ha convertido en plataforma de inversiones extranjeras para otros países de Latinoamérica y muchas empresas han comenzado a instalar sus sedes corporativas en Santiago. También tiene una importante presencia en inversiones en el sector servicios en Latinoamérica.

La desigualdad de género también incide como variable en el dinamismo de la economía de Chile. La baja participación laboral de la mujer (la menor en América Latina) dificulta la reducción del desempleo. Además, se mantiene la gran diferencia salarial entre hombres y mujeres, a pesar de los avances en esta materia en los últimos años.

Análisis de la Economía

En 2007 el crecimiento de la economía chilena se aceleró en relación con el 4% registrado el año precedente, y se estima que el PIB mostrará una expansión cercana al 5,3%. Este desempeño fue complementado por un persistente aumento de las exportaciones, gracias a la elevada demanda mundial de los principales bienes de exportación (cobre, molibdeno, celulosa, metanol, salmón). El consumo privado siguió expandiéndose, sustentado por un activo mercado laboral, en tanto que el consumo público se elevó poco menos de un 8,5%, lo que concuerda con lo estipulado en la ley de presupuestos.

Por otra parte, los riesgos que se materializaron en los entornos externo e interno complicaron el manejo macroeconómico. En primer lugar, el auge de los precios internacionales de los productos básicos, que favoreció a varios productos de exportación, se reflejó en alzas del costo de ciertos bienes gravitantes en los precios internos: combustibles, trigo, maíz y leche. Este efecto se acentuó por la crudeza del invierno, el peor en muchos años, que incidió negativa y significativamente en la oferta de frutas y hortalizas, lo que se tradujo en alzas de precios muy marcadas, aunque transitorias. Además, la elevación del costo de los combustibles y la situación de escasez energética condujeron a aumentos de los precios regulados. Como consecuencia, los índices inflacionarios, tanto coyunturales como de tendencia, registraron alzas

notorias e inesperadas a partir de abril, por lo que en octubre la inflación en los últimos 12 meses ascendía a un 6,5%, porcentaje que supera el rango meta fijado por el Banco Central. En segundo lugar, la crisis del mercado hipotecario en Estados Unidos se tradujo inicialmente en un aumento de las primas de riesgo país de las economías emergentes, cuyo efecto para Chile fue más bien acotado gracias a que el país se encuentra en buenas condiciones para enfrentar turbulencias de esa índole. No obstante, las medidas adoptadas por la autoridad monetaria estadounidense para hacer frente a la crisis, consistente entre otras cosas en reducciones de la tasa de interés, amplió el margen positivo entre la tasa vigente en Chile y las externas. Esto condujo a una mayor apreciación de la moneda nacional con respecto al dólar, fenómeno que ha erosionado la competitividad de los productos que rivalizan con las importaciones y la de algunos rubros de exportación.

En tercer término, el desencadenamiento de conflictos laborales afectó a la producción minera estatal y privada, como también a la de algunas agroindustrias y empresas forestales. En el caso de la Corporación Nacional del Cobre (CODELCO) se estima que los conflictos se reflejarán en un aumento de los costos y una disminución de la capacidad de generación de excedentes.

Por último, en el mes de julio se impusieron severas restricciones a los envíos de gas natural proveniente de Argentina, lo que no afectó significativamente la generación de electricidad, gracias a que numerosas plantas en las que se empleaba gas natural ya están en condiciones de funcionar con gasóleo o diesel. De todas maneras, se elevó el costo de la generación termoeléctrica de energía y se redujo su valor agregado. Por otra parte, la producción y exportación de metanol, cuyo principal insumo es el gas natural, se vio afectada y cabe prever que la situación se prolongue. Pese a estos hechos negativos, la base de la economía chilena sigue siendo sólida y caracterizándose por una gran solvencia fiscal, un cauto manejo de la macroeconomía y un persistente dinamismo de los mercados de las principales exportaciones, que además son diversificados. Por consiguiente, se trata de una economía que se encuentra en buenas condiciones de enfrentar fluctuaciones externas. Los principales factores exógenos de riesgo son la evolución de los precios del petróleo y la extensión a otras economías desarrolladas de los efectos de una posible contracción de la actividad en Estados Unidos. En el plano interno, una potencial fuente de peligro es la posible exacerbación de los conflictos laborales y políticos en un año de elecciones como el 2008 aunque, a la luz del repunte de los niveles de inversión que permitirá sustentar la oferta y del continuo mejoramiento de los mercados laborales que impulsan el consumo, la mayoría de los analistas prevé para 2008 un crecimiento del PIB en un rango centrado en el 5% anual.

En el plano de las principales políticas predominó la continuidad en términos de orientación, aunque se produjeron algunos cambios en cuanto a los parámetros que las rigen. La política fiscal siguió apuntando al logro de un superávit estructural, objetivo fijado en un 1% del PIB hasta 2007 y que en 2008 se reduciría a un 0,5% de ese indicador, lo que, conjugado con un alza relativa de los ingresos estructurales provenientes del cobre, seguirá estimulando la actividad económica. Se estima que en 2007 la expansión real del gasto será de un 8,5%, en tanto que el superávit efectivo fluctuará en torno al 7% del PIB.

En materia de política monetaria, las autoridades siguieron tratando de mantener la inflación dentro de un rango de un 2% un a 4% anual, objetivo que según el Banco Central se aplica a un horizonte de mediano plazo, es decir a un período de 18 a 24 meses.

Las sorpresivas aceleraciones de la inflación a partir de abril se tradujeron en incrementos sucesivos, de 25 puntos base, de la tasa de política monetaria en julio, agosto y septiembre, por lo que esta ascendió a un 5,75%. Dicha tasa se ha mantenido invariable desde octubre, debido al relativo descenso del dinamismo de la actividad económica, de evidencias de baja propagación de las alzas de precios a otros productos y a los salarios internos, y de que las expectativas de inflación a mediano plazo se mantuvieron estables en un 3% anual. No se descarta la posibilidad de nuevos aumentos de tasas si las alzas de precios de algunos bienes (alimentos, combustibles) inciden en otros precios y salarios, y si estas variaciones llegan a modificar las expectativas. Además, según el Banco Central la tasa de política monetaria se encuentra un nivel inferior al de una tasa neutral, por lo que en la práctica estimularía la demanda, lo que no permite descartar implícitamente la posibilidad de alzas futuras.

En el contexto de una política de flotación cambiaria, alta integración de los mercados internacionales y bajo riesgo país, la pérdida de valor del dólar estadounidense en relación con otras monedas de reserva, el mejoramiento de los términos del intercambio y la necesidad del Estado de vender una mayor proporción de sus ingresos en dólares para solventar el incremento del gasto permitiría que el peso siguiera apreciándose. La tendencia se acentuó en septiembre debido a la ampliación de la brecha entre las tasas de instancia monetaria interna y externa luego de la decisión del Banco Central de aumentarlas y de la Reserva Federal de Estados Unidos de reducir las. Las tendencias del mercado cambiario en noviembre de 2007 no permiten prever cambios significativos en este cuadro, aunque según el Banco Central no se puede afirmar que exista una clara desalineación del tipo de cambio real con respecto a su valor de equilibrio. En suma, debido a la mayor actividad económica y los choques inflacionarios, en conjunto con la tendencia mundial al descenso del valor del dólar estadounidense, la política monetaria y cambiaria deberá seguir haciendo frente al desafío de mantener un delicado

equilibrio entre los objetivos inflacionarios y la preservación de la competitividad de la economía.

Como reflejo del dinamismo que ha mostrado la economía en los últimos años, el mercado laboral registró durante el tercer trimestre las tasas de desempleo más bajas de la década, junto con acusar un marcado aumento del empleo asalariado formal. En promedio, en 2007 la tasa de desempleo se situará en un 7,0%, valor que se compara favorablemente con el 7,7% anual registrado en 2006.

En el primer semestre de 2007, el quantum de las exportaciones mostró un incremento de un 13,6% en 12 meses, encabezado por las mineras (18,9%) y las agropecuarias (6,5%). En el mismo período, el volumen de las importaciones tuvo una expansión de un 17,5%, que obedece en su mayor parte a la compra de bienes de capital (20,5%) y bienes intermedios (19,6%). Los precios de las exportaciones aumentaron un 4,2% y los de las importaciones un 2%, lo que permite prever un efecto positivo de los términos del intercambio. Por consiguiente, la cuenta corriente de la balanza de pagos continúa registrando un superávit, cuyo valor en el conjunto del año se proyecta como equivalente a un 5,4% del PIB. Las reservas internacionales del Banco Central ascendían a 16.200 millones de dólares en octubre de 2007.

Comportamiento General De Las Exportaciones De Colombia Hacia Chile

Chile ocupó el segundo lugar en el listado de naciones destino de los Productos colombianos desplazando a Venezuela. Caña de azúcar, carbón, químicos y petróleo son algunos de los productos nacionales que han sido enviados a Chile.

La entrada en vigencia del TLC entre Chile y Colombia – dado en mayo de 2009 – permitió que los empresarios nacionales aumenten sus exportaciones a la nación austral, puesto que el 99% de los productos colombianos están libres de impuestos y el 1% restante (aceites, cítricos, carnes y lácteos) quedarán desgravados antes del 1 de enero de 2012. Así mismo, incrementó las posibilidades de atraer inversiones en ese país. Durante el último año la firma Cencosud – con sus marcas Falabella, Tecsá, Easy y Chilefilms ampliaron su participación en Colombia.

Así mismo se elevó la presencia colombiana en Chile, esto ha posibilitado el alza en las exportaciones nacionales hacia ese mercado. Para el 2008 el comercio entre ambas naciones generó una factura de 2.860 millones de dólares; de esta cifra 2.126 millones de dólares corresponden a exportaciones de mercancía colombiana a Chile y 734 millones de dólares se refieren a los productos chilenos que entraron a Colombia, esto quiere decir que la balanza

comercial es positiva. El 1 de enero del año en curso entró en vigencia el acuerdo comercial de doble tributación por medio del que – según Prochile – será posible que las inversiones e intercambios entre ambos países sigan incrementado durante el presente año.

CIFRAS ECONOMICAS RELEVANTES:

Moneda: Peso Chileno (\$, CLP)

Tipo de Cambio dólar: Sistema de Cambio Libre.

Crecimiento PIB 2006: 4,0% - Estimación: 2007: 5,7% (Banco Central)

Producto Interno Bruto (PIB) Nominal 2006: US\$ 145.845 mill. (Banco Central Chile)

PIB per cápita 2006: US\$ 8.875 (FMI: World Economic Outlook Database)

PIB per cápita (PPA) 2006: US\$ 12.737 (FMI: World Economic Outlook Database)

Deuda Externa: US\$ 52.114 mill. (Tercer Trimestre 2007, Banco Central)

Reservas Internacionales: US\$ 16.221 mill. (Diciembre 2007, Banco Central)

Riesgo País: A (2006, Fitch Ratings), A+ (2007, Standard & Poors), Aa3 (2006, Moody's)

IPC 2006: 2,6% (INE) - Estimación: 2007: 6,3% (- Banco central)

Desempleo: 7,7% (Agosto – Octubre 2007, INE)

Fuerza de Trabajo 2007: 6.927.610 trabajadores (Agosto – Octubre 2007, INE)

Intercambio Comercial: US\$ 96.525 mill. (Banco Central)

Exportaciones 2006: US\$ 58.116 mill. (Banco Central)

Importaciones 2006: US\$ 38.409 mill. (Banco Central)

Balanza Comercial 2006: US\$ 19.707 mill. (Banco Central)

Destinos de Exportaciones Chilenas 2006: UE (26,7%), Estados Unidos (16,1%), Japón (11%), China (8,8%), MERCOSUR (6,5%), Corea del Sur (6,1%), Comunidad Andina (4,5%), México (4,0%), India (2,8%), Canadá (2,2%), Centroamérica (0,9%) y Otros (10,3%). (Banco Central de Chile).

Origen de Importaciones Chilenas 2006: MERCOSUR (26,1%), Estados Unidos (16,0%), UE (14,9%), China (10,0%), Comunidad Andina (7,6%), Corea del Sur (4,7%), Japón (3,3%), México (2,9%), Canadá (1,4%), India (0,5%) y Otros (12,6%). (Banco Central de Chile).

Exportaciones por Sectores Productivos: Minería (65%), Agroalimenticio (12,9%), Industria (11,8%), Forestal (6,7%), Pesquero (6,3%) y Otros (2,7%)

Principales Productos Exportados: Cobre (56,6%), Molibdeno (5,3%), Salmón (2,9%), Celulosa (2,3%), Uva Fresca (1,6%), Metanol (1,4%), Vinos (1,3%), Madera (1,3%), Harina de Pescado (0,9%), Manzanas Frescas (0,7%).

Principales Productos Importados: Petróleo (14%), Vehículos (4,3%), Teléfonos celulares (2%), Molibdeno (1,6%), Gas Natural (1,5%), Carne de Bovinos (0,9%), Propano Licuado (0,8%), Volquetes Automotores (0,8%), Medicinas (0,7%), Gasolina 97 octanos sin plomo (0,7%).

INVERSION EXTRANJERA Y CHILENA

Inversión Extranjera Directa en Chile: US\$ 5.956 mill. (2006, Comité de Inversiones Extranjeras)

Aumento de la Inversión Extranjera: 55% (2006, Comité de Inversiones Extranjeras)

Inversión Extranjera por Sectores: Minería (33,2%), Electricidad, Gas y Agua (20,2%), Servicios (19,3%), Industria (12,4%) y Transportes y Comunicaciones (11,4%)

Principales Inversionistas Extranjeros: Estados Unidos (25,5%), España (21,7%), Canadá (16,4%), Reino Unido (8,9%), Australia (4,8%) y Japón (2,9%)

Empresas Extranjeras en Chile: Más de 4.000

Inversiones Chilenas en el Exterior 1990 - 2006: US\$ 38.300 mill. (direcon)

Inversión Chilena por Sectores: Energía (37%), Industria Manufacturera (23%), Servicios (22%), Financiero 16%, Minería 1%.

Inversión Chilena por Países 1990 - 2006: Argentina (38%), Brasil (17%), Perú (14%), Colombia (12%), Estados Unidos (3,4%), Panamá (2,3%), Islas Caymán (2,3%), Venezuela (1,3%), Uruguay (1,3%), España (1,2%) y Otros (8,2%).

Empresas Chilenas en el Exterior: 855 empresas y 1800 proyectos en ejecución.

MEXICO:

México, es uno de los mercados definidos de mayor interés e importancia para Colombia.

Oficialmente llamado Estados Unidos Mexicanos, es un país de América, situado en la parte más meridional de América del Norte, entre el océano Pacífico al sur y al oeste, y el golfo de México y el mar Caribe al este. México limita al norte con los Estados Unidos y al sureste, con Belice y Guatemala. El país tiene una extensión cercana a los 2 millones de km², que lo colocan en la decimoquinta posición en la lista de los países ordenados por superficie. En México habitan más de 107 millones de personas, por lo que se trata de la nación hispanohablante más poblada del mundo. El español convive en México con numerosas lenguas indígenas, reconocidas oficialmente como nacionales por el Estado mexicano.

Por el volumen neto de su producto interno bruto (PIB), se considera a México la decimotercera economía mundial, —aunque en 2001 había sido la novena—. Es la segunda economía de Latinoamérica, sólo detrás de Brasil, y la cuarta del continente. No obstante la repartición de la riqueza es desigual, ya que en el país coexisten municipios con índices de desarrollo humano similares a naciones como Alemania o Burundi. Durante una buena parte del siglo XX, la principal fuente de divisas extranjeras del país fue la venta de petróleo, aunque durante este siglo tuvo lugar un proceso de industrialización que permitió al país diversificar su economía. México también es uno de los países con mayor diversidad de climas en el mundo, así como uno de los 12 países megadiversos del planeta ya que es hogar del 10-12% de la biodiversidad mundial y alberga a más de 12.000 especies endémicas

Políticamente, es una república democrática, representativa y federal localizada en Hispanoamérica. El país está compuesto por 32 entidades federativas. La sede del gobierno y los poderes de la unión mexicana es la ciudad de México, D. F., cuyo territorio ha sido designado como distrito federal.

Economía

Exportaciones a		Importaciones de	
País	Porcentaje	País	Porcentaje
 Estados Unidos	88,4 %	 Estados Unidos	68,4 %
 Canadá	2,0 %	 Japón	4,7 %
 Alemania	0,9 %	 Alemania	3,6 %
 España	0,8 %	 Canadá	2,5 %
 Antillas Neerlandesas	0,6 %	 China	2,2 %
 Japón	0,4 %	 Corea del Sur	2,1 %
 Reino Unido	0,4 %	 Taiwán	1,6 %
 Venezuela	0,4 %	 Italia	1,6 %
Otros	6,1 %	Otros	13,3 %
Fuente: INEGI, 2005			

Fuente INEGI,2005

Conforme a datos del Banco Mundial, en 2005 México tuvo el ingreso nacional bruto per cápita más alto de Latinoamérica, así como también el Ingreso Nacional Bruto más elevado en términos nominales de esta región ese año, consolidándose como un país de ingreso medio-alto. En tanto, el FMI reportó que en 2006 tuvo el segundo PIB per cápita en términos nominales después de Chile y el quinto por paridad de poder adquisitivo a nivel latinoamericano.

Además, la economía mexicana, en términos del Producto Interior Bruto, fue en 2006 la decimocuarta más grande del mundo en valores nominales y la duodécima en paridad por poder adquisitivo. Se conforma así como el segundo mayor PIB nominal de América Latina, sólo superado por el de Brasil.

Sin embargo, la distribución de la riqueza del país no es equitativa y la división entre ricos y pobres es muy grande. Aun así el país tuvo una increíble recuperación de la última crisis financiera desatada en 1994-1995. México es el décimo mayor exportador del mundo y recientemente se le ha nombrado como "Economía Emergente" como se les denomina a las economías cuyo crecimiento ha sido sostenido en los últimos años. La actividad económica del país depende en gran medida de su comercio con los Estados Unidos de América, los cuales consumen más del 85% de las exportaciones mexicanas y dan trabajo a casi el 10% de su población. El envío de remesas por parte de los migrantes internacionales constituye la segunda fuente de ingresos más

importante del país después del petróleo.

Desde mediados de los años 1980 el país se ha inclinado por un modelo económico neoliberal con un fuerte énfasis en la apertura comercial hacia otros mercados, lo cual ha convertido al país en el líder mundial en acuerdos de libre comercio habiendo firmado convenios de este tipo con 40 países en 12 diferentes Tratados. Su asociación comercial principal es el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (T.L.C.A.N. o NAFTA, por su sigla en inglés), integrado son Estados Unidos, Canadá. México también cuenta con un tratado de libre comercio con la Unión Europea, con el bloque denominado EFTA (Luxemburgo, Suiza, Liechtenstein y Noruega) y recientemente se selló un compromiso similar con Japón.

México es el único país de Latinoamérica que es incluido en el Índice de Bonos Gubernamentales (World Government Bond Index en inglés), el cual reconoce calificación crediticia, liquidez y políticas macroeconómicas.

Las exportaciones a México en el 2009, ascendieron a US\$ 616.956.833 en valor FOB, que equivalen a 289.548.122 toneladas. De este total, el 22% corresponden a exportaciones tradicionales y el 78% a exportaciones no tradicionales. El mayor volumen de estas exportaciones se manejó vía marítima, ocupando el 99% del total entre los dos países. Para mayor información sobre estadísticas de transporte, puede consultar en el Portal de Proexport – Módulo de Logística.

Cuenta con una de las más extensas redes de carretera de América Latina, con una extensión de 352.072 kilómetros dentro de los cuales existen 110.367 kilómetros de dos carriles y 10.969 kilómetros de cuatro carriles o más.

México tiene un total de 26.662 kilómetros en vías férreas, tres principales líneas troncales (Ferrocarriles del Noreste, Pacífico Norte y Sureste), cuatro líneas cortas (Ojinaga-Topolobampo, Coahuila-Durango, Nacozari y Chiapas-Mayab) y el 75 por ciento de la Terminal Ferroviaria del Valle de México. En términos de toneladas-kilómetro, movilizan el 98% del tráfico ferroviario y operan el 81% de las vías principales.

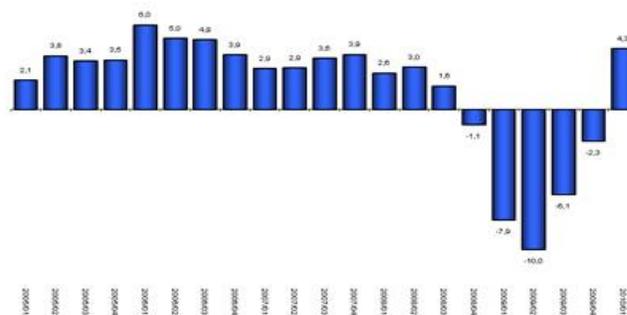
El acceso Físico de los productos Colombianos al mercado Mexicano se caracteriza por contar con importantes posibilidades de acceso físico tanto aéreo como marítimo en servicios directos a los principales puertos y aeropuertos, con extensión por diferentes sistemas de transporte a la mayoría del territorio Mexicano.

La oferta de transporte de carga desde Colombia hacia México es amplia, en esta ruta existe una variada gama de servicios directos tanto por vía marítima como aérea. Adicionalmente, existen posibilidades de transporte a través de servicios con conexiones aéreas en Centroamérica y Estados Unidos, así

como marítimas en Panamá y Estados Unidos.

En cada una de las modalidades hay facilidades para el transporte de todo tipo y volumen de carga. En el caso marítimo, esto, gracias a los servicios de varios consolidadores.

Panorama Económico De México



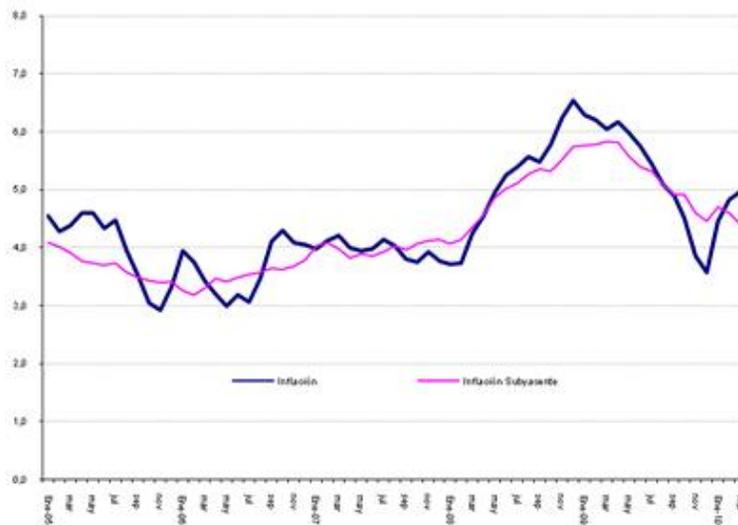
México es la 14ª economía en el mundo y la segunda en América Latina(Fuente:FMI,2010).

México es el 11º país más poblado del mundo con 107.6 millones de Habitantes (Fuente:FMI/CONAPO2009).

En 2009, el Producto Interno Bruto (PIB) per cápita se ubicó en 8,096 dólares,(Fuente:FMI,2010).

México juega un papel importante en el comercio internacional. En 2009 se ubicó como el 10º país exportador e importador a nivel mundial, con el 2.4% y el 2.5% del total de exportaciones e importaciones mundiales, respectivamente.(Fuente: Informe sobre el Comercio Mundial OMC, 2010).

México tiene firmados 11 tratados de libre comercio con 43 países, incluyendo a Estados Unidos y Canadá, la Unión Europea y Japón, los cuales están entre los mercados más grandes y atractivos del mundo.



Fuente: UNCTAD, 2010

En 2009, los flujos mundiales de Inversión Extranjera Directa (IED) estimados alcanzaron 1,040 miles de millones de dólares (mmd). En ese año, México fue el segundo receptor de IED entre los países de América Latina (Fuente: UNCTAD, 2010). En 2009, México recibió 12.5 mmd de IED.

Al cierre del 2009, el nivel de reservas internacionales de México sumó 90,800 millones de dólares, equivalentes a cerca de 5 meses de importaciones.

México está comprometido en continuar con las reformas que le permitan incrementar su competitividad y mantener un crecimiento económico sustentable.

La economía mexicana ofrece estabilidad macroeconómica apoyada en políticas fiscales dirigidas a mantener un presupuesto balanceado con un superávit o déficit moderados.

El manejo prudente y responsable de la política monetaria ha contribuido a lograr una tasa de inflación anual de un dígito, similar a la de nuestros principales socios comerciales. El régimen de tipo de cambio flexible ha permitido el ajuste automático ante los shocks externos evitando los desequilibrios en la balanza de pagos.

Cifras Económicas Relevantes

Información económica agregada

Código de la fuente	Concepto	Unidad de medida	Dato
22	PIB total a precios de mercado, segundo trimestre 2007 ^P	Millones de pesos	9 650 566.6
22	PIB total a precios de mercado, segundo trimestre 2006 ^P	Millones de pesos	9 492 312.1
4	PIB per cápita, 2006 ^P	Pesos por habitante	87 311.6
22	Crecimiento real anual del PIB total, segundo trimestre 2007 ^P	Porcentaje	2.8
22	Crecimiento real anual del PIB total, segundo trimestre 2006 ^P	Porcentaje	4.9
22	Crecimiento real anual del PIB total, 1990-2006 ^P	Porcentaje	3.0
22	Valor agregado bruto (VAB) del sector primario a precios básicos, segundo trimestre 2007 ^P	Porcentaje del VAB total	4.1
22	Valor agregado bruto (VAB) del sector primario a precios básicos, segundo trimestre 2006 ^P	Porcentaje del VAB total	3.9
22	VAB del sector secundario a precios básicos, segundo trimestre 2007 ^P	Porcentaje del VAB total	26.5
22	VAB del sector secundario a precios básicos, segundo trimestre 2006 ^P	Porcentaje del VAB total	26.6
22	VAB del sector terciario a precios básicos, segundo trimestre 2007 ^P	Porcentaje del VAB total	70.7
22	VAB del sector terciario a precios básicos, segundo trimestre 2006 ^P	Porcentaje del VAB total	70.7
25	PIB del Distrito Federal, 2004	Porcentaje del PIB total	21.8
25	PIB del Estado de México, 2004	Porcentaje del PIB total	9.5
25	PIB de Nuevo León, 2004	Porcentaje del PIB total	7.4
25	PIB de Jalisco, 2004	Porcentaje del PIB total	6.3

Fuente Proexport 2008

ESPAÑA:

España, también denominado Reino de España, es una nación miembro de la Unión Europea, constituido en Estado social y democrático de Derecho y cuya forma de gobierno es la monarquía parlamentaria. Su territorio, con capital en Madrid, ocupa la mayor parte de la Península Ibérica, al que se añaden los archipiélagos de las Islas Baleares (en el mar Mediterráneo occidental) y de las Islas Canarias (en el océano Atlántico nororiental), así como en el norte del continente africano las ciudades autónomas de Ceuta y Melilla, además de los distritos y posesiones menores de las islas Chafarinas, el peñón de Vélez de la Gomera y el peñón de Alhucemas. El municipio de Llívia, rodeado totalmente por territorio francés, en los Pirineos, completa el conjunto de territorios junto con la isla de Alborán, las islas Columbretes y una serie de islas e islotes frente a sus propias costas.

Tiene una extensión de 504.645 km², siendo el cuarto país más extenso del continente, tras Rusia, Ucrania y Francia. Con una altitud media de 650 metros

es uno de los países más montañosos de Europa. Su población es de 46.951.532 habitantes, según datos del padrón municipal de 2010.

De acuerdo con la Constitución Española, el castellano o español es la lengua oficial del Estado y todos los españoles tienen el deber de conocerla y el derecho a usarla. En 2006, era la lengua materna del 89% de los españoles. Otras lenguas, también españolas, son reconocidas como cooficiales en diversas comunidades autónomas, conforme a los estatutos de autonomía. La Constitución reconoce que las modalidades lingüísticas de España son uno de sus patrimonios culturales, objeto de especial respeto y protección.

La Economía española es la 9ª economía mundial en términos de PIB, por delante de Canadá y de Rusia, y según Eurostat, el PIB per cápita español se situó, en 2009, en el 103% de la media de la Unión Europea, por delante de Italia.

El territorio peninsular comparte fronteras terrestres con Francia y con el principado de Andorra al norte, con Portugal al oeste y con el territorio británico de Gibraltar al sur. En sus territorios africanos, comparte fronteras terrestres y marítimas con Marruecos. Comparte con Francia la soberanía sobre la isla de los Faisanes en la desembocadura del río Bidasoa y cinco facerías pirenaicas.

Información económica agregada

Código de la fuente	Concepto	Unidad de medida	Dato
22	PIB total a precios de mercado, segundo trimestre 2007 ^P	Millones de pesos	9 650 566.6
22	PIB total a precios de mercado, segundo trimestre 2006 ^P	Millones de pesos	9 492 312.1
4	PIB per cápita, 2006 ^P	Pesos por habitante	87 311.6
22	Crecimiento real anual del PIB total, segundo trimestre 2007 ^P	Porcentaje	2.8
22	Crecimiento real anual del PIB total, segundo trimestre 2006 ^P	Porcentaje	4.9
22	Crecimiento real anual del PIB total, 1990-2006 ^P	Porcentaje	3.0
22	Valor agregado bruto (VAB) del sector primario a precios básicos, segundo trimestre 2007 ^P	Porcentaje del VAB total	4.1
22	Valor agregado bruto (VAB) del sector primario a precios básicos, segundo trimestre 2006 ^P	Porcentaje del VAB total	3.9
22	VAB del sector secundario a precios básicos, segundo trimestre 2007 ^P	Porcentaje del VAB total	26.5
22	VAB del sector secundario a precios básicos, segundo trimestre 2006 ^P	Porcentaje del VAB total	26.6
22	VAB del sector terciario a precios básicos, segundo trimestre 2007 ^P	Porcentaje del VAB total	70.7
22	VAB del sector terciario a precios básicos, segundo trimestre 2006 ^P	Porcentaje del VAB total	70.7
25	PIB del Distrito Federal, 2004	Porcentaje del PIB total	21.8
25	PIB del Estado de México, 2004	Porcentaje del PIB total	9.5
25	PIB de Nuevo León, 2004	Porcentaje del PIB total	7.4
25	PIB de Jalisco, 2004	Porcentaje del PIB total	6.3

Fuente Proexport 2008

Economía

España es actualmente la novena potencia económica mundial pero ha llegado a ser la octava, e incluso la séptima según el PIB nominal. Tradicionalmente España ha sido un país agrícola y aún es uno de los mayores productores de Europa occidental, pero desde mediados de la década de 1950 el crecimiento industrial fue rápido y pronto alcanzó un mayor peso que la agricultura en la economía del país. Una serie de planes de desarrollo, que se iniciaron en 1964, ayudaron a expandir la economía, pero a finales de la década de 1970 comenzó un periodo de recesión económica a causa de la subida de los precios del petróleo, y un aumento de las importaciones con la llegada de la democracia y la apertura de fronteras. Con posterioridad, se incrementó el desarrollo de las industrias del acero, astilleros, textiles y mineras. En la actualidad, la terciarización de la economía y de la sociedad española queda clara tanto en el producto interior bruto (contribución en 2005: un 67%) como en la tasa de empleo por sectores (65%). Los ingresos obtenidos por el turismo permiten equilibrar la balanza de pagos. Desde que España ingresó como miembro de pleno derecho en la Unión Europea las políticas económicas han

evolucionado en función de esta gran organización supranacional (PAC, IFOP,...).

Moneda y Banca

La unidad monetaria es el euro (aproximadamente, un euro se cambia a 1.50 dólares estadounidenses) y se emite por el Banco de España, en coordinación con el Banco Central Europeo. Desde el 1 de enero de 1999, el euro se vinculó al valor de la peseta, con un cambio fijo de 166,386 pesetas por euro. El 1 de enero de 2002, la peseta dejó de circular, siendo el euro la única moneda de curso legal, aunque los ciudadanos en posesión de pesetas siempre podrán cambiarlas por euros en el Banco de España.

El país cuenta con un potente sistema bancario, con gran número de bancos comerciales y cajas de ahorros, que en total alcanzan una capitalización 79.770.000.000 €, el 6,50% del total mundial (datos de abril de 2008), y que le sitúa el 4º del mundo, por detrás de Estados Unidos de América, Reino Unido y Suiza. Dos bancos españoles se sitúan entre los 20 primeros del mundo por capitalización bursátil: SCH (11º) y BBVA (19º). Las principales bolsas se encuentran en Madrid, Barcelona, Bilbao y Valencia. En otras ciudades operan bolsines.

Exportaciones a		Importaciones de	
País	Porcentaje	País	Porcentaje
 Francia	19,3 %	 Alemania	15,0 %
 Alemania	11,4 %	 Francia	14,5 %
 Portugal	9,4 %	 Italia	8,5 %
 Reino Unido	8,5 %	 Reino Unido	5,8 %
 Italia	8,4 %	 Países	4,9 %

		Bajos	
 Estados Unidos	4,0 %	 China	4,3 %
 Países Bajos	3,1 %	 Bélgica	3,7 %
 Bélgica	2,8 %	 Portugal	3,3 %
Otros	33,1 %	Otros	40,0 %
Fuente: INE, 2005			

Comercio Exterior

En 2003 España importó productos por valor de 210.860 millones de dólares y las exportaciones ascendieron a 158.213 millones de dólares con lo cual España importa más de lo que exporta. Entre las principales importaciones se encontraban combustibles minerales y lubricantes, maquinaria y equipos de transporte, crudo, productos manufacturados, alimentos, animales vivos y productos químicos. Los principales productos exportados son: maquinaria y equipos de transporte, alimentos y animales vivos, vehículos de motor, hierro y acero, textiles y artículos de confección. Los principales intercambios comerciales de España tienen lugar con los demás países de la Unión Europea (destacando Francia, Alemania, Italia, Reino Unido, los países del Benelux y Portugal), Estados Unidos y Japón. Los ingresos por turismo, que en 2004 ascendieron a unos 37.250 millones de euros, ayudan a compensar el déficit de la balanza comercial española; el número de personas que visitaron el país en ese mismo año fue de unos 85 millones.

Ciencia y Tecnología

España está bien equipada en términos de infraestructura tecnológica e industrial, habiendo proliferado en los últimos años los parques tecnológicos en las principales áreas industriales, así como en torno a las Universidades y Centros de Investigación y Desarrollo (I+D). Actualmente existen 41 parques tecnológicos (12 en funcionamiento y 29 en proyecto). En estos parques están

establecidas 1080 empresas, 108 Centros de I+D y 12 incubadoras. El gasto en I+D ha crecido fuertemente en estos últimos años. El nuevo Plan Nacional de Investigación y Desarrollo (2004-2007) prevé que el gasto alcance el 1,4% del Producto Interior Bruto en 2007.

Cifras Económicas Relevantes:

PIB (millones €, 2007): 104.9,848

PIB per Cápita anual: 23.369 €

Crecimiento del PIB :3,8 %

Tasa de paro:8,3 %

Inflación :4,3 %

Déficit público:2,2 % PIB

Exportaciones (FOB) en millones de euros: 181.479, variación 07/06 6,5 %

Importaciones (CIF) en millones de euros: 280.431, variación 07/06 6,8 %

Ranking de riesgo país: A (A = menos riesgo, E = más riesgo) Calificación de riesgo país: 18 (100 = más riesgo).

Grado de apertura del mercado (mercancías):

Comercio exterior (export.+ import.) / PIB	44 %
Importación / PIB	26,7 %
Importación total / Importación mundial	2,7 %
Exportación total / Exportación mundial	1,8 %

Principales Exportaciones (FOB)	Valor millones Euros	%variación 07/06
Vehículos automóviles, tractores	36.963	4,8
Reactores nucleares, calderas, máquinas	15.279	9,3
Máquinas y aparatos eléctricos	11.974	0,1

Combustibles y aceites minerales	8.422	7,2
Principales Importaciones (CIF)	Valor (millones euros)	% variación 07/06
Vehículos automóviles, tractores	42.593	9,9
Reactores nucleares, calderas, máquinas	41.603	0,9
Combustibles y aceites minerales	30.453	5,3
Máquinas y aparatos eléctricos	24.982	11,3

Principales Destinos de Exportación	% total
Polonia	30,5
Marruecos	24,6
Francia	6
Alemania	5,2
Portugal	3,2
Italia	5,9

Principales Orígenes de Importación	% total
China	29,8
Turquia	18,2
EE.UU.	15,6
Alemania	14
Italia	12
Portugal	6,3

2. b. SECTOR DE BPO EN COLOMBIA

Colombia ofrece grandes atractivos para la localización de Call Centers para proveer servicios “offshore” y “nearshore”. La apuesta realizada hace más de 15 años por el sector privado para desarrollar en Colombia una industria de centros de atención telefónica ha comenzado a arrojar sus primeros frutos, con cerca de 73.000 personas trabajando en la industria del BPO, de los cuales el 55% esta laborando en el sector de los Call Centers¹

El sector ha venido creciendo de manera significativa en Colombia, con ingresos de 148 millones de dólares en el 2005 a 500 millones de dólares en el 2010, triplicando el nivel de ventas. Igualmente ha sido un gran generador de empleo formal y calificado, pasando de 23.000 a 50.000 puestos de trabajo, con un aumento del 100% en este ítem.¹

A nivel de exportaciones, se creció de 15 millones de dólares a 84 millones de dólares, lo cual indica su enorme potencial para desarrollar una estrategia de comercialización internacional con un enfoque hacia la generación de valor.¹

Entre los factores que han ayudado a consolidar las empresas de BPO en el país, han sido unas metas estatales claras, del entorno político y de la estabilidad legal, características que a su vez llaman la atención de nuevos jugadores e impulsan a las compañías establecidas a ampliar sus inversiones.

La industria del BPO busca un nivel importante de sofisticación, con experiencia en muchos sectores y calidad del recurso humano. Por esta razón se busca que se atiendan mercados globales, con lo cual se van a generar muchos más empleos en el país y oportunidades de negocios en el exterior.

Se deben buscar nuevos servicios y mercados que agreguen niveles de valor. Se espera que el sector de los BPO genere ingresos superiores a 2000 millones de dólares para 2012, de los cuales 900 millones corresponderían a exportación de servicios. Para ese año, la industria debe generar más de 150.000 puestos de trabajo directo.¹

¹Fuente Invest in Bogotá Asociación Colombiana de Call Centers y BPO

3. ANALISIS DOFA

Tercerizar es una estrategia mundial de negocios, por lo cual las empresas se centran en el corazón del negocio con el fin de lograr mediante la tercerización un mejoramiento de costos, una mitigación de los riesgos y una aceleración de su crecimiento.



Fuente: Teledatos. Caso de Éxito en Call Centers y BPO en Colombia.

ANALISIS COMPETITIVO SECTOR BPO (Porter)

ANALISIS COMPETITIVO SECTOR BPO (Porter)		
PODER NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES	PROBLEMAS DEL MERCADO	PODER NEGOCIACIÓN DE CLIENTES
<p>Existe un bajo poder de negociación por parte de los proveedores de las empresas que ofrecen BPO . Lo anterior se puede explicar ya que a nivel mundial existen múltiples proveedores regionales. Esa diversidad hace que, a pesar de que se busque una relación que beneficie a ambas partes por igual, el proveedor se vea sujeto a las condiciones del cliente.</p>	<p>Rivalidad Entre Jugadores</p> <p>La rivalidad es muy alta, pues existen 12 jugadores dominantes en el mercado. Además, cabe resaltar que existen muchas compañías que compiten a una menor escala o están en nichadas.</p>	<p>El poder de negociación es bajo, pues los usuarios de servicios BPO son generalmente nuevas empresas que limitan la escogencia a su habilidad estructural. El 98% de los clientes no saben contratar servicios de BPO. No se tiene un amplio conocimiento del negocio, por lo que uno de sus principales parámetros de selección es una relación gana-gana.</p>
	<p>Amenaza de Nuevos Jugadores</p> <p>Las barreras para entrar en el negocio son moderadas, teniendo en cuenta el auge tecnológico. Por lo anterior se puede afirmar que en los últimos 2 años han entrado nuevos jugadores en el mercado y seguirán aumentando.</p>	
	<p>Amenaza de Productos Sustitutos</p> <p>No existe una gran amenaza por parte de productos sustitutos . Ya sean modelos de SaaS (Software as a Service) estos también se pueden considerar como BPO.</p>	

Ver Anexo2: Matriz DOFA Competitividad Porter

MATRIZ DOFA POR SECTORES ECONOMICOS

MATRIZ DE IMPACTOS DOFA PONDERADA SECTOR FINANCIERO:

Grupo Bancolombia, Grupo Suramericana.

MATRIZ DE IMPACTOS DOFA PONDERADA SECTOR FINANCIERO											
TENDENCIAS	IMPACTO			OPORTUNIDADES	IMPACTO			AMENAZAS	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO
Cloud Computing está generando gran interés en servicios de banca e inversión	X			Modelos de entrega Outsourcing y offshoring	X			Riesgo y seguridad de la información	X		
Desarrollo de la arquitectura de los bancos orientada al servicio y aplicaciones basadas en esta	X			Marcos que soportan redes más amplias de proveedores		X		Proceso lento de estandarización	X		
Uso de plataformas de tesorería y comercio para el manejo de flujos de caja, financiación y riesgo	X			Evolución de capacidades de SaaS para acceder a servicios comunes y compartidos y a aplicaciones front-office.	X			Culturas corporativas impiden implementación de modelos de SaaS para servicios de tesorería			
Core banking basado en componentes para el manejo de transacciones bancarias		X		Arquitecturas orientadas al servicio (SOA). Pocos proveedores ofrecen sistemas basados en componentes en el mercado de core banking	X			Productos y soluciones en estado inmaduro		X	
Servicios financieros móviles			X	Hábitos de los consumidores. Personalización de los productos y servicios bancarios	X						
Uso de redes sociales financieras para facilitar el análisis, la personalización y la comunicación			X	Crecimiento de segmentos de intermediarios, asesores y proveedores de productos		X		Gran cantidad de proveedores en este espacio			X

Ver Anexo3: Matriz DOFA Sector Financiero

MATRIZ DE IMPACTOS DOFA PONDERADA SECTOR GOBIERNO:

Grupo EPM, Grupo ISA

MATRIZ DE IMPACTOS DOFA PONDERADA SECTOR GOBIERNO											
TENDENCIAS	IMPACTO			OPORTUNIDADES	IMPACTO			AMENAZAS	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO
Sitios web que soportan transparencia, participación de comunidades y manejo de identidad			X								
Servicios compartidos, paquetes ERP, COTS (software off-the-shelf comercial) en áreas como impuestos e ingresos	X										
Organizaciones federales, estatales y locales se lanzan en despliegues públicos habilitados en la nube en áreas como CRM y correo electrónico	X			Cloud computing	X						
Gestión del contenido de las empresas (ECM), e-discovery, sistemas de información geográfica	X			Alto nivel de recolección y manejo de información por parte de entidades gubernamentales	X			Las entidades deben lidiar con múltiples datos, lo cual puede generar cambios a gran escala del manejo de la información	X		
Gestión de información personal de los ciudadanos	X			Evolución de las plataformas sociales y aparición de bóvedas de datos de los ciudadanos		X					
Aumento en la participación de los empleados por medio de herramientas maduras como "Case Management"		X		Uso de redes sociales y comunidades internas		X					
Mayor integración entre planificación, gestión del rendimiento y sistemas operativos		X		Dispositivos habilitados en IP que operan y monitorean infraestructura. Tecnologías desde "Business intelligence" hasta paquetes ERP.	X						
Tecnologías que conllevan a la agilidad y productividad de las entidades	X			Tecnologías SOA y BPM	X			Progreso lento debido a la complejidad operacional y organizacional y a la diversidad del gobierno	X		

Ver Anexo4: Matriz DOFA Sector Gobierno

MATRIZ DE IMPACTOS DOFA PONDERADA SECTOR PETROLEO/ GAS/ MINERIA:

Grupo Argos

MATRIZ DE IMPACTOS DOFA PONDERADA SECTOR PETROLEO/GAS/ MINERIA											
TENDENCIAS	IMPACTO			OPORTUNDADES	IMPACTO			AMENAZAS	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO
Minería - Soluciones integradas e implementación de programas para la administración de los activos de las empresas.	X			ERP		X					
Tecnologías de virtualización y seguridad	X			Esta es la principal prioridad de las empresas con ingresos mayores a US\$3 billiones en EE.UU.	X						
Soluciones que mantienen o incrementan la rentabilidad y mejorar las reducciones de costo de las empresas	X							Proceso lento de estandarización		X	
Aplicaciones que integran TI y TO (tecnología operacional) para mejorar las eficiencias de los procesos internos	X										
Herramientas que soportan la gestión e integración de datos, comunicaciones unificadas, avances en el uso de inteligencia de negocio (BI)	X			Software de infraestructura, tecnologías de acceso remoto (alta movilidad)	X						
Integración de tecnologías digitales e inteligentes del sector petrolero con las capacidades existentes	X			Métodos y plataformas de integración		X		Microsoft. NET es la plataforma más usada			X

Ver anexo5: Matriz DOFA Sector Petróleo/ Gas/ Minería

MATRIZ DE IMPACTOS DOFA PONDERADA SECTOR COMERCIO:

Grupo Éxito, Grupo Mundial, Grupo Nacional De Chocolates

MATRIZ DE IMPACTOS DOFA PONDERADA SECTOR COMERCIO											
TENDENCIAS	IMPACTO			OPORTUNIDADES	IMPACTO			AMENAZAS	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO
Comercio móvil de ventas al por menor (transaccional), sitios de venta y aplicaciones móviles (no transaccional) y cupones móviles	X			Aumento en el uso de tecnologías móviles	X						
Entendimiento de las retroalimentaciones de los consumidores a través de todos los canales	X			Planeación de mercancía y desarrollo de productos	X			Proceso lento de estandarización	X		
Gran interés en tecnologías de auto-servicio por parte de los minoristas				Aplicaciones de cara al cliente	X			Gran cantidad de proveedores en este espacio		X	
Portales que permiten colaboración de los empleados	X			Tecnologías web 2.0 y tendencias hacia el consumismo de las TI		X					
Redes sociales públicas y microblogging para el comercio electrónico		X		Tecnologías web 2.0		X					
Cupones electrónicos		X		Madurez en todas las formas de cupones digitales		X					

Ver Anexo6: Matriz DOFA Sector Comercio

COMPETIDORES MUNDIALES DE BPO



Fuente: Estudio BPO Gartner.

MATRIZ DE IMPACTOS DOFA PONDERADA COMPETIDORES MUNDIALES:

- **CAPGEMINI**

MATRIZ DE IMPACTOS DOFA PONDERADA 							
DEBILIDADES	IMPACTO			OPORTUNIDADES	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO
<ul style="list-style-type: none"> • Falta capacidad para ser más explícitos en el ofrecimiento de servicios específicos. 	X			<ul style="list-style-type: none"> • La estrategia de marketing necesita mejorar, lo que podría representar un crecimiento importante en la industria. 			X
<ul style="list-style-type: none"> • Debe mejorar la entrega de los servicios, educar al personal para que el nivel de servicio sea igual en todos los lugares. 			X				
FORTALEZAS	IMPACTO			OPORTUNIDADES	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO
<ul style="list-style-type: none"> • Oferta de servicios destacada por la construcción de un enfoque innovador, incluyendo la participación de expertos en etapas tempranas del ciclo de ventas. 	X			<ul style="list-style-type: none"> • La experiencia en sectores como comunicaciones, el transporte y las actividades del sector público, es baja lo que representa una ventaja para la competencia. 	X		
<ul style="list-style-type: none"> • Gran cubrimiento en servicios financieros a nivel mundial (4.700 FTEs repartidas en 12 lugares de entrega global). 		X					

Ver Anexo7: Matriz DOFA CAPGEMINI

Source: Gartner (Abril 2010)

- WIPRO

MATRIZ DE IMPACTOS DOFA PONDERADA								WIPRO Applying Thought	
DEBILIDADES	IMPACTO			OPORTUNIDADES	IMPACTO				
	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO		
<ul style="list-style-type: none"> Debe buscar ir más allá de la percepción que tiene el mercado de ser un proveedor "bajo precio". 	X			<ul style="list-style-type: none"> El liderazgo y las inversiones de marca son las oportunidades que tiene WIPRO para capturar una cuota de mercado importante 	X				
<ul style="list-style-type: none"> Debe mostrarse como una empresa que opera en varios modelos, con el fin de ofrecer servicios profesionales. 			X	<ul style="list-style-type: none"> Debe buscar establecerse en China pues es un centro de vectores estratégicos donde puede desarrollar empresa 			X		
<ul style="list-style-type: none"> Debe articular claramente y diferenciar la visión, la intención estratégica y la propuesta de valor. 			X						
FORTALEZAS	IMPACTO			OPORTUNIDADES	IMPACTO				
	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO		
<ul style="list-style-type: none"> Socio crucial del cliente en la realización de sus metas de negocio. 	X			<ul style="list-style-type: none"> Surgimiento del mercado Chino -> centro de entrega -> mercado en crecimiento-> incremento de la competencia con los grandes proveedores globales y los locales (China). 			X		
<ul style="list-style-type: none"> Los Servicios son flexibles y alta calidad. 	X								
<ul style="list-style-type: none"> Aporta experiencia en el outsourcing. La marca adquiere valor en cuanto a competitividad de precios. 	X								
<ul style="list-style-type: none"> Añade servicios a su cartera para hacer frente a demandas adicionales de clientes e iniciativas de soluciones de negocios 	X								

Ver Anexo8: Matriz DOFA WIPRO

Source: Gartner (Abril 2010)

• **INFOSYS**

MATRIZ DE IMPACTOS DOFA PONDERADA 							
DEBILIDADES	IMPACTO			OPORTUNIDADES	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO
<ul style="list-style-type: none"> • Imagen "premium" por sus altos precios con el fin de mantener altos márgenes de rentabilidad. 	X			<ul style="list-style-type: none"> • Hacer más publicidad a sus capacidades para ganar popularidad y recordación entre los clientes 			X
<ul style="list-style-type: none"> • Inflexible en procesos de negociación. Falta de estrategia para competir en nuevos modelos de prestación de servicios IT (como BPU y SaaS) 			X	<ul style="list-style-type: none"> • Ajustar su oferta de precios y posicionarse como un competidor creador de alto valor 		X	
				<ul style="list-style-type: none"> • Crear una propuesta de servicios conducida por una plataforma de procesos de negocio. 		X	
FORTALEZAS	IMPACTO			OPORTUNIDADES	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO
<ul style="list-style-type: none"> • Mayor recordación de marca entre su competencia directa. 	X			<ul style="list-style-type: none"> • Alta exposición a contratos de alto riesgo 			X
<ul style="list-style-type: none"> • Ícono de la alta dirección. 	X			<ul style="list-style-type: none"> • Incapacidad de suavizar el decrecimiento de márgenes comparados con los (altos) niveles históricos de los competidores offshore 		X	
<ul style="list-style-type: none"> • Procesos y capacidades de Recursos Humanos sobresalientes. 		X		<ul style="list-style-type: none"> • Incapacidad de cambiar su imagen de proveedor offshore. 			X
<ul style="list-style-type: none"> • Excelencia y transparencia en su gobierno. 	X						

Ver Anexo 9: Matriz DOFA INFOSYS

Source: Gartner (Abril 2010)

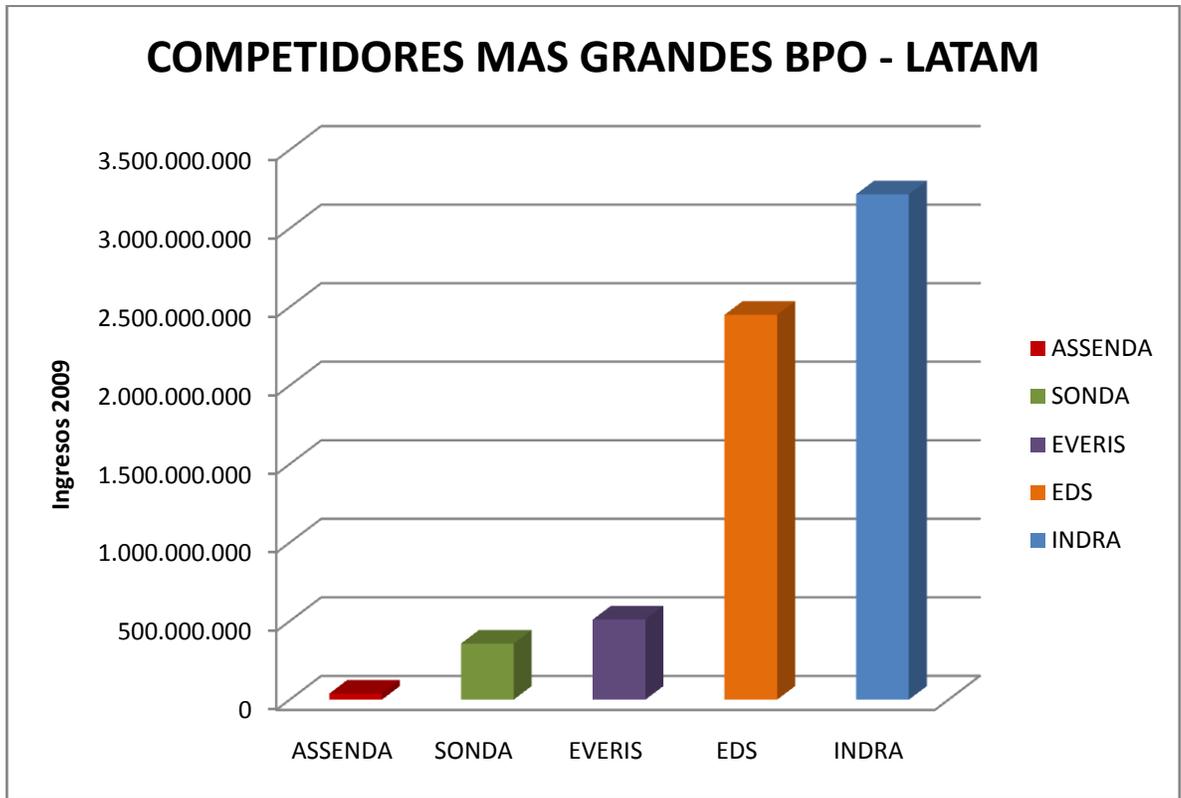
• GENPACT

MATRIZ DE IMPACTOS DOFA PONDERADA GENPACT							
DEBILIDADES	IMPACTO			OPORTUNIDADES	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO
• Carece de conocimiento en el sector público del manejo de petróleos y gas.			X	• Tiene muy adelantada la decisión de montar en Colombia un hub de su operación para Latinoamérica. Uno de los hechos que aceleró la decisión fue la eliminación del IVA a la exportación de servicios	X		
• Debe mejorar la tecnología utilizada en sus comunicaciones para la prestación de servicios.			X				
• Falta de claridad en las negociaciones de los contratos.			X				
FORTALEZAS	IMPACTO			OPORTUNIDADES	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO
• Genpact se ha centrado en la creación de una fuerte oferta. Una mejora continua y eficacia en el proceso.	X			• La estrategia de marketing y técnicas de ejecución no están bien orientadas. En la mayoría de los casos, no se llega a los clientes objetivo o potenciales.			X
• Genpact utiliza Six Sigma, como un paradigma en la forma de trabajar.		X		• Son Grandes competidores como: IBM, Accenture, Infosys, entre otros	X		
Se considera una empresa líder y visionaria.	X						
• Gran experiencia en la industria manufacturera, farmacéutica, automotriz, medios de comunicación, editoriales y el sector financiero.		X					

Ver Anexo 10: Matriz DOFA GENPACT

Source: Gartner (Abril 2010)

COMPETIDORES MÁS GRANDES BPO- LATINOAMERICA



Fuente: Estudio BPO Gartner.

MATRIZ DE IMPACTOS DOFA PONDERADA COMPETIDORES BPO LATINOAMERICA:

- **SONDA**

MATRIZ DE IMPACTOS DOFA PONDERADA 							
DEBILIDADES	IMPACTO			OPORTUNIDADES	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO
• Descenso de 3,2% de ingresos en 2009 en comparación al 2008.			X	• Alianzas enfocadas a grandes proyectos de integración de tecnologías o alianzas de aplicaciones para mercados estratégicos como el sector salud.			X
• No logró adjudicar un contrato de portales de abastecimiento para el sector público en México.			X	• Desarrollo de portales de abastecimiento para el sector público en Colombia y Argentina.		X	
FORTALEZAS	IMPACTO			OPORTUNIDADES	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO
• Cobertura: Incursiona en Argentina, Brasil, Colombia, Chile, Costa Rica, Ecuador, México, Perú y Uruguay.	X			• Como en el 2009, los efectos de cambio de divisa entre pesos chilenos y dólares puede generar gran disminución de ingresos.			X
• Certificaciones y acreditaciones: ITIL, ISO 9001:2000, ISO 27001:2005, PMO, CMMi.	X			• Hacer ajustes a los proyectos según la legislación de cada país. Algunos países optan por desarrollar de forma interna las tecnologías ofrecidas por SONDA		X	
• Modelo "near shore".			X				

Ver Anexo11: Matriz DOFA SONDA

Source: Gartner (Abril 2010)

• **INDRA**

MATRIZ DE IMPACTOS DOFA PONDERADA  Indra							
DEBILIDADES	IMPACTO			OPORTUNIDADES	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO
<ul style="list-style-type: none"> Concentración en el mercado domestico 	X			<ul style="list-style-type: none"> Oferta servicios para cada sector 	X		
<ul style="list-style-type: none"> Ha perdido interés en el sector de la Defensa, a pesar de representar cerca del 30% de su facturación anual. 			X	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad para innovar es el eje central de la responsabilidad corporativa, por lo cual pueden incursionar en nuevos mercados, con el fin de llegar a mayor cantidad de clientes. 	X		
<ul style="list-style-type: none"> Es difícil competir directamente con países como México, India y Hungría con respecto a costos laborales 			X				
FORTALEZAS	IMPACTO			OPORTUNIDADES	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO
<ul style="list-style-type: none"> Alto valor añadido para los sectores de transporte y tráfico, energía e industria, administración pública y sanidad, servicios financieros, seguridad y defensa y Telecom y media. 	X			<ul style="list-style-type: none"> Avance tecnológico exige que Indra se encuentre a la vanguardia siempre en cuanto a los servicios y soluciones que ofrece 	X		
<ul style="list-style-type: none"> Opera en más de 100 países y cuenta con más de 30.000 profesionales a nivel mundial que comparten su conocimiento de los diferentes sectores y países para encontrar soluciones innovadoras. 	X			<ul style="list-style-type: none"> En algunos mercados compite con entidades que cuentan con mayores medios tanto técnicos como financieros, por lo que podría perder contratos importantes debido a estos factores 			X

Ver Anexo12: Matriz DOFA INDRA

Source: Gartner (Abril 2010)

- **EVERIS**

MATRIZ DE IMPACTOS DOFA PONDERADA 							
DEBILIDADES	IMPACTO			OPORTUNIDADES	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO
<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar calidad de información de clientes, pues influye en la calidad y efectividad de las estrategias de la entidad. 		X		<ul style="list-style-type: none"> • España tiene condiciones muy favorables para atraer inversiones de deslocalización de centros productivos u offshoring. 			X
<ul style="list-style-type: none"> • Debe potenciar nuevos medios de comunicación, optimizar la gestión de canales para aprovechar cualquier interacción a través de medios propios, e involucrar en mayor grado al cliente para mejorar la cadena de valor. 			X	<ul style="list-style-type: none"> • La combinación de distintas variables, convierten a España en un destino calificado para el establecimiento de actividades relacionadas con los servicios de valor añadido. 			X
FORTALEZAS	IMPACTO			OPORTUNIDADES	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO
<ul style="list-style-type: none"> • Incursión en diversos sectores como Telecomunicaciones, entidades financieras, manufactura, salud, transporte, entre otros. 		X		<ul style="list-style-type: none"> • España carece de ventaja comparativa respecto a países como India o China que disponen de importante reserva de mano de obra rural. 		X	
<ul style="list-style-type: none"> • Uso de metodología COM (Corporate Methods) en el que se emplean las experiencias en situaciones reales de proyectos para establecer conocimiento corporativo. 	X			<ul style="list-style-type: none"> • Es difícil competir directamente con países como México, India y Hungría con respecto a costos laborales. 			X

Ver Anexo13: Matriz DOFA EVERIS

Source: Gartner (Abril 2010)

- EDS

MATRIZ DE IMPACTOS DOFA PONDERADA 							
DEBILIDADES	IMPACTO			OPORTUNIDADES	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO
<ul style="list-style-type: none"> • Servicios de marketing carecen de impacto, coherencia y diferenciación. 			X	<ul style="list-style-type: none"> • Acelerar el marketing para posicionar a HP como una empresa orientada a los servicios. Posición de liderazgo en la industrialización de los servicios y el cloud computing.. 	X		
<ul style="list-style-type: none"> • Atención centrada principalmente en resultados del negocio, no tiene ejemplos tangibles y crea una percepción difícil de entender para los seguidores del mercado y para el cliente. 			X	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un motor alineado, industrializado y global, diseñado para aprovechar la convergencia a largo plazo del suministro mundial y de la industrialización de los servicios de TI. 	X		
FORTALEZAS	IMPACTO			OPORTUNIDADES	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO
<ul style="list-style-type: none"> • Amplitud y profundización de capacidades y ofertas. 	X			<ul style="list-style-type: none"> • Falla al cumplir rápidamente, con claridad y con atención el plan de integración de HP y EDS. 	X		
<ul style="list-style-type: none"> • Disciplina corporativa para ejecutar planes. 	X			<ul style="list-style-type: none"> • Precio de mercado y competitividad en la oferta. 		X	
<ul style="list-style-type: none"> • Fuerza de la reputación de EDS y presencia de los servicios de outsourcing en el mercado TI. 	X			<ul style="list-style-type: none"> • Redes globales sofisticadas de los competidores clave 		X	

Ver Anexo14: Matriz DOFA EDS

Source: Gartner (Abril 2010)

4. a. SISTEMAS DE INFORMACION DE MERCADEO

Imagen y Posicionamiento

Objetivo General:

Definir la posición actual de la marca dentro del mercado objetivo, respecto a los competidores de la categoría de servicios BPO.

Objetivos Específicos:

1. Definir los beneficios tangibles que obtienen los clientes al realizar un proceso estandarizado de tercerización de servicios.
2. Investigar la forma como los clientes perciben la marca, y de qué forma se puede comenzar a crear y recordación y consolidarnos como el top of mind de la categoría BPO en los Grupos Empresariales Antioqueños.
3. Realizar benchmarking con el fin de investigar las estrategias claves de negocio de nuestros competidores, lo cual nos permitirá incrementar nuestra participación de mercado de una manera más eficiente.

Usos y Actitudes

Objetivo General:

Conocer específicamente cual es la expectativa de nuestros clientes, frente a los servicios ofrecidos.

Objetivos Específicos:

1. Entender de una manera global el entorno competitivo en el cual se ingresara, con relación a nuestros clientes y las fuerzas de mercado.
2. Documentar un análisis DOFA de la compañía en el sector, con el fin de aplicar un plan de mejoramiento.
3. Revisar los principales parámetros de contratación que utilizan nuestros clientes en este tipo de servicio.
4. Diseñar la táctica personalizada para atraer a nuestros clientes, orientada a sustituir a sus actuales proveedores.

Segmentación del Mercado

Objetivo General:

Seleccionar los grupos económicos de más valor, que representen el mayor potencial de ingresos para la compañía.

Objetivos Específicos:

1. Realizar la segmentación de los clientes de acuerdo al grupo empresarial al cual pertenezcan, debido a que tienen procesos de negocio comunes, factibles a tercerizar.
2. Enfocar la estrategia de fidelización hacia los clientes de mayor facturación.
3. Cambiar los paradigmas de los clientes claves, para que tercerizen sus procesos y se concentren en su core business, reemplazando la inversión de capital por gastos operacionales.
4. Revisión de los puntos de partida básicos para los procesos de renovación y expansión del negocio.

4.b. GUÍA DE ENTREVISTAS

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

PREGUNTAS Y RETROALIMENTACION.

Realidad del sector.

Acá se busca entender de una manera global el entorno competitivo en el que se encuentra nuestro cliente y el entorno económico con sus fuerzas de mercado.

Novedades.

En este ítem se pretende profundizar un poco más en que cambios al interior de la compañía se han presentado los cuales sean relevantes para la misma.

Situación de la compañía.

Acá se busca conocer el panorama global de la organización con el fin de poder plantear un análisis DOFA de la compañía dentro del sector al cual perteneces y poder promover un plan de mejoramiento.

Ingresos operacionales, utilidades.

Analizar los estados financieros de la compañía, los cuales permitan la toma de decisiones par el reemplazo de la inversión de capital por gastos operacionales, como se logra esto mediante procesos de tercerización.

PROFUNDIZACION.

Procesos relevantes del área

Conocer los procesos que impactan el negocio del cliente, y determinar cuál es el más crítico por tercerizar.

Flujograma.

Al tener un proceso estandarizado estamos asegurando el conocimiento y trazabilidad de los diferentes flujos y actores que intervienen en los procesos; de esta forma podemos asegurar los beneficios tangibles que obtienen los clientes al realizar una tercerización por expertos.

Organigrama.

Conociendo en forma detallada el organigrama , jerarquía y peso en las decisiones podemos determinar los principales parámetros de contratación que utilizan nuestros clientes en este tipo de servicio

Capacidad de inversión.

Revisar si el cliente cumple con nuestras expectativas como parte activa del Grupo Económico al cual pertenece para determinar su potencial facturación y seleccionar que representen el mayor atractivo de ingresos para nuestra compañía.

Proveedores.

Realizar benchmarking con el fin de investigar las estrategias claves de negocio de nuestros competidores, lo cual nos permitirá incrementar nuestra participación de mercado de una manera más eficiente.

Gastos operacionales.

Definir los beneficios tangibles que obtienen los clientes al realizar un proceso estandarizado.

NECESIDADES.

Principales expectativas con el proceso de tercerización.

Conocer específicamente cual es la expectativa de nuestros clientes, frente a los servicios ofrecidos.

Costo – beneficio esperado.

Conocer específicamente cual es la expectativa de mejoramiento del proceso, en cualquiera de sus variables y como impacta este positivamente a su area.

ROI.

Definir los beneficios que obtienen los clientes al realizar un proceso estandarizado no solo en calidad de servicio sino de forma tangible en utilidad neta frente a la inversión realizada en un periodo de tiempo determinado.

Tipo de optimización.

Diseñar una táctica personalizada para atraer a nuestros clientes, orientada a sustituir a sus actuales proveedores y que ellos a su vez hagan lo mismo a sus clientes finales como una propuesta adicional de valor.

Después de realizar las entrevistas focalizadas a los contactos ejecutivos de las áreas de compras, finanzas, tecnología, servicio al cliente, de las compañías objetivo en un modelo cualitativo, estructurado por la guía de entrevistas anterior, se logra detectar la necesidad inmediata de servicios BPO en determinados procesos de negocio que no son críticos del negocio, y que requieren una inmediata implementación. Los grupos objetivos que estuvieron dentro de la investigación fueron los siguientes:

- Bancolombia.
- Suramericana.
- EPM.
- ISA.
- Éxito.

Se logra la consolidación de los siguientes mapas perceptuales que permiten viabilizar el proyecto y generar la inteligencia de negocio necesaria para continuar con la estructuración del plan de mercadeo, con el fin de compararnos con nuestros competidores del sector de BPO y definir el direccionamiento estratégico a seguir dentro del alcance de los objetivos a escoger.

Se establecen los siguientes pilares como atributos que valoran nuestros clientes corporativos, en la contratación de servicios BPO:

- **Acuerdos de nivel de servicio robustos. (SLA'S)**
- **Tecnología de punta.**
- **Innovación.**
- **Estabilidad financiera.**
- **Orientación al servicio.**
- **Experiencia en el sector corporativo.**
- **Fortaleza multinacional.**

- El origen de la calificación y ponderación de los datos respecto a cada uno de los atributos, se basa en la reputación corporativa de cada una de las empresas del sector de BPO, dentro del grupo objetivo.
- La metodología de investigación de mercados fue cualitativa, mediante entrevistas a ejecutivos de diferentes áreas, pertenecientes a los grupos económicos.

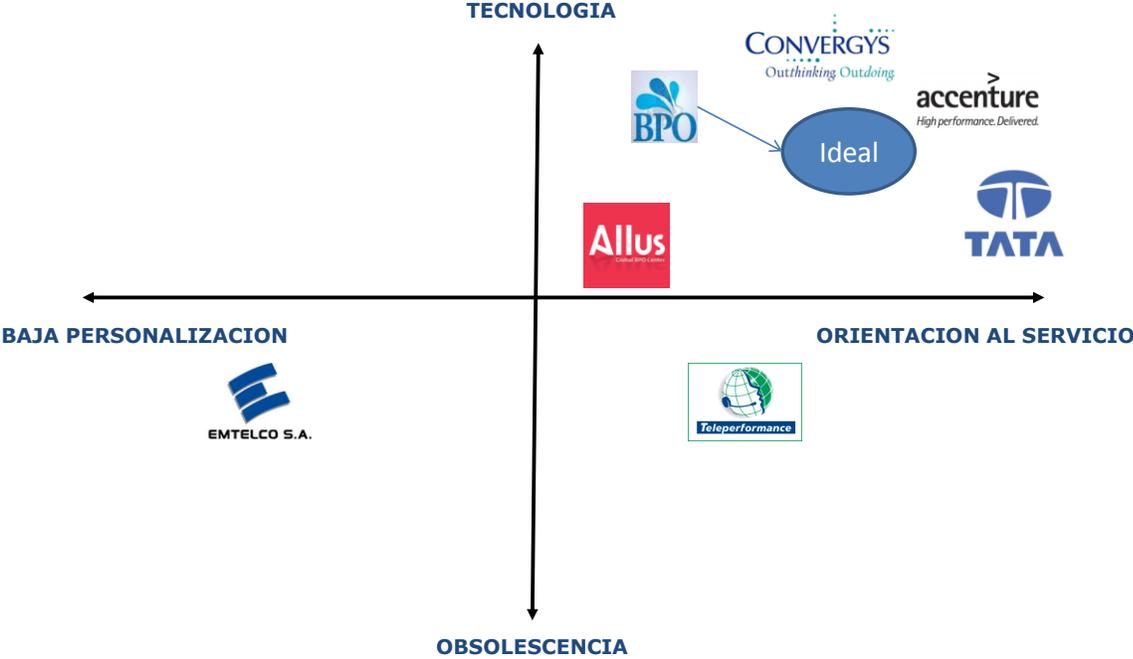
- Se evaluarán diferentes mapas perceptuales, con el fin de revisar nuestro posicionamiento de marca frente a los principales competidores, lo que nos permitirá lograr una percepción más integral del cliente corporativo.

1. MAPA PERCEPTUAL

ACUERDOS DE NIVELES DE SERVICIO - INNOVACION

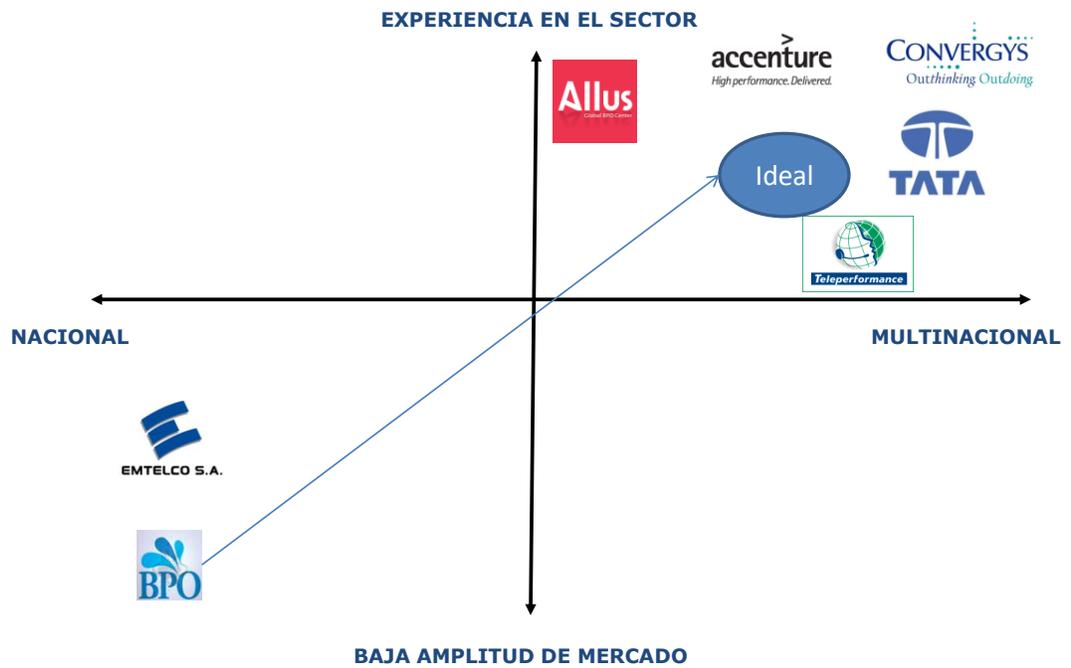


2. MAPA PERCEPTUAL
TECNOLOGIA – ORIENTACION AL SERVICIO



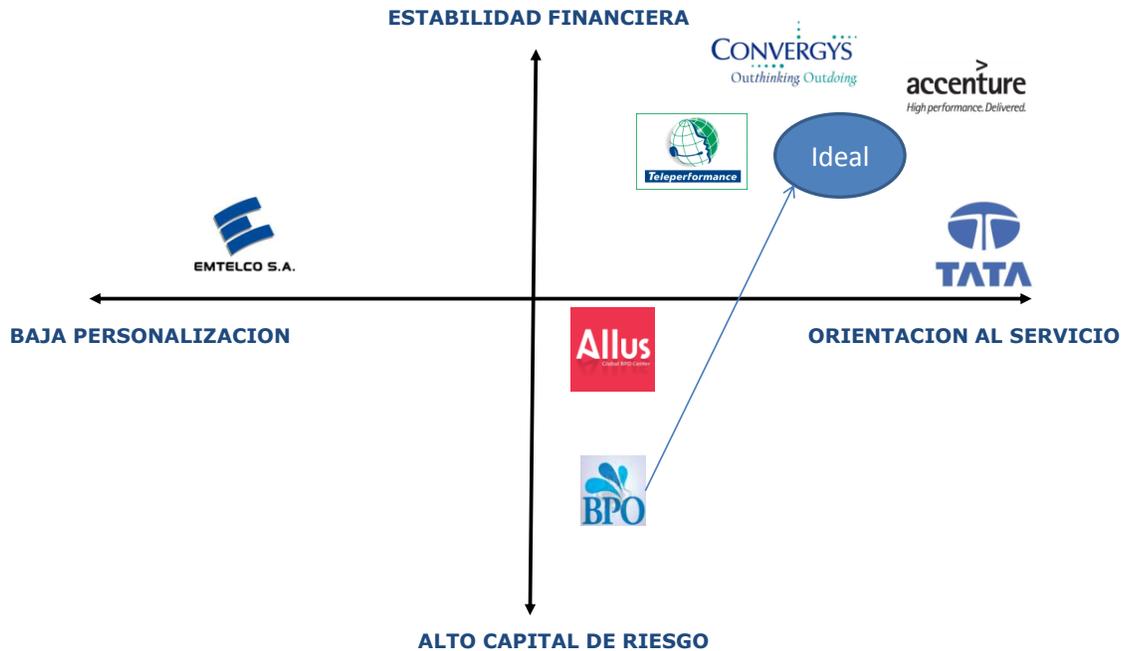
3. MAPA PERCEPTUAL

EXPERIENCIA EN EL SECTOR – PRESENCIA MULTINACIONAL



4. MAPA PERCEPTUAL

ESTABILIDAD FINANCIERA – ORIENTACION AL SERVICIO



CONCLUSION INVESTIGACION DE MERCADOS

Se tendrá un cambio dentro del lineamiento del direccionamiento estratégico, dirigido a ocupar los lugares requeridos dentro de cada uno de los mapas perceptuales de acuerdo a la visión y ventajas competitivas de la compañía, buscando una alta rentabilidad mediante la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes corporativos, con un enfoque de generación de valor hacia los atributos más deseados en la contratación de servicios BPO.

5. CONSUMIDOR

Nuestro cliente objetivo son los grupos económicos de más valor, que representen el mayor potencial de ingresos para la compañía, para esto realizaremos una segmentación de los clientes de acuerdo al grupo empresarial al cual pertenezcan, debido a que tienen procesos de negocio comunes, factibles a tercerizar.

Nuestra estrategia consiste en la fidelización hacia los clientes de mayor facturación, para lograr esto debemos romper la barrera inicial de cambio de paradigmas de manejar sus procesos no core in house y abrirles la mente a tercerizar y se concentren exclusivamente en lo que saben hacer y que es vital para la supervivencia de su negocio. Además pretendemos comenzar a formar parte de la estrategia de modernización tecnológica de nuestros clientes más importantes, lo cual es uno de los puntos de partida básica para los procesos de renovación y expansión del negocio y abrir nuevas expectativas esto como una herramienta para reemplazar la inversión gruesa de de capital por gastos operacionales.

DIFERENCIACIÓN

- Segmentación por Grupo Empresarial



Enfoque estratégico en grandes grupos económicos de la ciudad de Medellín, con una facturación anual superior a un billón de pesos, grandes generadores de valor y con una alta reputación corporativa.

Estas compañías las cuales se describen a continuación centralizan todos los procesos transversales de negocio dentro de sus grupos económicos, los cuales no hacen parte de su core business con el fin de optimizar costos y gestionar de una manera más eficiente los procesos, creando economías de escala y una alta demanda de servicios de tercerización. Por esta razón como compañía de BPO, se tendrá un enfoque estratégico en estas grandes empresas, para obtener una participación de cliente importante haciendo parte de sus gastos operacionales y generar como aliado de negocios un incremento en sus ingresos brutos, los cuales aumentaran su liquidez y rentabilidad asociada a la operación.

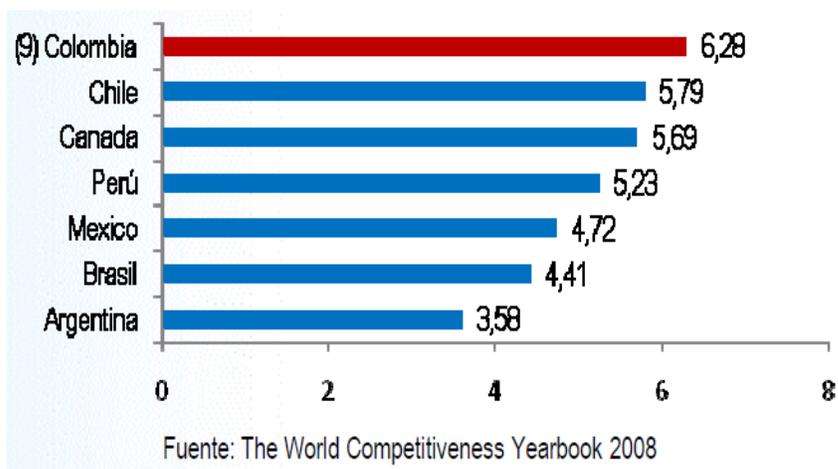
Características comunes de los Grupos Corporativos a Segmentar:

- Facturación anual mayor a un billón de pesos.
- Operaciones fuera del país.
- Procesos de negocio comunes para todas las filiales del grupo.
- Enfoque en reducción de gastos operacionales, como estrategia de eficiencia operativa.
- Proyección en crecimiento de ingresos operacionales, EBITDA y utilidad neta mayor al 10% anual.
- Emisores inscritos en la Bolsa de Valores de Colombia, con acciones que presentan alta bursatilidad. *Ver anexo 15: Bolsa de Valores de Colombia.*
- Grupo de inversión estratégica Suramericana como compañía holding.
- Empresas con mejor reputación corporativa, de acuerdo al estudio adelantado por MERCOS (Monitor empresarial de reputación corporativa). *Ver anexo estudio Merco.*
- Compañías listadas como mejores empresas para trabajar en Colombia. (Great place to work). *Ver Anexo 16: Estudio Great place to work.*
- Adopción de Gobierno corporativo. *Ver anexo17: Gobierno Corporativo.*
- Grandes generadores de valor.
- Compañías que ya cuentan con servicios de tercerización contratados (Mesas de ayuda, Call Center, nomina, facturación).
- Mayores niveles de Activos y Patrimonio en Antioquia.

6. MERCADO BPO

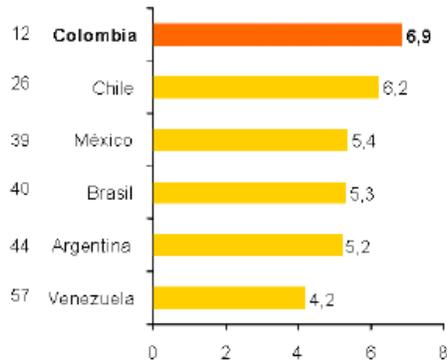
Recurso Humano Calificado

Colombia cuenta con un recurso humano calificado y competitivo en términos de costos, reflejado en la productividad de sus Contact Centers y la disponibilidad de Profesionales calificados para la industria de BPO (Business Process Outsourcing) con una marcada orientación al servicio.



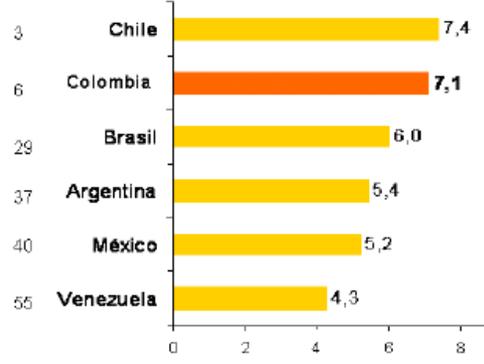
Colombia tiene el índice más alto disponibilidad de trabajo calificado, de acuerdo al IMD, por lo que se convierte en una excelente plaza para encontrar un recurso humano apto para el sector con experiencia relevante en servicios de IT y BPO, al contar solo en Bogotá con 26.800 graduados de educación superior en áreas directamente relacionadas con BPO durante los últimos 5 años. Existen 6.700 graduados de educación superior en áreas directamente relacionadas con IT, 87.000 personas con experiencia en finanzas y 449.000 personas con experiencia en servicios corporativos.

Disponibilidad trabajo calificado
(0= no disponible; 10= disponible)



Ranking (61 países)

Gerentes competentes
(0= no disponible; 10= disponible)

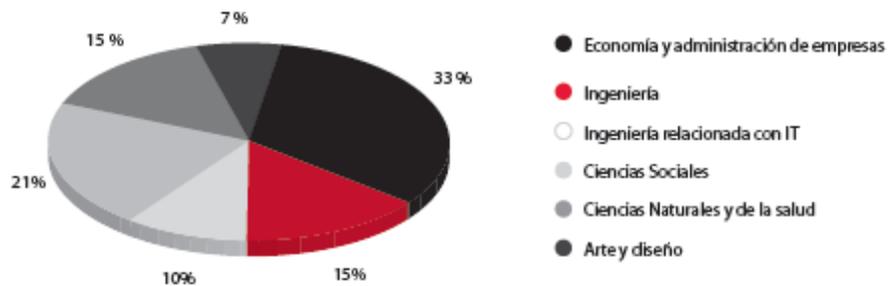


Ranking (61 países)

Fuente: The World Competitiveness Yearbook 2006-IMD

Colombia cuenta con una tasa de alfabetismo cercana al 92%. Unido con el hecho de ser el país con la quinta economía más grande y la tercera población más numerosa de América Latina, lo convierte en un país interesante para la inversión en esta industria. Cuenta con más de 43 millones de habitantes, de los cuales aproximadamente 20 millones están dentro de los 15 - 39 años.

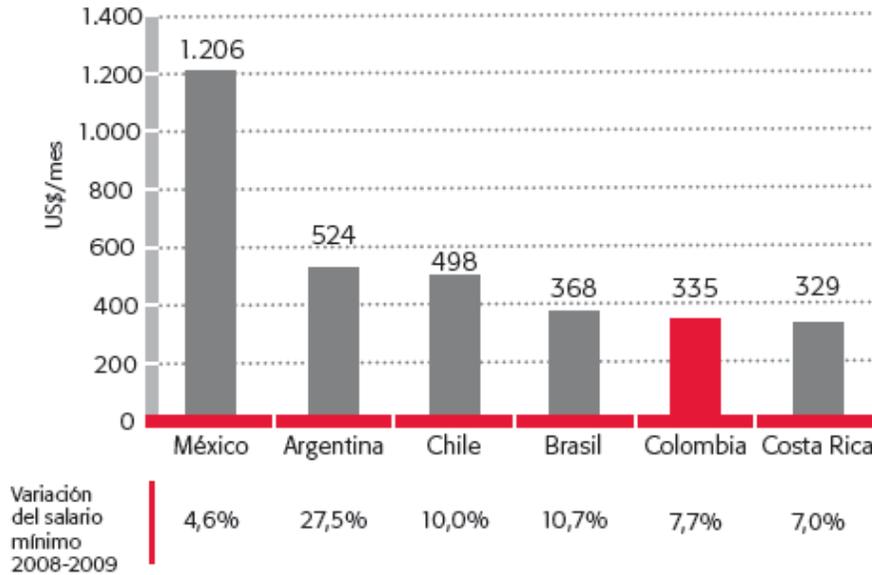
Estudiantes por tipo de carrera



Fuente: Ministerio de Educación Nacional

Costos Competitivos

Salario mínimo para países seleccionados de América Latina 2009 (Todas las cargas incluidas)



Fuente: Invest In Bogotá

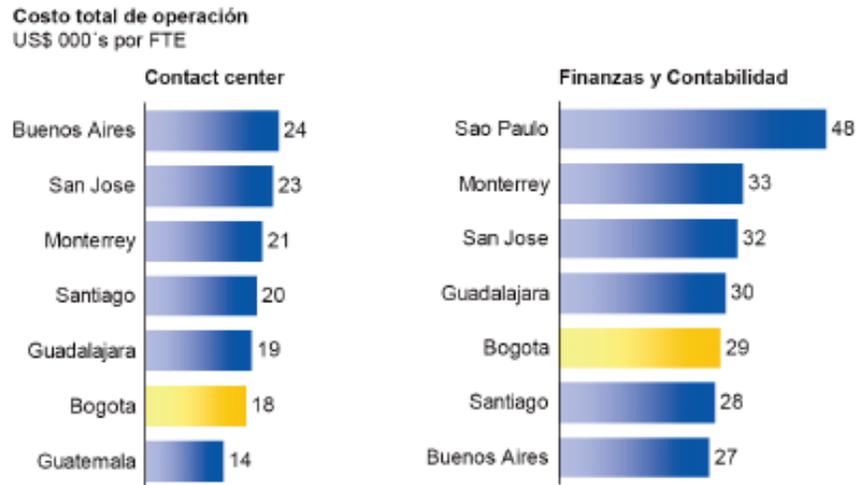
Colombia cuenta con una excelente relación costo-beneficio en salarios respecto a los demás países de la región, lo cual ayuda a mejorar la rentabilidad de la operación para ser competitivos en la oferta de exportación de servicios.

Los salarios más competitivos de Latinoamérica US\$ 2007

	Ingeniero de Sistemas	Analista Financiero	Economista	Contador	Ingeniero Electrónico
Chile	5.574,43	4.672,69	5.670,31	3.987,88	5.674,72
Brasil	3.873,67	3.247,22	3.940,19	2.770,87	3.943,86
Perú	2.944,06	2.467,87	2.995,26	2.106,23	2.997,51
México	2.658,67	2.228,62	2.704,54	1.901,91	2.706,64
Argentina	1.753,40	1.469,88	1.783,05	1.254,35	1.784,93
Colombia	1.452,00	1.015,50	1.516,00	1.955,00	2.064,00

Fuente: Salary Expert - Human Capital

Por esta razón se convierte en Centro de bajo costo para proveer servicios de Contact Center en español para América Latina. Para servicios de Contact Center, Bogotá está entre los destinos menos costosos de la región. Analizando el costo total de operación de un BPO (incluyendo salarios, beneficios, facilidades, telecomunicaciones, tecnología y costos fijos) se observa que Bogotá es 25% menos costosa que Buenos Aires y 15% menos que Monterrey:



Fuente: Proexport. BPO en Colombia

Costos por Agente Call Center - US\$

País	Salario	Carga Laboral	Costos Directos
Colombia	300	52%	441
México	320	40%	448
Venezuela	280	88%	451
Brasil	267	84%	492
Uruguay	427	36%	582
Argentina	410	47%	601
Chile	470	56%	733

Fuente: Proexport. BPO en Colombia

Excelente Manejo del Idioma Español

Estudios de mercado realizados señalan que Colombia se destaca por su acento y manejo del idioma español, lo cual facilita las operaciones de outsourcing cuando se atiende el mercado de hispanos tanto en Latinoamérica como en Estados Unidos.

La neutralidad del acento hace que la población de empleados para Contact Centers sea apta para mantener una conversación cómodamente con clientes de toda la región, incluyendo México, Argentina y España.

Sin embargo, las habilidades para el inglés son limitadas excepto en los graduados universitarios, aunque se intenta mejorar significativamente la población capacitada para prestar servicios de outsourcing para que Colombia pueda ofrecer sus servicios de BPO en mercados diferentes a España y Latinoamérica.

Infraestructura de Telecomunicaciones

Colombia ha realizado grandes inversiones en infraestructura de telecomunicaciones convirtiéndose en líder dentro de la región en términos de calidad y cobertura, soportado en bajos costos lo cual permite viabilizar los proyectos de BPO prestados a otros países.

El crecimiento a nivel de suscriptores de Internet, el cual se espera que lleguen a 3.500.000 este año, está por encima del promedio mundial y propicia un excelente ambiente para soportar el dinamismo requerido para soportar las operaciones de BPO.

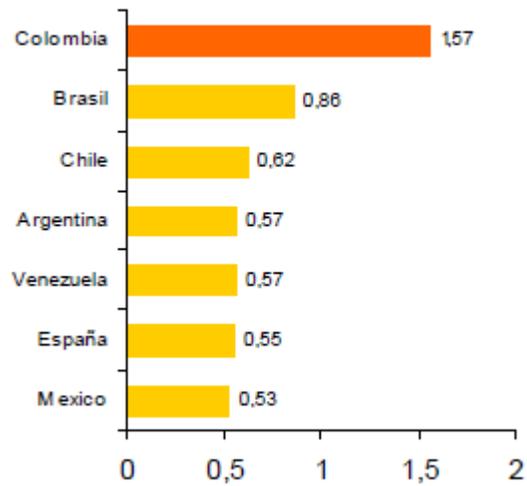
Cables Submarinos:



Fuente: Invest en Bogota

Colombia cuenta con el mayor porcentaje de inversión del PIB en telecomunicaciones en América Latina, con más de 4000 millones de dólares a invertir en el presente año, 5 cables submarinos internacionales con una capacidad total de 220 Gbps, y 10 veces más usuarios de Internet que en los últimos 7 años.

Inversión en Telecomunicaciones (% PIB)



Fuente: The World Competitiveness Yearbook 2006- IMD

El factor de crecimiento del sector de telecomunicaciones, ha incrementado ostensiblemente la capacidad total del sistema por lo que los costos de ancho de banda se han reducido drásticamente, permitiendo viabilizar los proyectos de offshore con una rentabilidad adecuada frente a otros países de la región:

Costo Promedio Internet Competitivo Cuota mensual por 1Mbps (Megabites por segundo)

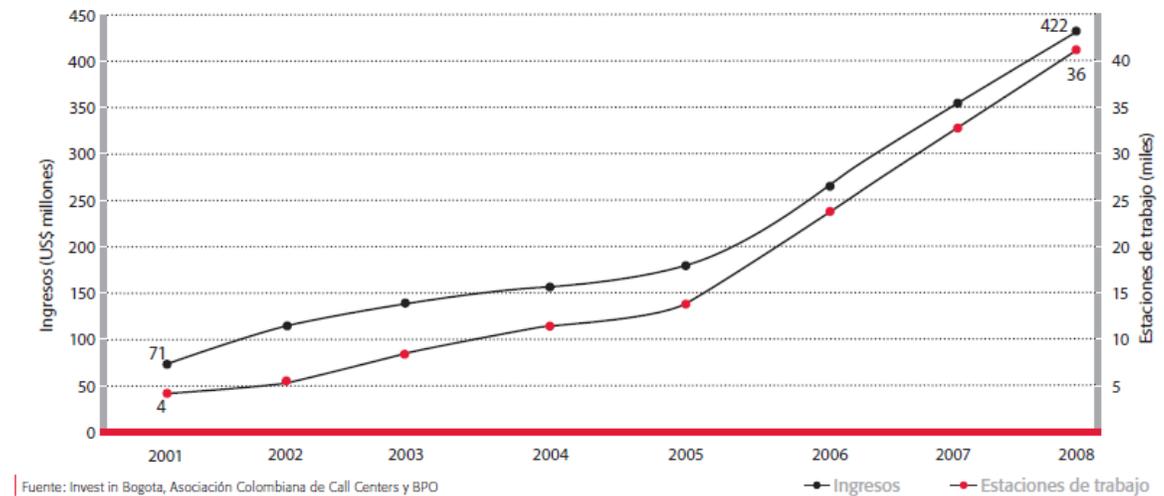
	US\$
Perú	81
Chile	60
Venezuela	47
Colombia	45
Argentina	45
Brasil	42

Fuente: Barometro CISCO

Madurez de la Industria

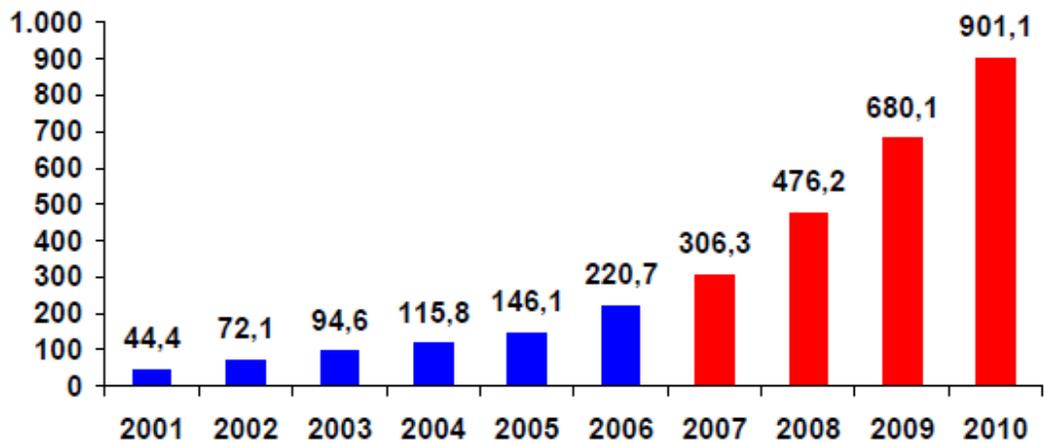
La industria Colombiana de Call Centers es una de las más grandes de América Latina durante el periodo 2001-2008, creció a una tasa del 30%.

Ingresos y capacidad instalada de la industria de Call Center en Colombia (2001-2008)



En Colombia el sector está en una fase de crecimiento importante, con un notable incremento en ingresos operacionales y exportaciones durante los últimos años:

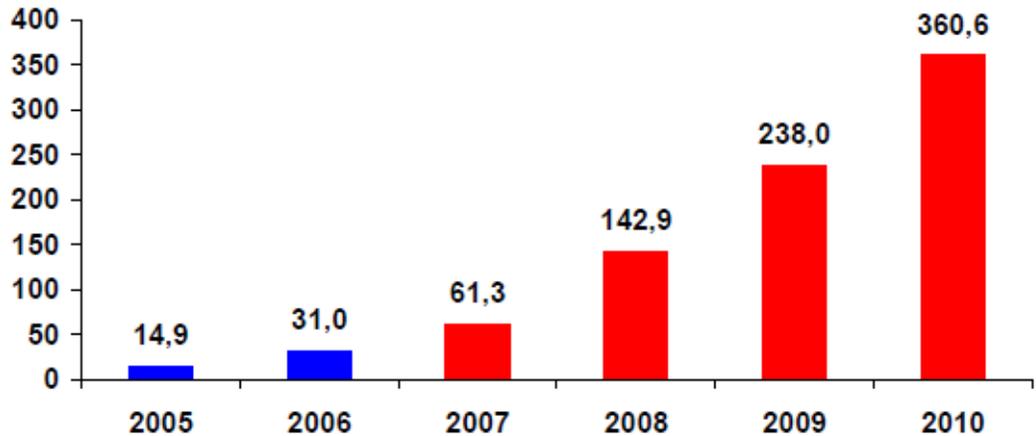
Ventas en Millones de Dólares:



Fuente: Asociación colombiana de Call Centers

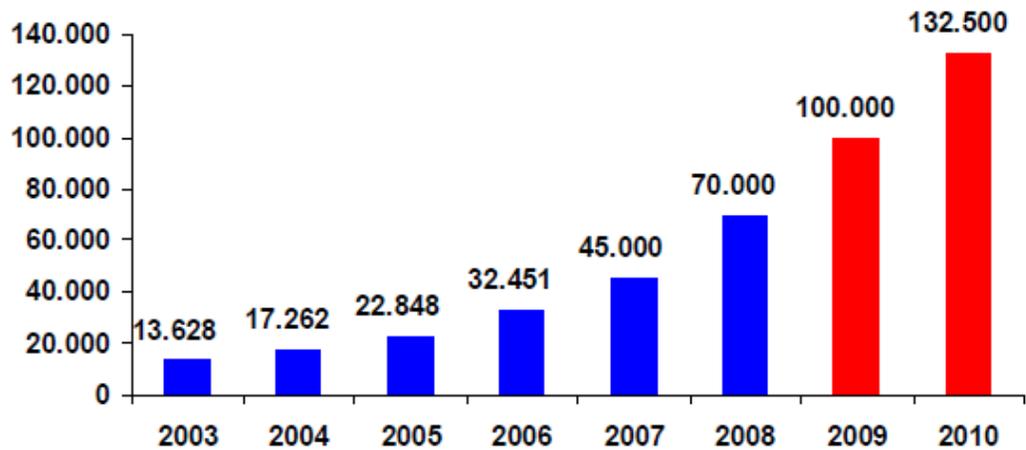
Exportaciones Centros de Contacto:

Exportaciones
Colombia Centros de Contacto
US\$ Millones



Fuente: Asociación colombiana de Call Centers

Igualmente el número de empleados del sector ha venido en continuo ascenso, permitiendo ser un motor generador de empleo formal en el país, con más de 100.000 puestos de trabajo en el 2009:



Fuente: Asociación colombiana de Call Centers

Se puede observar entonces, que en un periodo muy corto de tiempo los ingresos y el empleo se han duplicado, pero las exportaciones se han triplicado, fomentando el impulso internacional del sector con una alta competitividad.

Beneficios Tributarios

1. Incentivos de contratación de personas con discapacidades:

Las compañías que contraten personas con discapacidades físicas superiores al 25% podrán deducir de la renta hasta el 200% del valor de los salarios y beneficios durante el año gravable a los trabajadores con discapacidad.

Prioridad para aplicación a créditos y subsidios para el desarrollo y la implementación de programas y actividades que requieran la participación de empleados discapacitados.

2. Zona Franca:

Beneficios legales:

- Tarifa única del impuesto sobre la renta del 15%.
- No se causan ni pagan tributos aduaneros (IVA y arancel) en las importaciones a Zona Franca.
- Posibilidad de exportación desde Zona Franca a terceros países y al mercado nacional.
- Las exportaciones desde Zona Franca se benefician de acuerdos comerciales internacionales.

3. Zona Franca Especial de Servicios:

Una empresa se puede constituir en una Zona Franca Especial de Servicios en un área determinada, siempre y cuando demuestre dentro de los tres 3 años siguientes a la declaratoria los siguientes rangos de inversión y empleo:

Inversión Millones	Empleos Directos a generar
US \$ 2 - US \$10	500
US \$ 10 - US \$20	350
US \$ 20 - US \$32 o más	150

Si el proyecto se desarrolla en diferentes áreas geográficas, excepcionalmente se podrá solicitar la declaratoria de ZFE sobre las mismas.

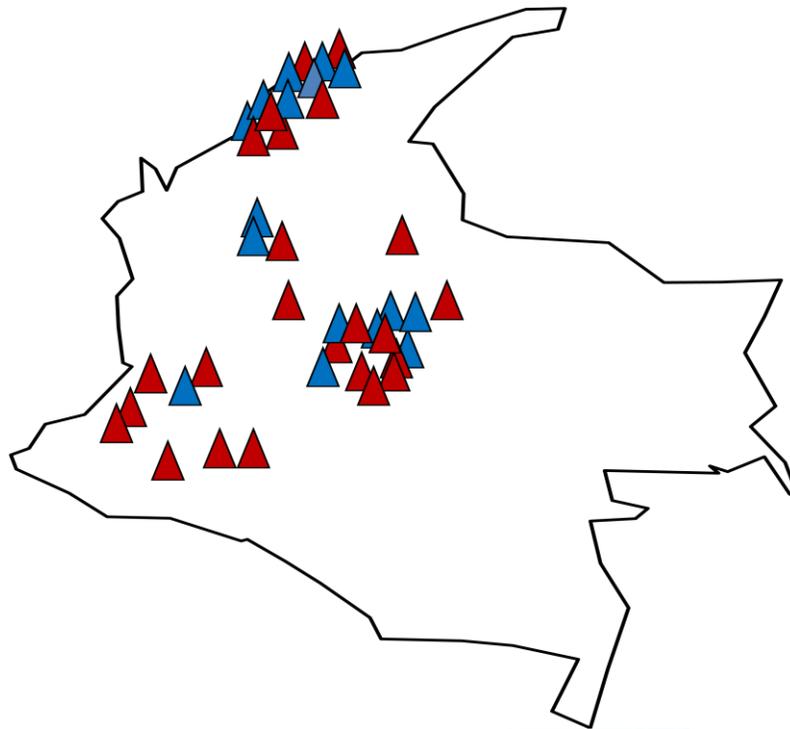
4. Zona Franca Permanente Especial:

Es el área delimitada del territorio nacional en la que se instalan múltiples empresas que gozan de un tratamiento tributario y aduanero especial.

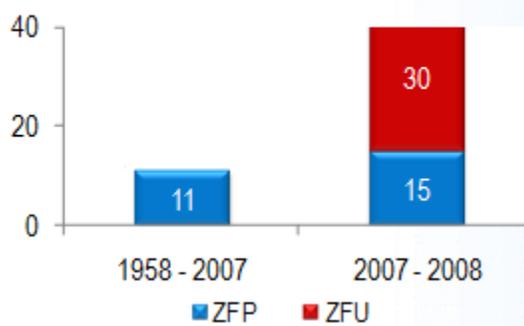
Las empresas que pretendan ser reconocidas como usuarios industriales para prestar servicios, dentro de la Zona Franca Permanente deberán cumplir con los siguientes requisitos de acuerdo con los activos totales de la empresa:

Si los activos totales de la empresa están entre:	Deberá realizar una nueva inversión de mínimo:	Y generar empleos directos iguales o superiores a:
US \$0 - US \$100.000	US \$ 0	0
US \$100.001 - US \$1 millón	US \$ 0	20
US \$1 millón - US \$6 millones	US \$1 millón	30
Superior a US \$6 millones	US \$ 2.5 millones	50

Igualmente se aplica una exención de aranceles para bienes de capital e insumos cuando las empresas se ubican en estas Zonas Francas Permanentes y Especiales, las cuales han tenido un crecimiento vertiginoso durante los últimos años en Colombia, con una inversión total durante los últimos años de 5.395 millones de Dólares, y la generación de 41.000 empleos directos:



Número de Zonas Francas Aprobadas



Fuente: Proexport. BPO en Colombia

Las Exportaciones desde Zonas Francas a terceros países se benefician de acuerdos comerciales internacionales, lo cual unido a a la tasa de impuesto preferencial sobre la renta del 15%, aumenta enormemente las economías de escala requeridas para competir en el sector.

Exención del IVA para Exportación de Servicios

El Gobierno Nacional expidió el decreto 1805 que tiene por fin facilitar la obtención de la exención de IVA para las exportaciones de servicios, a empresas sin negocios o actividades en Colombia o residentes en el exterior que, no obstante de tener algún tipo de vinculación económica en el país, son beneficiarios directos de los servicios prestados en el país para ser utilizados o consumidos exclusivamente en el exterior.

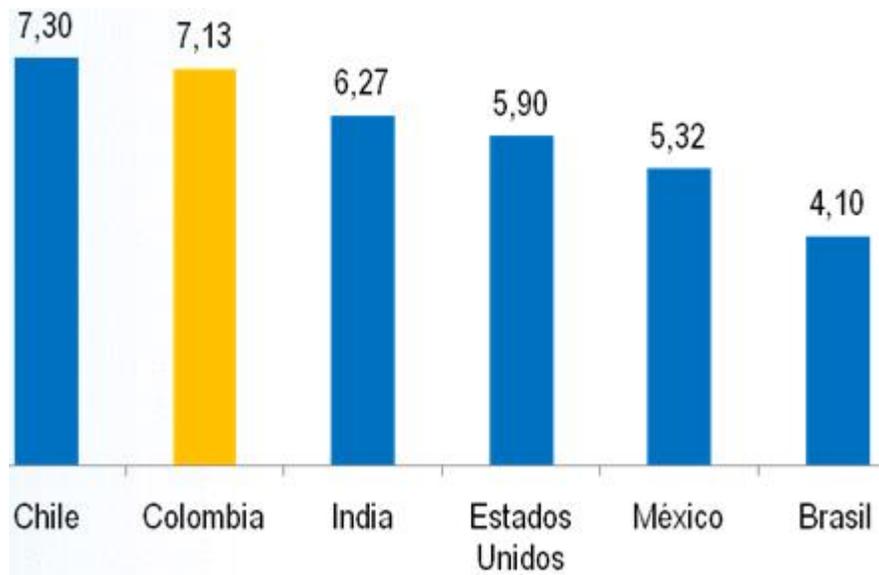
Igualmente existe una exención del impuesto local de industria y comercio (ICA) para servicios exportados.

Mecanismo Especial de Importaciones – Exportaciones

Este incentivo conocido como el plan Vallejo, permite a las compañías importar con suspensión total o parcial de arancel y diferir el pago de IVA sobre bienes de capital que se utilizan para prestar servicios que se exportan. Es otorgado a aquellas empresas que exporten servicios con un valor mínimo equivalente a 1.5 veces el valor FOB de los bienes de capital importados bajo el beneficio.

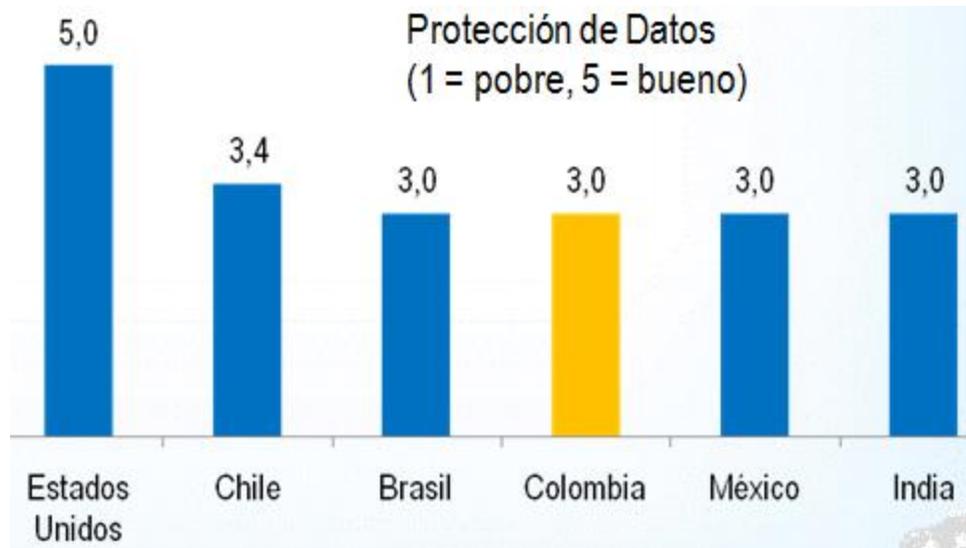
Alto nivel de Competitividad

Colombia cuenta con ventajas únicas frente a los otros países, tales como logros en la estabilidad regulatoria, con un mayor índice de consistencia de acuerdo a la siguiente grafica:



Fuente: Proexport. BPO en Colombia

Igualmente se cuenta con un nivel importante de protección de datos, con niveles parecidos a los de México e India:



Fuente: Proexport. BPO en Colombia

Contamos con la jornada laboral más larga de Latinoamérica, lo cual unido a unos bajos costos laborales aumenta los índices de productividad asociados a la operación:

País	Jornada Diurna	Jornada Nocturna
Colombia	6 a.m. - 10 p.m.	10 p.m. - 6 a.m.
México	6 a.m. - 8 p.m.	8 p.m. - 6 a.m.
Costa Rica	5 a.m. - 7 p.m.	7 p.m. - 5 a.m.
Ecuador	6 a.m. - 7 p.m.	7 p.m. - 6 a.m.
Argentina	6 a.m. - 9 p.m.	9 p.m. - 6 a.m.

Fuente: Fuente: Colombia: Ley 50 de 1990 y Ley 789 de 2002. México: Ley Federal de Trabajo de 1969. Costa Rica: Ley 2 de 1943. Ecuador: Codificación del Código del Trabajo 2005. Argentina: Leyes 11.544 de 1933 y 20.744 de 1976.

Costos por Agente Call Center - US\$

País	Salario	Carga Laboral	Costos Directos
Colombia	300	52%	441
México	320	40%	448
Venezuela	280	88%	451
Brasil	267	84%	492
Uruguay	427	36%	582
Argentina	410	47%	601
Chile	470	56%	733

Fuente: Proexport. BPO en Colombia

La competitividad aumenta frente a otros países, debido a la privilegiada posición geográfica la cual disminuye el tiempo de vuelo para la llegada de inversionistas y clientes extranjeros, así como un uso horario similar al de mercados como Estados Unidos:

Horas de Vuelo	Los Ángeles	Miami	New York	Houston	Madrid	Mexico City
Bogotá	8.30 H	3.40 H	6.00 H	5.15 H	10.22 H	4.25 H
Lima	8.35 H	5.30 H	7.47 H	6.30 H	11.30 H	5.45 H
Buenos Aires	15.00 H	9.15 H	14.50 H	10.30 H	12.15 H	9.25 H
México City	4.00 H	3.00 H	4.35 H	6.00 H	10.15 H	-
Santiago	11.30 H	8.45 H	10.50 H	12.25 H	12.55 H	8.30 H

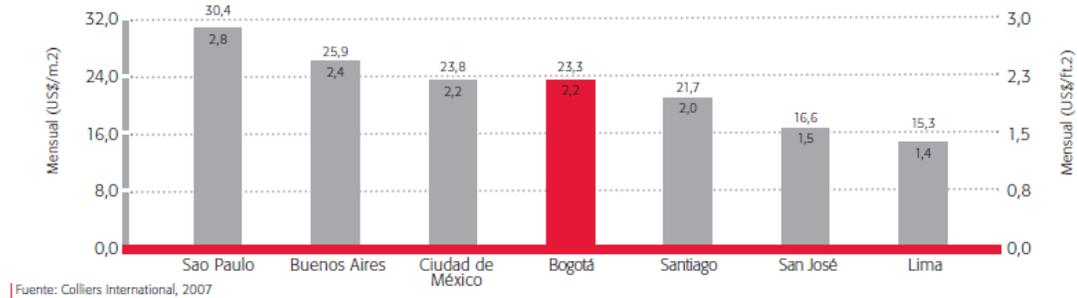
Fuente: Proexport. BPO en Colombia

Los Ángeles	New York	Miami	Houston	Ciudad de México	Santiago de Chile	Buenos Aires	Madrid
-3 horas	Misma Hora	Misma Hora	-1 Hora	-1 Hora	+2 Hora	+2 Horas	+6 Horas

Fuente: Proexport. BPO en Colombia

Igualmente Colombia cuenta con una variada oferta de espacios inmobiliarios a precios competitivos adaptables a cualquier tipo de operación, tal como se observa en la siguiente grafica:

Precios promedio para alquiler de oficina tipo "A" en América Latina



Apoyo del Gobierno al Sector

El Gobierno Nacional está adoptando reformas y realizando unos esfuerzos significativos para aumentar la competitividad del sector de BPO, con iniciativas como los contratos de estabilidad jurídica que garantizan la permanencia de las condiciones iniciales de inversión por un periodo de 3 a 20 años, apoyo a través de entidades como Proexport y Bancoldex, y a través del Programa de Transformación productiva, la industria del BPO se consolida como un sector emergente de Clase Mundial.

También la expedición del decreto 1805 por parte del gobierno nacional ha ayudado a impulsar la oferta exportadora de servicios de BPO, con una estrategia clara de consolidar el sector como de talla mundial y un importante generador de empleo.

Con el fin de impulsar el bilingüismo orientado a aumentar la competitividad para atender mercados extranjeros, el gobierno ha impulsado iniciativas como Talk to the world, Invest in Bogotá, SENA y recientemente el censo de personas que hablan Inglés en Colombia, I SPEAK. De esta forma se espera con altos niveles de bilingüismo en los próximos años:

Metas	2007-2010	2019
Mejorar el nivel de competencia comunicativa en inglés de los estudiantes de básica y media.	30% de los estudiantes de grado 11 con nivel intermedio de inglés.	100% de los estudiantes de grado 11 con nivel intermedio de inglés.
Mejorar el nivel de competencia comunicativa y metodología en inglés de los docentes.	<ul style="list-style-type: none"> •45% de los docentes en nivel intermedio •55% de los docentes alcanzan el nivel intermedio – avanzado. 	100% de los docentes alcanzan el nivel intermedio – avanzado.
Mejorar el nivel en los estudiantes de Licenciatura en idiomas (futuros profesores)	<ul style="list-style-type: none"> •25% estudiantes en nivel avanzado •75% estudiantes en nivel intermedio – avanzado. 	100% de los nuevos egresados con nivel avanzado.

Fuente: Proexport. BPO en Colombia

Competencia en el Sector

Un gran número de multinacionales han encontrado en Colombia las mejores condiciones para desarrollar sus actividades de BPO, por lo cual es un aliciente importante para desarrollar una oferta exportable de servicios al contar con las condiciones idóneas en un sector en crecimiento y con amplia trayectoria, beneficiándose de esta experiencia y buscando la consolidación en el sector emergente de los BPO:

	Más de 7.000 agentes atendiendo a España y América Latina.		Más de 7.000 agentes atendiendo a América Latina y España.
	Más de 5.000 agentes atendiendo a América Latina.		Más de 4.000 agentes atendiendo América Latina.
	Más de 2.500 agentes atendiendo a América Latina; recientemente expandieron sus operaciones en Bogotá.		Más de 1.400 agentes atendiendo América Latina.
	Más de 800 agentes atendiendo banca personal y corporativa en América Latina y España.		Más de 800 agentes atendiendo América Latina.
	Más de 500 agentes atendiendo clientes en América Latina.		
	Más de 300 agentes atendiendo América Latina para operaciones de ventas y soporte técnico.		
	Con más de 250 agentes atendiendo a América Latina, el Centro de Servicio es uno de los 12 centros regionales de IBM a nivel mundial para operaciones de ventas.		
	Iniciaron operaciones en Bogotá en el año 2007 y actualmente emplean a más de 200 agentes.		
	Más de 250 agentes atendiendo a América Latina y España.		
	Iniciaron operaciones en el año 2009. Atienden América Latina y España.		

Fuente: Invest en Bogota

7. VISION Y MISION

MISION:

Contribuir a la competitividad de los Grupos Económicos Antioqueños, mediante la optimización de sus procesos de negocio para mejorar su eficiencia operacional.

VISION:

Para el 2016 Global BPO será una organización innovadora en prestación de Servicios BPO, con talento humano, altos estándares de calidad, reconocida en el ámbito nacional y con proyección internacional para ofrecer soluciones de alto valor agregado.

VALORES:

- Responsabilidad Social
- Integridad
- Honestidad
- Transparencia
- Gobierno Corporativo

PRINCIPIOS:

- Ética
- Innovación
- Alto Desempeño
- Servicio de Clase Mundial
- Trabajo en Equipo.

HORIZONTE DE TIEMPO:

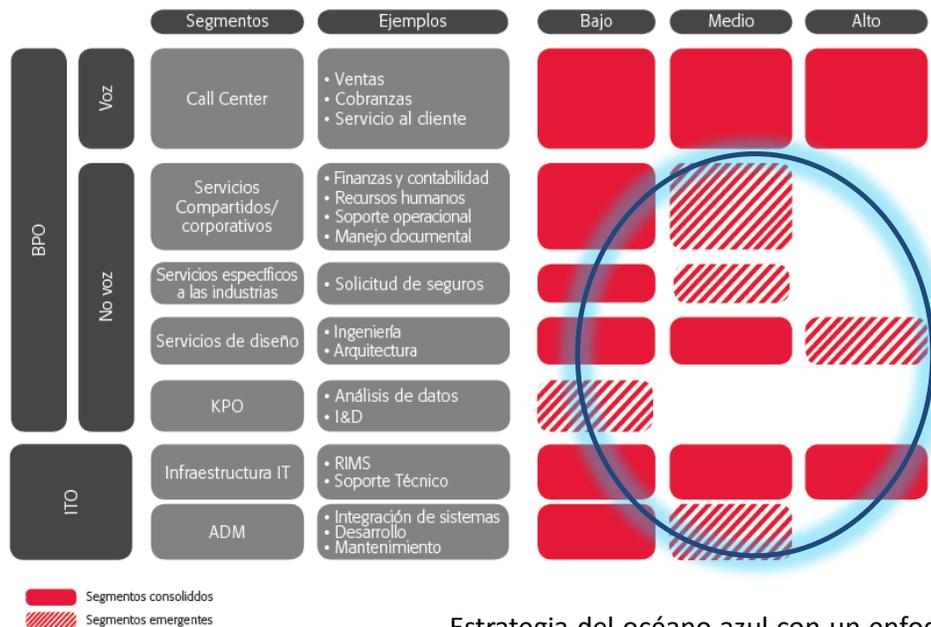
- 5 años

8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

1. **OBJETIVO GENERAL:** *Segmentar nuestros clientes con los criterios adecuados que nos permitan la toma de decisiones en la optimización de sus gastos operacionales para poder así rentabilizarlos, potencializarlos y fidelizarlos, en un periodo de 5 años.*
2. *Incrementar la penetración del mercado en un 20%, en los grandes grupos empresariales de Medellín, usando una estrategia de clase mundial para la prestación de servicios de outsourcing habilitados por la tecnología.*
3. *Garantizar los ingresos operacionales esperados por 11 mil millones de pesos anuales, como mega de la compañía.*

ESTRATEGIA OCEANO AZUL

- Ingresos de la compañía Global BPO, como un 30% del ahorro operacional bruto por grupo.
- Enfoque en eficiencia operativa y generación de valor.
- Economía de escala.



Estrategia del océano azul con un enfoque hacia la perdurabilidad empresarial con el fin de evitar el deterioro de la rentabilidad en los grandes grupos económicos, creando un espacio sin competencia.

Debemos ir más allá de la competencia. Definitivamente la vía de generar nuevas oportunidades de crecimiento y rentabilidad va de la mano no solo con competir en mercados hacinados y saturados, sino con una profunda diferenciación hacia la generación de valor para los clientes.

El estudio de investigación de mercados ha mostrado que para lograr un alto desempeño en los grandes grupos económicos, se requiere un movimiento estratégico hacia la reducción de gastos operacionales, por lo cual no utilizaremos a la competencia como comparativo, sino que mediante una innovación de valor y orientada hacia la eficiencia operativa, se logran los resultados esperados por los stake holders de la organización con una lógica estratégica completamente diferenciada.

La innovación en valor por lo tanto no estará orientada a la reducción de precios en un mercado saturado, sino al enfoque de reducción de egresos que permite no solo el incremento patrimonial de las compañías, sino la justificación

de los ingresos los cuales no dependerán de la oferta brindada sino de la optimización de costos realizada.

La estrategia del océano azul comparada con la estrategia del océano rojo

Estrategia del océano rojo	Estrategia del océano azul
Competir en el espacio existente del mercado	Crear un espacio sin competencia en el mercado
Retar a la competencia	Hacer que la competencia se torne irrelevante
Explotar la demanda existente en el mercado	Crear y captar demanda nueva
Elegir entre la disyuntiva del valor o el coste	Romper la disyuntiva del valor o el coste
Alinear todo el sistema en las actividades de una empresa con la decisión estratégica de la diferenciación o del bajo coste	Alinear todo el sistema en las actividades de una empresa con el propósito de lograr diferenciación y bajo coste

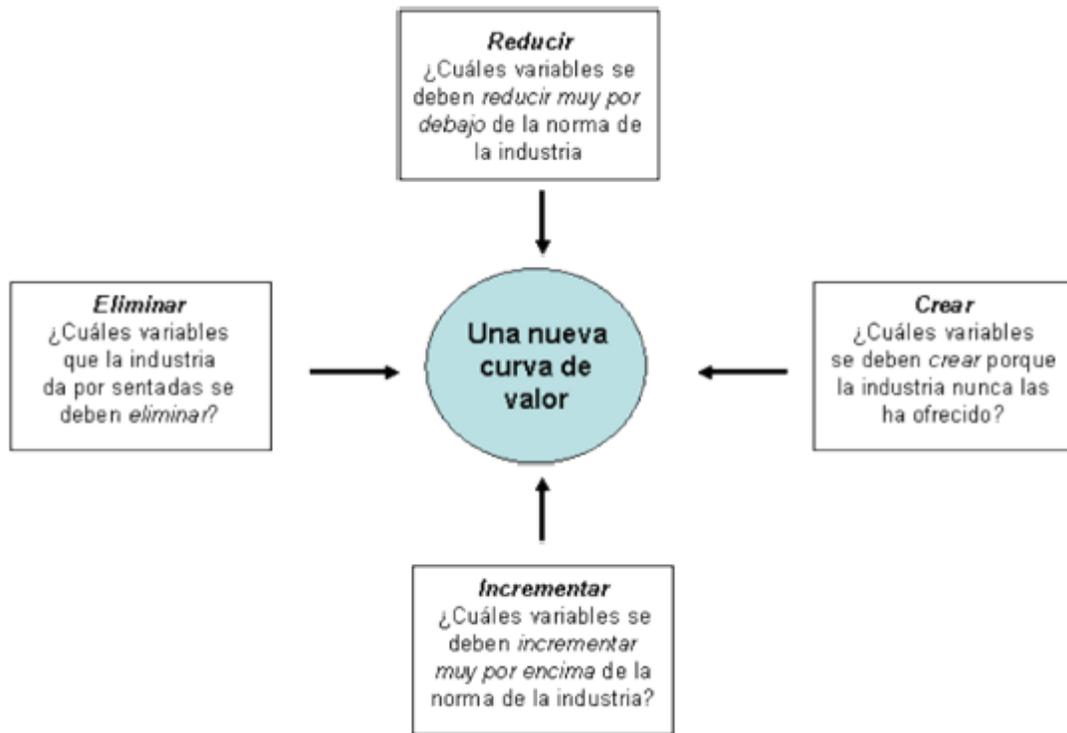
Fuente: Estrategia del Oceano Azul. W. Chan Kim, Renee Maubourgne.

De acuerdo al cuadro presentado, uno de los pilares de la estrategia del océano azul es la creación de un espacio sin competencia que permita captar una nueva demanda de servicios dentro de nuestro mercado objetivo, con la eliminación del precio y un enfoque en la reducción de costos, un objetivo buscado por todos los grupos económicos del mercado de Medellín que trazan dentro de sus lineamientos la táctica de la eficiencia operativa como instrumento para lograr la perdurabilidad empresarial.

En la investigación de mercados también se pudo detectar que los clientes a pesar de que tienen necesidades de tercerización de procesos, no pueden imaginar ni dimensionar como crear espacios sin competencias de mercado, ya que suelen tener paradigmas en cuanto a los servicios estándar del mercado y la reducción de precios, por lo cual es de vital importancia el presentar ofertas que sean innovadoras y que no sean del total conocimiento del cliente, pero completamente diferenciadoras y competitivas en cuanto a los beneficios tangibles y retornos de inversión aplicados.

La estrategia entonces se ha enfocado no en la competencia sino en las alternativas que no han sido cubiertas, que presentan un potencial intrínseco de demanda y que por lo tanto desencadenaran escenarios de alta rentabilidad y valor.

Esquema de las Cuatro Acciones



Fuente: Estrategia del Océano Azul. W. Chan Kim, Renee Maubourgne.

Aplicando el esquema de las cuatro acciones planteado por la estrategia del océano azul, podemos identificar los siguientes lineamientos para obtener la curva de valor requerida:

REDUCIR

- Enfoque en bajos precios como diferenciador.
- Comparación con la competencia.
- Dependencia de altos niveles de inversión.
- Nivel de concentración.
- Patrimonio.
- Grado de hacinamiento.

ELIMINAR

- Restricciones a nuevos servicios.
- Activos especializados.
- Costos de cambio.
- Servicios como commodities.
- Presión de servicios sustitutos.

- Amenazas de la competencia.
- Bajos márgenes operacionales.

CREAR

- Nuevos espacios de mercado.
- Innovación constante.
- Procesos de clase mundial, orientados a la reducción de costos.
- Economía de escala.
- Bajos tiempos de respuesta al mercado.
- Adopción como aliado estratégico de los clientes.
- Tendencia hacia altos niveles de desempeño empresarial.
- Valor agregado.

INCREMENTAR

- Participación de mercado.
- Negociaciones especiales.
- Proyectos a largo plazo.
- Apalancamiento en negocios de alto margen.
- Actualización tecnológica.
- Certificaciones de procesos.
- Curva de experiencia.
- Economía de escala.

Al aplicar estos conceptos estratégicos en la matriz requerida, podemos encontrar el foco y la divergencia requerida para comunicar al mercado el concepto diferenciador requerido:

ELIMINAR	INCREMENTAR
<ol style="list-style-type: none"> 1. Restricciones a nuevos servicios. 2. Activos especializados. 3. Costos de cambio. 4. Servicios como <u>commodities</u>. 5. Presión de servicios sustitutos. 6. Amenazas de la competencia. 7. Bajos márgenes operacionales. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Participación de mercado. 2. Negociaciones especiales. 3. Proyectos a largo plazo. 4. Apalancamiento en negocios de alto margen. 5. Actualización <u>tecnológica</u>. 6. Certificaciones de procesos. 7. Curva de experiencia. 8. Economía de escala.
REDUCIR	CREAR
<ol style="list-style-type: none"> 1. Enfoque en bajos precios como diferenciador. 2. Comparación con la competencia. 3. Dependencia de <u>altos niveles de inversión</u>. 4. Nivel de concentración. 5. Patrimonio. 6. Grado de hacinamiento. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nuevos espacios de mercado. 2. Innovación constante. 3. Procesos de clase mundial, orientados a la reducción de costos. 4. Economía de escala. 5. Bajos tiempos de respuesta al mercado. 6. Adopción como aliado estratégico de los clientes. 7. Tendencia hacia altos niveles de desempeño empresarial. 8. Valor agregado.

La matriz representa la viabilidad comercial del proyecto de BPO, ya que la curva de valor tiende a una estructura de costos baja y una implantación y ejecución del modelo de negocios muy simple. A su vez la estrategia no tiende a imitar otras iniciativas de negocio, asegurando que la compañía se destaque dentro del entorno con un gran potencial comercial por la gran innovación aplicada.

La curva de valor también permite la reconstrucción de las barreras de mercado para lograr una diferenciación de la competencia, buscando alternativas a los servicios actualmente demandados, lo cual permitirá una correcta estrategia de mercadeo en el momento que los clientes tomen las decisiones respecto a los negocios, ya que implícitamente se genera una comparación con las diferentes alternativas la cual va a estar dificultada por las pocas alternativas referentes a productos sustitutos.

La rápida adaptación no solo a los cambios del mercado, sino a la estructura organizacional y gobierno corporativo de nuestros clientes corporativos permitirá cumplir con la curva de valor requerida para ser competitivos y creadores de valor en los océanos azules, operando dentro de un proceso completamente estructurado que tiene como objetivo la realidad del mercado de una manera completamente nueva.

La investigación de la competencia en el sector también ha revelado que sus planes estratégicos los mantiene pendientes de los océanos rojos, ya que siempre buscan la penetración del mercado existente con los mismos servicios y productos, con un factor bajo de innovación lo cual les obliga a reducir los márgenes de rentabilidad esperados.

Comunidad de Clientes

Otro factor clave utilizado de la estrategia de océanos azules, ha sido la segmentación de las clientes encontrando factores comunes entre ellos, creando un nicho específico con el fin de ir más allá de la demanda que ya existe, consolidando segmentos claves que aportaran los ingresos operaciones proyectados dentro del plan de mercadeo.

Esta segmentación hace parte de la consolidación de la viabilidad comercial, la cual va de la mano con la secuencia estratégica de los océanos azules, que sin falta nos permitirá la revisión de un esquema eficiente para generar las barreras de entrada al mercado creado.

ESTRATEGIA LIDERAZGO CREATIVO ASOCIADO A LA ESTRATEGIA DE LOS OCEANOS AZULES

“En los momentos de crisis, solo la creatividad es más importante que el conocimiento”. Albert Einstein.

En los océanos rojos actuales, en los cuales el mercado esta hacinado con bajos márgenes de rentabilidad, las compañías luchan por diferenciarse y lograr ventajas competitivas para caer nuevamente en la táctica de reducción de precios. En el océano azul se evita la lucha que provoca la alta competencia, creando realidades distintas en donde necesitamos a un líder creativo, el cual sea capaz de asumir la responsabilidad de dirigir a otros impulsando un cambio en busca de nuevos rumbos para transformar y mejorar esa situación.

Por lo tanto no pueden existir las barreras a la creatividad dentro de la estrategia, debido a que es completamente necesario incentivar la innovación continua que permita generar nuevos espacios de mercado. El líder creativo tiene su visión puesta en el futuro y dirige sus energías hacia un cambio positivo con una actitud proactiva y optimista, por lo cual es capaz de enfrentar problemas complejos sin ningún tipo de temor, y tiene éxito al enfrentar los diferentes tipos de crisis. Igualmente es valiente, demuestra integridad y compromiso, busca el bien de todos y no solo el propio, se deja llevar por sus principios y valores, es emprendedor y sigue aprendiendo durante el transcurso de su vida. Aunque, frecuentemente, ser creativo implica ir en contra del pensamiento convencional, un líder necesita de esta característica, además de inteligencia y sabiduría, para alcanzar el éxito. Por esta razón es clave contar con este tipo de liderazgo dentro de nuestro equipo directivo, ya que solo si contamos con las aptitudes necesarias podremos lograr la perdurabilidad empresarial necesaria para lograr nuestra visión como compañía:

- Capacidad de aprendizaje
- Visión global
- Creatividad e innovación
- Creación de sinergias
- Orientación a resultados
- Asumir riesgos
- Compromiso ético
- Identidad e integridad
- Autoridad
- Arquitectura social

Por lo tanto debemos aprovechar nuestro presente como compañía innovadora de servicios BPO para construir océanos azules orientados con las personas que cuenten con el desarrollo de su inteligencia emocional y de las habilidades para la creatividad requeridas para incrementar su potencial como individuos, para de esta forma favorecer la conexión entre pensamiento, emoción y cuerpo.

Nuestros líderes creativos necesitan de su inteligencia emocional para guiar a todo el equipo hacia el éxito, transmitiendo a todo su equipo corporativo la energía, pasión y entusiasmo, teniendo muy claro que es clave contar con el autoconocimiento requerido para visualizar sus metas automotivarse. La inteligencia emocional permitirá a nuestros líderes ser transparentes, expresar abiertamente sus creencias y sentimientos, ser flexibles, tener iniciativa, ser optimistas, reconocer las emociones de los otros y dirigir las hacia el logro, ser

receptores sensibles, escuchando de forma activa a los otros y expresándose de forma asertiva.

La influencia que puede ejercer un líder creativo dentro del equipo también partirá de su conciencia social y de su capacidad para gestionar las relaciones que le permitirá contagiar a todo su equipo de trabajo, generando un efecto multiplicador en toda la organización.

Por medio del autocontrol, nuestros líderes creativos podrán mantenerse serenos frente a situaciones críticas, diferenciando esta capacidad de la negación de las emociones ya que es clave el poder contar con todas las condiciones necesarias para la resolución de problemas.

La autogestión permitirá a nuestros líderes ser transparentes, expresando abiertamente sus creencias y sentimientos, a su vez contarán con la flexibilidad necesaria para responder a los cambios, tendrán iniciativa para promover la acción y serán optimistas al enfrentar las situaciones adversas como oportunidades para crecer en nuevas direcciones de negocio.

A su vez la conciencia social implicará que la sensibilidad de nuestros líderes les ayude a reconocer sus emociones y las de su equipo con el fin de dirigir las adecuadamente hacia el logro de la visión de la compañía Global BPO. Nuestros líderes contarán con la percepción necesaria para ser sensibles frente a las señales que los otros envían acerca de su estado emocional y de su nivel de motivación con respecto a los proyectos de los clientes.

Igualmente influirán para generar un clima emocional en donde se logre la confianza dentro del equipo de trabajo, y a su vez generando las condiciones para que se perciba la posibilidad de tomar riesgos y de probar nuevos caminos, como un requisito indispensable para la innovación dentro de la estrategia de los océanos azules a implementar en el plan de mercadeo.

Las competencias del líder para influir en otros por medio del relacionamiento ayudarán a la comunicación de una manera efectiva, logrando el beneficio requerido para alcanzar los objetivos estratégicos. La inspiración para convencer a sus partners también será clave utilizando su creatividad alineando la visión con la posibilidad de crecimiento de los miembros de su equipo de trabajo, buscando siempre el bien colectivo y común dentro de la organización.

También nuestros líderes serán el motor del cambio, capaces de mantener la motivación en los mejores niveles posibles, abriendo múltiples caminos de acción que conducirán no sólo al bienestar de cada uno de los miembros del equipo, sino de la organización completa como compañía de clase mundial.

Por ser emocionalmente inteligentes, nuestros líderes podrán conocer a los miembros de su equipo y poniendo en práctica su creatividad, alinearan la visión común para lograr el desarrollo y crecimiento de nuestra compañía como prestadora de servicios BPO de clase mundial, orientados a sus clientes y buscando no sólo sobrevivir dentro del entorno competitivo, sino logrando la excelencia por nuestro desempeño y capacidad de innovación.

ESTRATEGIA EFICIENCIA OPERACIONAL

De acuerdo a la teoría de Michael Porter, las compañías son cada vez más ágiles en su respuesta a hacia las necesidades de sus clientes y a los cambios del mercado, con herramientas como mejores métodos de trabajo, subcontratación de sus procesos para mejorar su productividad y la creación de la diferenciación necesaria en sus productos y servicios para enfrentar y superar a la competencia.

La búsqueda del posicionamiento fue reemplazada al ser muy lenta frente al dinamismo que demandan los mercados y frente a las nuevas tecnologías. Ahora, los competidores pueden copiar rápidamente cualquier posición de mercado, asumiendo temporalmente una ventaja competitiva, conduciendo hacia un modelo destructivo el cual destruye valor.

La búsqueda de mayor productividad y de calidad hizo que se desarrollaran algunas herramientas gerenciales como el benchmarking, mejores tiempos de respuesta al cliente, el outsourcing o tercerización, y la reingeniería de los procesos. Cuando se aplicaron estas herramientas los resultados de la operación mejoraron pero no se sabía cómo medirlos o volverlos sostenibles.

Tanto la eficiencia operacional como la estrategia son muy importantes para que nuestros clientes logren un mejor desempeño, por lo cual la compañía Global BPO se enfocara a la primera con el fin de que las compañías se dediquen a generar diferenciación que puedan mantener a largo plazo.

La eficiencia operacional significa entonces el realizar actividades iguales a las de la competencia pero de una mejor forma, optimizando sus procesos con menores tiempos o costos asociados. En cambio, la estrategia dentro de las empresas se trata de desarrollar otras actividades diferentes a las de la competencia.

Las diferencias de la eficiencia operacional entre nuestros clientes son claves y pueden llevar a tener una ventaja competitiva frente a los competidores, ofreciendo de forma simultánea bajos precios y alta calidad en sus productos y servicios.

La eficiencia operacional sólo se puede lograr asignando un capital de trabajo, con cambios de personal o con una nueva administración. Por esta razón es estratégico encargarnos de la eficiencia operacional en ciertas áreas de nuestros clientes objetivos, con el fin de aportar valor para reducir sus costos operacionales asociados para que puedan enfocarse más en cómo lograr la innovación necesaria para ser diferentes a nivel empresarial respecto de sus competidores.

El desempeño de la eficiencia operacional se mejora con el uso de las tecnologías de la información dentro del proceso de tercerización, lo cual requiere una complejidad bastante grande la cual nos haremos cargo, como compañía especializada en este tipo de servicios.

Sin embargo, el que nosotros podamos mejorarles a nuestros clientes la eficiencia operacional no es suficiente, ya que es bastante difícil que se mantengan por encima de sus competidores, debido a la masificación de todos los procesos asociados al negocio.

Nuestros clientes podrán al utilizar los servicios de BPO, crear nuevas competencias de negocio diferenciadoras que ayudaran ya sea a su crecimiento orgánico o mediante adquisición. Necesitamos entonces que nuestros clientes mantengan un grado de diferenciación para que puedan sobrevivir con una gran capacidad de innovación, una tendencia de precios estable y unos menores requerimientos de inversión en el negocio a largo plazo.

MERCADO OBJETIVO

GRUPOS EMPRESARIALES ANTIOQUEÑOS

A continuación revisaremos y analizaremos detalladamente los estados financieros de cada uno de estos grupos, mostrando la capacidad de inversión en servicios de tercerización como clientes estratégicos:



1. GRUPO BANCOLOMBIA



El grupo Bancolombia es un conglomerado de empresas financieras que ofrece un amplio portafolio de productos y servicios financieros a una diversa base de entidades e individuos de más de 6,4 millones de clientes. Grupo Bancolombia distribuye sus productos y servicios a través de una plataforma regional compuesta de la más grande red privada bancaria en Colombia, con presencia en el mercado centroamericano a través del conglomerado financiero líder de El Salvador, subsidiarias de banca off-shore en Panamá, Cayman y Puerto Rico, así como una agencia en Miami. Bancolombia junto con sus filiales proveen servicios de corretaje bursátil, banca de inversión, leasing financiero, factoring, crédito de consumo, servicios fiduciarios, administración de activos, administración de fondos de pensiones, seguros, entre otros.

El grupo Bancolombia reportó una utilidad neta consolidada de COP 253.1 miles de millones de pesos Colombianos para el trimestre terminado el 30 de junio de 2009. Para el primer semestre de 2009, la utilidad neta alcanzó COP

564.2 miles de millones, decreciendo 10.3% frente a la cifra correspondiente al primer semestre de 2008.

Los ingresos netos por intereses decrecieron 6% en el 2T 09 al compararse con el primer trimestre del 2009. Esta disminución se explica por menores márgenes durante el trimestre como resultado de la rápida disminución de las tasas de interés en Colombia.

Los ingresos netos por comisiones y otros servicios continuaron su desempeño positivo al alcanzar la cifra record de COP 379.7 miles de millones en el 2T09, un incremento del 27.0% comparado con el mismo período de 2008.

El total de otros ingresos operativos fue COP 20 miles de millones para el segundo trimestre del 2009, decreciendo 89.8% al compararse con el segundo trimestre del 2008.

Los resultados del Banco fueron impactados por un alto costo de crédito, ya que los cargos por provisiones totalizaron COP 345.0 miles de millones en el segundo trimestre, incrementando 43% al compararse con el 2T08, aunque estables al compararse con los COP 339.9 miles de millones en cargos por provisiones correspondientes al primer trimestre. Por otro lado, los gastos operativos totalizaron COP 681.3 miles de millones, decreciendo por segundo trimestre consecutivo.

BALANCE GENERAL CONSOLIDADO Y ESTADO DE RESULTADOS (Millones de pesos)	Trimestre			Crecimiento	
	2T 08	1T 09	2T 09	2T 09 / 1T 09	2T 09 / 2T 08
ACTIVO					
Cartera de crédito y Leasing financiero, neto	37.710.491	43.492.984	42.383.700	-2,55%	12,39%
Inversiones, neto	6.168.070	8.268.653	7.549.268	-8,70%	22,39%
Otros activos	10.432.007	13.182.624	13.334.336	1,15%	27,82%
Total activo	54.310.568	64.944.261	63.267.304	-2,58%	16,49%
PASIVO Y PATRIMONIO					
Depósitos y exigibilidades	34.538.354	43.515.189	42.888.356	-1,44%	24,18%
Que no causan interés	4.764.975	5.071.172	5.008.486	-1,24%	5,11%
Que causan interés	29.773.379	38.444.017	37.879.870	-1,47%	27,23%
Otros pasivos	14.480.464	15.350.824	14.165.459	-7,72%	-2,18%
Total pasivo	49.018.818	58.866.013	57.053.815	-3,08%	16,39%
Patrimonio	5.291.750	6.078.248	6.213.489	2,22%	17,42%
Total pasivo y patrimonio	54.310.568	64.944.261	63.267.304	-2,58%	16,49%
Ingreso por intereses	1.494.665	1.790.817	1.652.790	-7,71%	10,58%
Egreso por intereses	636.839	805.646	726.356	-9,84%	14,06%
Ingreso neto por intereses	857.826	985.171	926.434	-5,96%	8,00%
Provisiones netas	(241.685)	(339.913)	(344.957)	1,48%	42,73%
Ingreso por comisiones y otros servicios, neto	298.984	367.047	379.719	3,45%	27,00%
Otros ingresos operacionales	195.761	126.372	20.025	-84,15%	-89,77%
Total egresos operacionales	(609.566)	(716.667)	(681.306)	-4,93%	11,77%
Amortization del Goodwill	(10.497)	(20.193)	(18.104)	-10,35%	72,47%
Ingresos no operacionales netos	29.883	27.181	24.920	-8,32%	-16,61%
Impuesto a la renta y complementarios	(145.359)	(117.873)	(53.608)	-54,52%	-63,12%
Utilidad neta	375.347	311.125	253.123	-18,64%	-32,56%

Bancolombia reportó una utilidad neta de COP 253.1 miles de millones para el trimestre terminado el 30 de junio de 2009, representando una disminución de 19% al compararse con el trimestre terminado el 31 de marzo de 2009 y 33% al compararse con el trimestre terminado el 30 de junio de 2008. Esta variación se explica principalmente por menores ingresos (se presentó disminución en otros ingresos operativos e ingresos netos de intereses aunque el impacto de dichas disminuciones fue mitigado ligeramente por el buen desempeño de los ingresos por comisiones) y cargos por provisiones que permanecieron altos durante el 2T09. Como hechos positivos se destaca que los gastos operativos decrecieron 5% en el 2T09 al compararse con el 1T09 y que el Banco terminó de amortizar la reducción del valor en libros de los contratos derivados durante el 2T09.

Para el primer semestre de 2009, la utilidad neta totalizó COP 564.2 miles de millones, decreciendo 10,3% al comparado con el primer semestre de 2008.

El retorno anualizado de el patrimonio promedio para el 2T09 fue del 16,5%, al tiempo que el ROE para el primer semestre de 2009 fue 18,2%.

BALANCE GENERAL (Millones de pesos)	Jun-08	Mar-09	Jun-09	Crecimiento	
				Último trimestre	Anual
ACTIVO					
Efectivo y equivalentes	4.203.808	4.227.830	4.725.278	11,77%	12,41%
Fondos interbancarios vendidos	820.588	2.241.330	2.054.241	-8,35%	150,34%
Total efectivo y equivalentes	5.024.194	6.468.960	6.779.517	4,80%	34,94%
Inversiones en títulos de deuda	6.013.604	8.073.275	7.366.892	-8,75%	22,50%
Negociables	1.954.381	2.748.188	2.220.649	-19,20%	13,62%
Disponibles para la venta	1.883.080	2.281.753	2.032.017	-10,16%	7,91%
Hasta el vencimiento	2.178.143	3.083.338	3.114.228	1,88%	43,11%
Inversiones en títulos participativos	227.372	264.098	250.629	-5,10%	10,23%
Negociables	51.728	71.000	61.509	-13,37%	18,91%
Disponibles para la venta	175.646	193.098	189.120	-2,06%	7,67%
Provisión	-72.908	-88.720	-88.253	-0,68%	-8,38%
Inversiones, neto	6.168.070	8.268.653	7.549.268	-8,70%	22,39%
Cartera Comercial	24.022.782	28.823.076	28.839.888	-0,84%	19,22%
Cartera Consumo	6.925.338	7.683.989	7.157.808	-6,85%	3,36%
Microcréditos	132.822	144.471	151.588	4,93%	14,30%
Vivienda	3.149.911	3.521.499	3.271.842	-7,09%	3,87%
Leasing financiero	5.098.379	5.670.912	5.492.600	-3,14%	7,77%
Provisión de Cartera de crédito y Leasing financiero	-1.818.521	-2.350.943	-2.329.824	-0,90%	44,13%
Cartera de crédito y leasing financiero, neto	37.710.491	43.492.984	42.383.700	-2,55%	12,39%
Cuentas por cobrar intereses de cartera	482.991	604.388	512.409	-15,22%	6,09%
Provisión	-35.970	-58.841	-55.820	-5,13%	55,18%
Cuentas por cobrar intereses, neto	447.021	545.547	456.589	-16,31%	2,14%
Aceptaciones bancarias y derivados	100.081	87.781	129.448	47,47%	29,34%
Otras cuentas por cobrar, neto	855.548	728.475	782.705	7,44%	-8,51%
Propiedades, planta y equipo, neto	885.888	1.269.341	1.288.141	-0,09%	43,19%
Bienes recibidos en pago	23.872	30.914	31.684	2,49%	33,85%
Cargos diferidos y gastos anticipados	135.071	295.294	143.062	-51,55%	5,92%
Goodwill	909.121	1.123.093	929.702	-17,22%	2,26%
Leasing operativo, neto	630.942	781.411	795.070	1,75%	26,01%
Otros activos	904.895	1.185.864	1.364.258	15,04%	50,78%
Valorizaciones	515.798	685.944	654.182	-1,77%	26,83%
Total activo	54.310.568	64.944.261	63.267.304	-2,58%	16,49%

PASIVO Y PATRIMONIO					
PASIVO					
DEPOSITOS Y EXIGIBILIDADES					
Que no generan interés	4.764.975	5.071.172	5.008.486	-1,24%	5,11%
Depósitos en cuenta corriente	4.387.036	4.651.758	4.640.535	-0,24%	6,26%
Otros	397.939	419.414	367.951	-12,27%	-7,54%
Que generan interés	29.773.379	38.444.017	37.879.870	-1,47%	27,23%
Depósitos en cuenta corriente	1.525.476	2.634.092	2.237.616	-15,05%	46,68%
Certificados de depósito a término	16.097.667	22.185.667	21.508.359	-2,97%	33,61%
Depósitos de ahorro	12.150.236	13.644.258	14.133.895	3,59%	16,33%
Total depósitos y exigibilidades	34.538.354	43.515.189	42.888.356	-1,44%	24,18%
Fondos interbancarios comprados	2.772.806	1.994.809	2.472.605	23,96%	-10,83%
Aceptaciones bancarias en circulación	36.536	42.216	33.086	-21,63%	-9,44%
Créditos de entidades del exterior	1.493.083	1.701.495	876.344	-48,50%	-41,31%
Créditos de entidades nacionales	3.718.117	3.676.489	3.260.963	-11,30%	-12,30%
Cuentas por pagar	2.056.164	2.040.332	1.809.332	-11,32%	-12,13%
Cuentas por pagar intereses	334.435	469.841	517.775	10,20%	54,82%
Otros pasivos	521.447	662.175	521.279	-21,28%	-0,03%
Títulos de inversión en circulación	2.767.762	3.983.146	3.893.681	-2,25%	40,68%
Pasivos estimados y provisiones	688.604	589.587	588.149	-0,24%	-14,59%
Interés minoritario	88.510	190.934	192.245	0,69%	117,20%
Total pasivo	49.018.818	58.866.013	57.053.815	-3,08%	16,39%
PATRIMONIO					
Capital suscrito y pagado	393.914	393.914	393.914	0,00%	0,00%
Ganancias retenidas	4.223.649	4.869.462	4.995.206	2,58%	18,27%
Apropiadas	3.594.428	4.558.337	4.430.958	-2,79%	23,27%
No apropiadas	629.223	311.125	564.248	81,36%	-10,33%
Valorización y otros	737.842	827.189	817.229	-1,20%	10,76%
Ganancia o pérdida no realizada de inversiones en títulos de deuda	-63.655	-12.317	7.140	157,97%	111,22%
Total patrimonio	5.291.750	6.078.248	6.213.489	2,22%	17,42%

ESTADO DE RESULTADOS (Millones de pesos)	Al corte		Crecimiento		Crecimiento			
	Jun-08	Jun-09	Jun-08/Jun-09	2T 08	1T 09	2T 09	2T 09/1T 09	2T 09/2T 08
Ingresos y egresos por intereses								
Cartera de crédito	2.307.700	2.700.263	17,01%	1.174.262	1.394.222	1.306.041	-6,32%	11,22%
Inversiones	190.839	291.752	52,88%	111.136	154.063	137.689	-10,63%	23,89%
Fondos interbancarios vendidos	49.331	45.577	-7,61%	20.528	28.258	17.319	-38,71%	-15,63%
Leasing	366.400	406.015	10,81%	188.739	214.274	191.741	-10,52%	1,59%
Total ingreso por intereses	2.914.270	3.443.607	18,16%	1.494.665	1.790.817	1.652.790	-7,71%	10,58%
Egreso por intereses								
Depósitos en cuenta corriente	17.564	23.653	34,67%	8.745	12.009	11.644	-3,04%	33,15%
Certificados de depósito a término	578.168	811.342	40,33%	301.342	411.442	399.900	-2,81%	32,71%
Depósitos de ahorro	271.644	257.760	-5,11%	132.763	143.893	113.867	-20,87%	-14,23%
Total egreso intereses sobre depósitos	867.376	1.092.755	25,98%	442.850	567.344	525.411	-7,39%	18,64%
Créditos con entidades del exterior	29.935	35.620	18,99%	13.268	23.002	12.618	-45,14%	-4,90%
Créditos con entidades nacionales	169.134	154.119	-8,88%	84.469	87.097	67.022	-23,05%	-20,69%
Fondos interbancarios comprados	77.467	67.613	-12,72%	35.270	37.984	29.629	-22,00%	-15,99%
Bonos	116.867	181.895	56,69%	60.982	90.219	91.676	1,61%	50,33%
Total egreso por intereses	1.259.999	1.532.002	21,59%	636.839	805.646	726.356	-9,84%	14,06%
Ingreso neto por intereses	1.654.271	1.911.605	15,56%	857.826	985.171	926.434	-5,96%	8,00%
Provisión de cartera de crédito e intereses de cartera, neto	(449.107)	(768.211)	71,05%	(255.225)	(383.607)	(384.604)	0,26%	50,69%
Recuperación de cartera de crédito castigada	40.448	81.719	102,03%	18.607	33.159	48.560	46,45%	160,98%
Provisión de bienes recibidos en pago y otros activos	(24.316)	(39.064)	60,65%	(13.700)	(23.311)	(15.753)	-32,42%	14,99%
Recuperación de provisión de bienes recibidos en pago y otros activos	18.056	40.686	125,33%	8.633	33.846	6.840	-79,79%	-20,77%
Total provisiones netas	(414.919)	(684.870)	65,06%	(241.685)	(339.913)	(344.957)	1,48%	42,73%
Ingreso neto por intereses después de provisiones de cartera de crédito e intereses	1.239.352	1.226.735	-1,02%	616.141	645.258	581.477	-9,88%	-5,63%
Comisiones por servicios bancarios y otros servicios	110.313	130.695	18,48%	56.937	61.653	69.042	11,98%	21,26%
Servicios electrónicos y cajeros, neto	42.563	30.424	-28,52%	21.171	15.463	14.961	-3,25%	-29,33%
Captaciones, neto	49.033	53.396	8,90%	25.166	26.590	26.806	0,81%	6,52%
Pagos y recaudos, neto	75.649	88.813	17,40%	38.753	42.889	45.924	7,08%	18,50%
Comisiones de establecimientos afiliados, neto	13.984	13.807	-1,27%	5.906	7.216	6.591	-8,66%	11,60%
Comisiones tarjeta débito y crédito, neto	208.529	274.458	31,62%	108.029	137.205	137.253	0,03%	27,05%
Chequeras, neto	33.076	34.435	4,11%	16.726	16.959	17.476	3,05%	4,48%
Comisiones de actividades fiduciarias	41.980	81.633	94,46%	22.176	38.941	42.692	9,63%	92,51%
Comisiones por administración de fondos de pensiones, neto	39.997	51.499	28,76%	19.143	26.163	25.336	-3,16%	32,35%
Comisiones por corretaje, neto	30.456	18.312	-39,87%	16.329	7.902	10.410	31,74%	-36,25%
Remesas, neto	13.011	12.898	-0,87%	6.333	6.150	6.748	9,72%	6,55%
Operaciones internacionales, neto	19.965	26.940	34,94%	9.872	13.632	13.308	-2,38%	34,81%
Total ingreso por comisiones y otros servicios	678.556	817.310	20,45%	346.541	400.763	416.547	3,94%	20,20%

Egresos por comisiones y otros servicios	(72.631)	(70.544)	-2,87%	(47.557)	(33.716)	(36.828)	9,23%	-22,56%
Total ingreso por comisiones y otros servicios, neto	605.925	746.766	23,24%	298.984	367.047	379.719	3,45%	27,00%
Otros ingresos operacionales								
Ingreso por cambios	(50.326)	(116.648)	131,78%	59.760	205.295	(321.943)	-256,82%	-638,73%
Contratos derivados en moneda extranjera	182.848	75.728	-58,58%	16.846	(186.065)	261.793	240,70%	1454,04%
Utilidad(pérdida) en venta de inversiones en Títulos Participativos	37.084	538	-98,55%	37.180	6	532	8766,67%	-98,57%
Ingresos por titularización	21.844	27.162	24,35%	12.776	13.668	13.494	-1,27%	5,62%
Ingreso por dividendos	36.417	20.772	-42,96%	15.929	16.570	4.202	-74,64%	-73,62%
Ingresos de filiales y subordinadas del sector real	51.722	51.875	0,30%	25.635	28.656	23.219	-18,97%	-9,42%
Ingresos por seguros	5.797	12.178	110,07%	985	11.811	367	-96,89%	-62,74%
Comunicación, Arrendamientos y otros	45.118	74.792	65,77%	26.650	36.431	38.361	5,30%	43,94%
Total otros ingresos operacionales	330.504	146.397	-55,70%	195.761	126.372	20.025	-84,15%	-89,77%
Total ingreso	2.175.781	2.119.898	-2,57%	1.110.886	1.138.677	981.221	-13,83%	-11,67%
Egresos operacionales								
Salarios y beneficios para empleados	437.013	519.644	18,91%	217.796	254.652	264.992	4,06%	21,67%
Pagos plan de bonificaciones	65.971	37.936	-42,50%	47.519	26.023	11.913	-54,22%	-74,93%
Indemnizaciones	13.534	10.224	-24,46%	6.301	4.834	5.390	11,50%	-14,46%
Egresos administrativos y otros	583.391	699.863	19,96%	293.916	366.188	333.675	-8,88%	13,53%
Seguro de depósito neto	26.678	38.639	44,83%	12.354	19.617	19.022	-3,03%	53,97%
Donaciones	1.519	1.393	-8,29%	546	706	687	-2,69%	25,82%
Depreciación	65.538	90.274	37,74%	31.134	44.647	45.627	2,19%	46,55%
Total egresos operacionales	1.193.644	1.397.973	17,12%	609.566	716.667	681.306	-4,93%	11,77%
Utilidad operacional neta	982.137	721.925	-26,49%	501.320	422.010	299.915	-28,93%	-40,17%
Amortización Goodwill	27.058	38.297	41,54%	10.497	20.193	18.104	-10,35%	72,47%
Ingresos (Egresos) no operacionales								
Otros ingresos	80.966	119.174	47,19%	58.628	62.766	56.408	-10,13%	-3,79%
Interés minoritario	(10.196)	(10.743)	5,36%	(6.435)	(5.136)	(5.607)	9,17%	-12,87%
Otros egresos	(94.316)	(56.330)	-40,28%	(22.310)	(30.449)	(25.881)	-15,00%	16,01%
Total ingreso no operacional	(23.546)	52.101	321,27%	29.883	27.181	24.920	-8,32%	-16,61%
Utilidad antes de impuesto a la renta	931.533	735.729	-21,02%	520.706	428.998	306.731	-28,50%	-41,09%
Impuesto a la renta y complementarios	(302.310)	(171.481)	-43,28%	(145.359)	(117.873)	(53.608)	-54,52%	-63,12%
Utilidad neta	629.223	564.248	-10,33%	375.347	311.125	253.123	-18,64%	-32,56%

2. GRUPO SURAMERICANA



Suramericana S.A. es una subholding, que hace parte del Grupo de Inversiones Suramericana. En ella se agrupan inversiones en seguros y seguridad social. Su objetivo básico es satisfacer integralmente las necesidades de protección y ahorro de la comunidad, entregando las mejores soluciones para sus clientes mediante servicios diferenciados, innovación, personalización de productos y servicios, tecnología de vanguardia y con el compromiso de colaboradores altamente calificados.

Grupo de Inversiones Suramericana cerró de manera muy satisfactoria el segundo trimestre de 2009, al registrar utilidades por \$211.060 millones en lo corrido del año. Los resultados positivos fueron producto, principalmente, del buen desempeño de sus filiales, las cuales contribuyeron a través del método de participación patrimonial con la suma de \$158.391 millones. Adicionalmente, los dividendos e intereses recibidos aumentaron en un 36,0% frente a igual periodo de 2008, alcanzando la suma de \$63.037 millones, crecimiento explicado en gran parte por la fusión con SIA Inversiones. El rubro de valoración a precios de mercado registró una cifra positiva de \$5.266 millones. En esto no sólo influyó el mejor comportamiento de las acciones, sino también la menor volatilidad, debido a la reclasificación de una parte importante de sus inversiones negociables a permanentes en el cuarto trimestre de 2008.

Por otra parte, al 30 de junio, los activos de la Compañía sumaron \$10,7 billones con un incremento del 23,5% respecto a diciembre de 2008, debido especialmente al aumento de los precios de las acciones inscritas en bolsa y al mayor valor intrínseco de aquellas no listadas. Dentro de este rubro también se encuentran los dividendos por recibir por \$279.417 millones, lo que significará importantes recursos en el segundo semestre del año. Finalmente, los pasivos totales fueron \$473.399 millones para un coeficiente de endeudamiento del 3,5% y un patrimonio de \$10,3 billones.

Sumado a estos resultados, la buena tendencia mostrada por el mercado accionario en Colombia en el primer semestre del año, así como el positivo desempeño del sector financiero en general, permiten al Grupo de Inversiones Suramericana mantener su confianza en el mejoramiento de los indicadores económicos del país de cara al segundo semestre.

	Jun 09	Jun 08	% Var
Ingresos operacionales	243.673	48.738	400,0%
Egresos operacionales	21.809	8.071	170,2%
Otros ingresos/egresos no operacionales	9.004	10.962	-17,9%
Utilidad neta	211.060	28.188	648,8%
Activo	10.743.696	9.159.531	17,3%
Patrimonio	10.270.297	8.717.826	17,8%
Valor intrínseco (pesos)	21.897	19.060	14,9%

Cifras expresadas en millones de pesos, excepto el valor intrínseco.

3. GRUPO NACIONAL DE CHOCOLATES



Grupo Nacional de Chocolates S.A., matriz del Grupo empresarial que lleva su mismo nombre, es una sociedad Colombiana especializada en inversiones en empresas de alimentos, siendo la empresa más grande en el país en el sector y con una posición destacada en Latinoamérica.

Durante 2009, Grupo Nacional de Chocolates S.A. y sus compañías de alimentos, lograron ventas consolidadas por \$4 billones 588.366 millones con un sobresaliente crecimiento del 14,4% con respecto a 2008.

Las ventas nacionales fueron de \$3 billones 92.027 millones, creciendo 6,9% con respecto al año anterior; un destacado crecimiento considerando que la inflación en Colombia fue sólo del 2,1% en 2009. Este excelente desempeño comercial y crecimiento, superior al del mercado, llevaron a una participación récord de las compañías del Grupo en Colombia, llegando a 54% al terminar el año.

Las ventas internacionales, que incluyen las exportaciones desde Colombia y las ventas de las compañías del exterior, crecieron el 22,2% con respecto al 2008, llegando a US\$694 millones; medidas en pesos,

crecieron el 34%. Las ventas internacionales del Grupo ya representan más del 32% de las ventas totales de la organización.

El EBITDA consolidado fue de \$551.034 millones, decreciendo 3,3% con respecto al de 2008. Como proporción de las ventas, el EBITDA pasó de 14,2% en el año anterior al 12,0% en 2009. Este decrecimiento en el margen se debe, principalmente, al significativo incremento que tuvo el precio del café colombiano causado por una caída en la producción nacional de esa materia prima. El Grupo, en ejercicio de una visión de largo plazo de sus negocios, sólo trasladó parcialmente dichos incrementos en sus costos a los consumidores, resultando en una disminución de los márgenes de rentabilidad.

Cabe resaltar el positivo desempeño de los negocios del Grupo durante el cuarto trimestre de 2009, los cuales lograron ventas consolidadas por \$1 billón 293.914 millones, 9,8% superiores a las del cuarto trimestre de 2008. El EBITDA del último trimestre fue de \$171.364 millones, creciendo 11,4% con respecto al del mismo período del año anterior; el margen EBITDA fue del 13,2%.

Grupo Nacional de Chocolates S.A. terminó el 2009 con una utilidad neta de \$225.495 millones, 22,5% menor a la obtenida a diciembre del año anterior.

La utilidad neta consolidada, por su lado, decreció el 28,7% llegando a \$213.274 millones. La menor utilidad neta obedece a la leve disminución de la rentabilidad operacional mencionada anteriormente y, en la parte post-operativa, a pérdidas en cambio y mayores gastos financieros.

Balance General			
Caja e Inversiones Temporales	463.321	541.620	16.9%
Otros Activos Corrientes	861.521	1.185.049	37.6%
Propiedad Planta y Equipo	653.908	767.528	17.4%
Otros Activos	3.369.552	2.842.309	-15.6%
Total Activo	5.348.302	5.336.506	-0.2%
Obligaciones Financieras	718.503	884.819	23.1%
Proveedores y C x P	286.735	336.958	17.5%
Otros Pasivos	210.704	250.658	19.0%
Total Pasivo	1.215.942	1.472.435	21.1%
Patrimonio	4.129.426	3.861.088	-6.5%
Total Pasivo y Patrimonio	5.348.302	5.336.506	-0.2%

Estado de Resultados	2007	2008	Var%
Ingresos Operacionales	3.449.517	4.009.727	16.2%
Costo de Ventas	2.035.308	2.384.094	17.1%
Utilidad Bruta	1.414.209	1.625.633	14.9%
<i>Margen Bruto</i>	<i>41.0%</i>	<i>40.5%</i>	
<hr/>			
Gastos de Administración y Ventas	981.324	1.159.747	18.2%
Utilidad Operacional	432.885	465.886	7.6%
<i>Margen Operacional</i>	<i>12.5%</i>	<i>11.6%</i>	
<hr/>			
Ingresos / Gastos No Oper. Netos	-85.355	-93.324	9.3%
Utilidad Antes de Impuestos	347.530	372.562	7.2%
Provisión de Impuestos	100.217	73.511	
Utilidad Neta	247.313	299.051	20.9%
<i>Margen Neto</i>	<i>7.2%</i>	<i>7.5%</i>	

4. GRUPO MUNDIAL



El Grupo Mundial lleva más de 80 años de crecimiento sostenido como una organización que viene creando empresas y participando en el desarrollo comercial e industrial de Colombia desde 1921, expandiendo sus operaciones al mercado latinoamericano.

La Organización nació con la visión de su fundador de participar activamente en el comercio mayorista llegando a todos los rincones de la geografía colombiana con una oferta amplia de productos.

Con el paso de los años, el grupo comenzó también la producción de pinturas para satisfacer la demanda del mercado colombiano en las áreas de decoración y protección de superficies.

La industria de pinturas se constituyó en un polo de desarrollo vertical para la Organización, atendiendo sus requerimientos de insumos químicos y envases principalmente.

Las empresas así constituidas fueron a su vez estableciendo sus propias relaciones permitiendo a la Organización consolidar las siguientes unidades

estratégicas de negocios: Pinturas, Químicos, Comercio, Tintas, Envases, Consumo, Tubería, Logística y Servicios.

Acorde a la tendencia mundial de globalización de los negocios, la Organización viene ampliando su presencia en la Comunidad Andina y Centroamérica.

Inversiones Mundial continúa su expansión internacional estableciendo operaciones con 30 compañías en 11 países, con el objeto de lograr una mayor penetración a los mercados de la Región Andina, Centroamérica y el Caribe.

Las ventas consolidadas llegan a \$1.943 millardos, con un crecimiento de 1,6% sobre el año anterior. Las ventas totales de los negocios sin consolidar ascendieron a \$ 2.331 millardos, decreciendo un 0,9% respecto a 2008.

El margen bruto consolidado se ubicó en el 38,8%.

Por su parte, los gastos consolidados llegan al 23,6% de las ventas, incluyendo la reestructuración organizacional del negocio de pinturas, a que se hace referencia más adelante. El EBITDA alcanzó \$290.564 millones, el 15,5% de las ventas, con un aumento del 2,8% sobre el año anterior.

De esta forma, la utilidad operacional consolidada fue de \$294.212 millones, el 17,4% superior al año anterior. La utilidad neta fue de \$49,912 millones, con un decrecimiento del 33,6% respecto al 2008, año en que se incorporaron utilidades extraordinarias por \$12.605 millones. La utilidad neta sería de \$89.169 millones, decreciendo un 4,1%.

Expresados en dólares, los resultados ascienden a US\$950 millones de ventas, con un crecimiento del 11,5%, con EBITDA de US\$142 millones. La utilidad neta es de US\$24 millones, un 27,1% por debajo del resultado obtenido en el 2008.

Los activos totales consolidados cerraron en \$1.878 millardos y el patrimonio en \$ 779 millardos. El pasivo financiero neto al cierre del ejercicio es de \$114.127 millones.

ACTIVO

Activo Corriente	Notas	2008	2007
Disponible	4	63.447	50.936
Inversiones negociables	4	56.871	58.203
Deudores, neto	5	597.152	432.148
Inventarios, neto	6	366.820	272.606
Cargos diferidos, neto	7	6.676	4.685
Total Activo Corriente		1.090.966	818.578
Activo No Corriente			
Propiedades, planta y equipo, neto	9	349.743	302.898
Inversiones permanentes, neto	8	32.873	33.830
Deudores, neto	5	5.781	5.978
Cargos diferidos, neto	7	55.219	34.433
Intangibles, neto	10	39.714	17.416
Otros activos		34	746
Total Activo No Corriente		483.364	395.301
Valorizaciones	11	167.847	151.966
Total Activo		1.742.177	1.365.845
Cuentas de orden deudoras	12	1.074.227	1.050.766
Cuentas de orden acreedoras Por contra	12	551.634	488.882

PASIVO

Pasivo Corriente	Notas	2008	2007
Obligaciones financieras	13	181.581	77.395
Proveedores	14	211.655	160.336
Cuentas por pagar	15	88.237	73.423
Obligaciones laborales	16	30.274	22.606
Impuestos, gravámenes y tasas	17	94.616	65.555
Total Pasivo Corriente		606.363	399.315
Pasivo No Corriente			
Obligaciones financieras	13	82.938	50.825
Cuentas por pagar	15	3.047	13.265
Obligaciones laborales	16	13.119	10.755
Diferidos	18	28.804	19.439
Total Pasivo No Corriente		127.908	94.284
Total Pasivo		734.271	493.599
Participación de accionistas minoritarios	24	62.821	46.683
Propiedad ajena al controlante		232.416	156.267
Patrimonio			
Capital social		284	284
Superávit de capital		2.660	2.660
Reservas		222.922	185.296
Revalorización del patrimonio		268.292	268.292
Resultados del ejercicio		75.159	80.032
Superávit por valorizaciones	11	143.352	132.732
Total Patrimonio		712.669	669.296
Total Pasivo más Patrimonio		1.742.177	1.365.845
Cuentas de orden acreedoras	12	551.634	488.882
Cuentas de orden deudoras Por contra	12	1.074.227	1.050.766

	Notas	2008	2007
Ingresos operacionales	19	1.912.357	1.517.796
Costo de ventas		1.277.710	1.027.035
Utilidad bruta		634.647	490.761
Gastos operacionales de administración y ventas	20	383.959	313.122
Utilidad operacional		250.688	177.639
Ingresos no operacionales	21	110.898	79.973
Gastos no operacionales	22	179.978	106.279
Corrección monetaria	23	(6.991)	4.390
Utilidad antes de provisión de impuestos y participación minoritarios		174.617	155.723
Provisión impuestos	17	72.026	51.775
Utilidad antes de participación de minoritarios		102.591	103.948
Participación minoritarios	24	4.691	2.444
Resultados ajenos al controlante	24	22.741	21.472
Utilidad neta		75.159	80.032
Utilidad neta por acción *		4.658	4.960

* Expresado en pesos colombianos

5. GRUPO EPM



El Grupo EPM un referente destacado del sector de los servicios públicos en el mundo. Para potenciar los logros de su trayectoria como empresa local en Medellín, EPM se ha convertido en un importante Grupo con presencia en las distintas regiones de Colombia. El portafolio de inversiones de EPM está compuesto por empresas de energía, una de ellas con sede en Panamá, y el impulso a entidades regionales de acueducto y saneamiento básico. Su filial EPM Telecomunicaciones UNE está al frente de siete empresas de este sector, con operaciones en Colombia, Estados Unidos y España.

	Nota	Diciembre 2009	Diciembre 2008
ACTIVOS			
CORRIENTES			
		4,316,087	3,045,512
Efectivo	7	424,761	527,197
Inversiones temporales	8	2,032,026	1,011,262
Deudores, neto	9	1,699,720	1,384,354
Inventarios, neto	10	149,262	104,375
Gastos pagados por anticipado	11	10,317	18,324
NO CORRIENTES			
		22,027,086	17,528,806
Inversiones permanentes, neto	12	619,313	478,303
Deudores, neto	9	718,644	621,032
Propiedad, planta y equipo, neto	13	10,869,340	9,275,131
Reserva financiera actuarial	14	331,808	278,918
Diferidos	11	175,314	117,111
Otros activos	15	473,329	291,447
Intangibles, neto	16	612,174	622,068
Valorizaciones	17	8,227,164	5,844,796
TOTAL ACTIVOS			
		26,343,173	20,574,318
PASIVOS			
CORRIENTES			
		2,330,050	1,693,330
Obligaciones financieras	18	347,066	277,529
Operaciones de cobertura de corto plazo	19	37,311	25,705
Cuentas por pagar	20	1,435,972	982,204
Impuestos por pagar	21	203,563	178,938
Obligaciones laborales	22	154,826	100,001
Pasivos estimados	23	5,231	20,518
Otros pasivos	24	146,081	108,435
NO CORRIENTES			
		5,610,755	3,526,694
Obligaciones financieras	18	3,507,194	1,865,033
Operaciones de cobertura a largo plazo	19	216,713	154,904
Cuentas por pagar	20	38,570	35,848
Obligaciones laborales	22	3,416	
Pasivos estimados	23	88,511	56,823
Pasivo pensional	25	1,144,391	889,505
Otros pasivos	21	611,960	524,581
TOTAL PASIVOS			
		7,940,805	5,220,024
INTERÉS MINORITARIO	34	716,125	482,553
PATRIMONIO (Ver estados financieros adjuntos)	26	17,686,243	14,871,741
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO			
		26,343,173	20,574,318
CUENTAS DE ORDEN	27	14,252,218	12,180,091

Concepto	Nota	Diciembre 2009	Diciembre 2008
<i>Ingresos brutos</i>		7,618,745	6,406,776
<i>Descuentos</i>		(98,391)	(95,672)
INGRESOS OPERACIONALES, NETO	28	7,520,354	6,311,104
<i>Costo de ventas</i>	29	(4,002,823)	(3,300,596)
<i>Provisiones, depreciaciones y amortizaciones</i>	30	(601,059)	(540,880)
UTILIDAD BRUTA		2,916,472	2,469,628
<i>Gastos de administración</i>	31	(814,743)	(653,769)
<i>Cálculo actuarial y pensiones</i>		(124,904)	(69,275)
<i>Provisiones, depreciaciones y amortizaciones</i>	30	(192,106)	(156,239)
UTILIDAD OPERACIONAL		1,784,719	1,590,345
<i>Ingresos no operacionales</i>	32	640,266	414,536
<i>Gastos no operacionales</i>	33	(552,458)	(401,673)
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS E INTERÉS MINORITARIO		1,872,527	1,603,208
<i>Provisión de impuesto de renta</i>	21	(267,008)	(279,766)
UTILIDAD NETA ANTES DE INTERÉS MINORITARIO		1,605,519	1,323,442
<i>Interés minoritario</i>		(30,043)	(24,226)
UTILIDAD NETA		1,575,476	1,299,216

6. GRUPO ISA



Directamente y a través de sus filiales y subsidiarias ISA adelanta importantes proyectos en sistemas de infraestructura lineal que impulsan el desarrollo en el continente. Para lograrlo focaliza sus actividades en los negocios de Transporte de Energía Eléctrica, Operación y Administración de Mercados, Transporte de Telecomunicaciones, Construcción de Proyectos de Infraestructura y Concesiones Viales.

Los sistemas de infraestructura lineal de ISA se extienden de ciudad en ciudad y de país en país, punto a punto, contribuyendo al desarrollo de los habitantes de Colombia, Brasil, Perú, Chile, Bolivia, Ecuador, Panamá y América Central.

Al cierre de 2009, ISA contaba en sus estados financieros consolidados, con activos que superan los USD 8.3 billones e ingresos por USD 1.6 billones.

ISA focaliza su estrategia hacia la búsqueda de nuevas oportunidades en la región, amparada en la diversificación de mercados, sectores y divisas; el incremento de sus márgenes a través de una operación eficiente, una sólida estructura de capital y unas relaciones constructivas con los reguladores.

ISA apuesta a un crecimiento ordenado y al ingreso a sectores en los que considera posible desarrollar ventajas competitivas. Su estrategia contempla el crecimiento y la consolidación en los negocios actuales y adicionalmente la

incursión en nuevos negocios que garanticen rentabilidades para generar valor a sus accionistas.

Los resultados acumulados a junio del 2009 de ISA S.A. muestran un incremento en los ingresos recibidos de 9.0%, respecto al mismo período de 2008, reflejando los mayores ingresos de las filiales CTEEP (Brasil) e ISA Colombia.

Los ingresos operacionales aumentaron 9% al pasar de \$1,5 billones en el primer semestre del 2008 a \$1,6 billones en 2009. Entre tanto, los costos y gastos operacionales presentaron un incremento de 3.2% a \$709 mil millones

La utilidad operacional presenta un incremento del 13,7% a \$943 mil millones y el EBITDA aumento 11% a \$1,2 billones. La utilidad neta, por su parte, presento un incremento de 26% a \$207 mil millones.

Los márgenes de rentabilidad del negocio muestran un comportamiento positivo. El margen EBITDA presenta un incremento de 135pbs a 74%, mientras que el margen operacional y el neto presentaron incrementos de 238pbs y 170pbs a 57.1% y 12.5%.

Al inferir los resultados trimestrales se observa un incremento en los ingresos operacionales en el 2T09 de 7% a \$830 mil millones respecto al 2T08, mientras que los costos y gastos operacionales caen 3%, pasando de \$372 mil millones en 2T09. Lo anterior se tradujo en un incremento de 16% de la utilidad operacional a \$470 mil millones y un aumento del EBITDA de 11% a \$609 mil millones. También se observa un mejor comportamiento en el frente no operacional que presenta una pérdida de \$69 mil millones frente a una pérdida de \$135 mil millones en el mismo período de 2008. Lo anterior lleva a un incremento de la utilidad neta de 595% a los \$132 mil millones.

Concepto	2T09	2T08	Var %
Ingresos Operacionales	830	776	7%
Costos y gastos operacionales	359	372	-3%
Utilidad Operacional	470	404	16%
Margen Operacional	56,7%	52,1%	463
EBITDA	609	548	11%
Margen EBITDA	73,4%	70,6%	281
Ingresos (Gastos) No operacionales	-69	-135	N/A
Utilidad Neta	132	19	595%
Margen Neto	16,0%	2,4%	1356

Estado de Resultados	2007	2008	2009E	2010E	1S08	1S09	Var. (%)
Ingresos operacionales	2.821	3.165	3.372	3.541	1.517	1.653	9%
Costos y Gastos Operacionales	1.535	1.449	1.517	1.540	687	709	3%
Utilidad operacional	1.286	1.716	1.855	2.001	830	944	14%
Margen Operacional	45.6%	54.2%	55,0%	56,5%	54,7%	57,1%	238
Ingresos (Gastos) no operacionales	-21	-468	-460	-456	-183	-163	-11%
EBITDA	1.286	1.716	2.363	2.439	1.102	1.223	11%
Margen EBITDA	46%	54%	70%	69%	73%	74%	135
Utilidad neta	226	236	455	425	164	207	26%
Margen neto	8.0%	7.5%	13,5%	12,0%	11%	13%	170

Balance General	2007	2008	2009E	2010E	Dic. 2008	1S09	Var. (%)
Activos	13.887	14.439	15.040	15.257	14.439	15.299	6%
Pasivos	7.075	6.721	7.221	7.369	6.721	6.911	2.8%
Patrimonio	3.802	4.941	5.042	5.110	4.941	5.118	3.6
Interés minoritario	3.009	2.777	3.542	3.652	2.777	3.269	17.7%

7. GRUPO EXITO



El Grupo Éxito es la compañía líder del comercio al detal en Colombia con \$6.981.903 millones en ingresos operacionales en 2009.

Maneja una plataforma de 260 puntos de venta, entre los que se encuentran hipermercados (con la marca Éxito), supermercados (Carulla y POMONA) y Bodega (Surtimax), entre otros (Ley, Home Mart, etc.). El Grupo Casino es su socio mayoritario, lo cual le da un respaldo de clase mundial.

Para brindar más servicios a sus clientes, el Grupo Éxito se ha transformado en una corporación multiindustria, multiformato, multimarca y multinegocio, que está compuesta por su empresa matriz Almacenes Éxito S.A. y sus filiales Carulla Vivero S.A. y Didetexco.

Dentro de su propuesta opera, además del comercio al detal, otros negocios: inmobiliario, financiero, seguros, textiles, alimentos, viajes y estaciones de servicio, brindando más servicio y comodidades a los clientes en un solo lugar. El Grupo Éxito trabaja en el cumplimiento de su responsabilidad social enfocándose en 4 pilares: oportunidades de empleo digno, trabajo en alianza con proveedores, cuidado del medio ambiente y apoyo a la nutrición infantil.

Sus ingresos operacionales decrecieron 1.5% alcanzando \$1,648,344 millones para el segundo trimestre de 2009, comparado con \$1,674,163 millones del mismo trimestre de 2008, reflejando un 2.1% de incremento en los

ingresos operacionales debido al plan de expansión de la compañía y una disminución de 3.6% en ventas con los mismos metros.

La utilidad bruta decreció 0.5% alcanzando \$412,504 millones, comparado con \$414,481 millones del 2008. Como porcentaje de los ingresos operacionales, el margen bruto mejora de 24.8% en el 2008 a 25% en el 2009 debido a una menor actividad promocional durante este periodo y las sinergias por la integración con Carulla Vivero.

Los gastos operacionales de administración y ventas presentaron una disminución de 1.6%, alcanzando \$365,814 millones comparado con \$371,917 millones del segundo trimestre de 2008. Como porcentaje de los ingresos operacionales, los gastos de administración y ventas mantuvieron el nivel de 22.2%. Éste es el resultado del plan de excelencia operacional y del control de gastos implementados por la compañía desde el año pasado.

La utilidad operacional aumentó 9.7% registrando \$46,690 millones frente a \$42,564 millones del segundo trimestre del año anterior. Como porcentaje de los ingresos operacionales, la utilidad operacional aumentó de 2.5% en el segundo trimestre de 2008 a 2.8% en el mismo periodo de este año, debido a el control efectivo aplicado sobre los gastos de administración y ventas y el crecimiento del margen bruto como porcentaje de los ingresos operacionales.

Su EBITDA aumentó 5.3% alcanzando \$117,680 millones, comparado con \$111,743 millones del mismo periodo del año anterior. Como porcentaje de los ingresos operacionales, el margen EBITDA creció de 6.7% en 2008 a 7.1% en 2009 debido al crecimiento del margen bruto y menores gastos de personal, resultado del programa de excelencia operacional implementado desde el año anterior.

Por ultimo su utilidad neta decreció 1.4% con un valor de \$25,242 millones en el segundo trimestre de 2009, comparada con \$25,592 millones del mismo periodo del año 2008 debido principalmente a un mayor valor de impuesto de renta. Como porcentaje de los ingresos operacionales el margen de utilidad neta mantuvo el mismo nivel de 1.5%.

Balance general consolidado

Cifras en millones de pesos

	Junio 2009	Junio 2008	% Var
Activo	5,820,818	5,926,793	-1.8%
Activo corriente	1,518,782	1,571,282	-3.3%
Disponibles	172,438	178,725	-3.5%
Inversiones negociables	282,282	177,333	59.2%
Inventarios	790,323	883,654	-10.6%
Otros	273,739	331,570	-17.4%
Activo no corriente	4,302,036	4,355,511	-1.2%
Pasivo	2,386,550	2,482,031	-3.8%
Pasivo corriente	1,599,471	1,248,486	28.1%
Obligaciones financieras corrientes	489,647	156,501	N/A
Proveedores	768,663	684,623	12.3%
Otros	341,161	407,362	-16.3%
Pasivo no corriente	787,079	1,233,545	-36.2%
Obligaciones financieras no corrientes	740,038	1,202,446	-38.5%
Otros	47,041	31,099	51.3%
Interés minoritario	136,596	124,899	9.4%
Patrimonio	3,297,672	3,319,863	-0.7%

	Segundo trimestre 2009		Segundo trimestre 2008		% Var
	Millones de pesos	% ingresos operacionales	Millones de pesos	% ingresos operacionales	
Ingresos operacionales	1,648,344	100%	1,674,163	100.0%	-1.5%
Costo de ventas	-1,235,840	-75.0%	-1,259,682	-75.2%	-1.9%
Utilidad bruta	412,504	25.0%	414,481	24.8%	-0.5%
Gastos operacionales de administración y ventas	-365,814	-22.2%	-371,917	-22.2%	-1.6%
Utilidad operacional	46,690	2.8%	42,564	2.5%	9.7%
Ingresos financieros	11,162	0.7%	13,240	0.8%	-15.7%
Gastos financieros	-42,135	-2.6%	-43,653	-2.6%	-3.5%
Otros gastos e ingresos no operacionales	20,604	1.2%	14,336	0.9%	43.7%
Interés minoritario	-3,796	-0.2%	-1,338	-0.1%	N/A
Utilidad antes de impuestos	32,525	2.0%	25,149	1.5%	29.3%
Impuesto de renta	-7,283	-0.4%	443	0.0%	N/A
Utilidad neta	25,242	1.5%	25,592	1.5%	-1.4%
EBITDA	117,680	7.1%	111,743	6.7%	5.3%

8. GRUPO ARGOS



Argos es líder en la industria cementera colombiana con 51% de participación en el mercado, es el cuarto productor de cemento en América Latina con inversiones en Panamá, Haití y República Dominicana, es el sexto productor de concreto en los Estados Unidos y además realiza exportaciones de cemento y clínker a 27 países.

En 2008 Argos tuvo una capitalización de mercado superior a US\$3.5 billones e ingresos por más de US\$1.955 millones. El origen de estos ingresos por zona geográfica es el 44% de Colombia, el 34% de Estados Unidos, el 9% de Latinoamérica y de otros negocios el 13%; por negocio, el 47% proviene del concreto, el 40% del cemento y un 13% de otros.

Cementos Argos en forma consolidada, registró ingresos operacionales por COP \$ 2.7 billones (US\$ 1.216 millones), un 4% inferiores a los de igual período de 2008. El programa de control de costos y gastos logró reducciones del 7% en este rubro, lo que condujo a un incremento del 37% en la utilidad operacional.

Así mismo el EBITDA consolidado se incrementó un 15% hasta COP\$ 516 mil millones (US\$ 234 millones). Por su parte el margen EBITDA reflejó la eficiencia lograda por el programa de control de costos y gastos, ya que este indicador pasó del 15,9% en los primeros nueve meses de 2008 hasta el 19,2% en 2009.

La utilidad neta de la compañía ascendió a COP\$ 266 mil millones (US\$ 100 millones) con crecimiento de 190% frente a igual período de 2008.

En los primeros nueve meses de 2009 las empresas en Colombia presentaron ingresos operacionales que decrecieron 3% y un EBITDA que se incrementó 5%.

El Caribe registró un excelente comportamiento operacional con crecimiento en los ingresos de 60% y 85% en el EBITDA (21% y 55% respectivamente, si se excluyeran los efectos de la consolidación de las operaciones de República Dominicana y Caricement).

Por su parte, en las operaciones de EE.UU. los ingresos decrecieron un 31% y un 32% el EBITDA, principalmente por la reducción en la demanda de concreto en los mercados servidos.

Resumen Estados Financieros Cementos Argos y Zona Franca Argos.:						
En miles de millones de pesos	Individual ⁽¹⁾ a:			Consolidado ⁽²⁾ a:		
	Sep. 09	Sep.08	Δ 08	Sep. 09	Sep.08	Δ 08
Ingresos Operacionales	1,135	1,143	-1%	2,692	2,811	-4%
Costos y gastos operacionales	974	1,033	-6%	2,436	2,624	-7%
Utilidad Operacional	162	110	47%	256	187	37%
Ebitda	305	276	11%	516	448	15%
Ingresos (Gastos) no operacionales	122	-0	N/C	10	-95	-111%
Utilidad Neta	284	110	159%	266	92	190%
Activo corriente	1,312	1,405	-7%	2,035	2,578	-21%
Disponibles e inversiones temporales	479	360	33%	873	986	-11%
Deudores, neto	659	872	-24%	760	993	-23%
Inventarios	168	165	1%	371	402	-8%
Otros activos	6	8	-22%	30	197	-85%
Activo no corriente	10,405	8,530	22%	11,081	9,432	17%
Deudores	233	121	92%	56	41	37%
Inversiones permanentes	2,997	3,038	-1%	362	446	-19%
Propiedad, planta y equipo	843	884	-5%	2,786	2,776	0%
Diferidos e intangibles	643	594	8%	1,985	1,999	-1%
Otros activos	4	0	1032%	69	73	-5%
Valorizaciones	5,686	3,892	46%	5,823	4,098	42%
Total activos	11,717	9,935	18%	13,116	12,010	9%
Pasivo corriente	1,611	2,070	-22%	2,330	3,048	-24%
Obligaciones financieras	879	1,280	-31%	1,256	1,676	-25%
Proveedores y cuentas por pagar	548	540	1%	604	809	-25%
Otros pasivos	184	249	-26%	470	562	-16%
Pasivo no corriente	2,109	1,489	42%	2,794	2,441	14%
Obligaciones financieras	479	450	6%	1,038	1,252	-17%
Bonos en circulación	1,226	585	110%	1,226	585	110%
Diferidos	13	13	0%	138	164	-16%
Otros pasivos	391	441	-11%	391	441	-11%
Total pasivos	3,720	3,559	5%	5,124	5,490	-7%
Patrimonio	7,996	6,376	25%	7,912	6,297	26%
Intereses Minoritarios				79	223	-64%
En millones de dólares ⁽⁴⁾						
	Individual ⁽¹⁾ a:			Consolidado ⁽²⁾ a:		
	Sep. 09	Sep.08	Δ 08	Sep. 09	Sep.08	Δ 08
Ingresos Operacionales	513.5	617.5	-17%	1,215.9	1,518.0	-20%
Utilidad Operacional	73.1	58.1	26%	116.4	98.8	18%
Ebitda	138.2	147.8	-7%	234.0	239.3	-2%
Utilidad Neta	106.2	63.2	68%	100.1	53.9	86%
Individual ⁽¹⁾ a:						
	Sep. 09	Dic-08	Δ 08	Consolidado ⁽²⁾ a:		
	Sep. 09	Dic-08	Δ 08	Sep. 09	Sep.08	Δ 08
Activos	6,096.1	4,424.7	38%	6,824.1	5,353.2	27%
Pasivos	1,935.7	1,587.9	22%	2,666.2	2,446.8	9%
Patrimonio	4,160.3	2,836.8	47%	4,116.6	2,806.9	47%
Intereses Minoritarios				41.3	99.6	-59%

RESULTADOS OPERACIONALES GRUPOS ECONOMICOS ANTIOQUEÑOS

- Ahorro operacional proyectado, consolidado para todos los grupos por valor de 37.320 millones de pesos.
- Incremento de la utilidad operacional para cada grupo, en promedio del 1% si se mantienen los ingresos operacionales.
- Aumento del EBITDA, lo cual permite una mayor capacidad financiera para cubrir sus gastos operativos, con un incremento en la valoración bursátil de cada empresa.

GRUPO ECONOMICO	EGRESO OPERACIONAL (MILES DE MILLONES DE PESOS)	PORCENTAJE DE REDUCCION DE COSTOS	AHORRO OPERACIONAL PROYECTADO
	\$ 1.193.644	0.05 %	\$5.968 millones
	\$ 21.809	3%	\$ 654 millones
	\$ 974	0.05 %	\$ 4870 millones
	\$ 981.342	1 %	\$ 9813 millones
	\$ 383.959	0.8 %	\$ 3071 millones
	\$ 552.458	0.7 %	\$ 3867 millones
	\$ 359	1 %	\$ 3590 millones
	\$ 365.814	1.5 %	\$ 5487 millones

Los ingresos operacionales de la compañía Global BPO, se basaran en un 30% del ahorro operacional bruto por cada grupo, por lo cual uno de los objetivos dentro de la viabilidad financiera es la generación de caja por valor de *COP \$ 11.196 millones de pesos anuales*, que permitan un margen operacional adecuado para el retorno de la inversión y un EBITDA que genere la adecuada generación de valor, junto con una capitalización de mercado creciente y perdurable.

MEZCLA DE MERCADEO

El plan de acción de la mezcla de mercadeo se basara en la implementación de múltiples estrategias con sus respectivas acciones tácticas, las cuales permitirán lograr los objetivos del plan de mercadeo. Es importante establecer que las tácticas estarán cohesionadas como parte de un único esquema estratégico para poder lograr los beneficios esperados tanto para nuestros clientes como para la compañía.

PRODUCTO

1. ESTRATEGIA

Crecimiento en otros segmentos de BPO dentro del grupo objetivo en un periodo de 2 años, como manejo de datos, contabilidad, pack office, gestión documental, digitalización de documentos, manejo de nomina y recursos humanos, con una importante articulación entre el sector público y privado para poder contar con una mayor agresividad de cara al cliente corporativo, lo cual se traduce en mayor valor agregado.

TACTICAS:

Enfoque no solo en el negocio de la voz, sino en otros niveles:

- KPO (Knowledge Process Outsourcing).
- ITO (Information Technology Outsourcing).
- LPO (Legal Process Outsourcing).

2. ESTRATEGIA

Empaquetamiento del servicio de BPO, con el fin de ofrecer no solo el hardware y el software demandado por el mercado de los clientes corporativos de Antioquia como un 50% del porcentaje de nuestro portafolio.

TACTICAS:

- Inversión en tecnología.
- Licenciamiento de software.
- Servicio por demanda a nuestros clientes.

3. ESTRATEGIA

Mayor sofisticación del servicio, que permita a nuestros clientes crecer sosteniblemente en el tiempo, garantizando un aumento de su rentabilidad como un 1% de su utilidad neta.

TACTICAS:

- Optimización de procesos a nuestros clientes finales.
- Enfoque en el procesamiento transaccional.
- Mejoramiento de la calidad de servicio de acuerdo a los indicadores de satisfacción.
- Garantía de la calidad de la información.
- Informes de valor agregado.

4. ESTRATEGIA

Mayor análisis y retorno de la inversión de los servicios contratados por los clientes, pactado dentro de los contratos de servicio planteados a un plazo mayor de 3 años.

TACTICAS:

- Cumplimiento de estándares de clase mundial como la certificación ISO 27001.
- Tratamiento de información confidencial, de una forma segura y confiable.
- Diversificación de los servicios, aumentando las operaciones en ingles.

5. ESTRATEGIA

Construir y fortalecer una relación a largo plazo con el cliente para lograr unas mayores tasas de crecimiento sostenido, de acuerdo a la meta de cada una de estas compañías con cumplimiento a 5 años.

TACTICAS:

- Reducción de costos debido a reprocesos.
- Aumento en la retención y fidelización.
- Trato adecuado a los clientes, reconociendo su individualidad y satisfaciendo sus necesidades únicas para así, asegurando altas tasas de rentabilidad a nuestro negocio.
- Contar con una herramienta tecnológica con el fin de afianzar la relación con nuestros clientes y desarrollar estrategias de mercadeo relacional,

logrando así ser mas inteligentes y efectivos en las nuevas oportunidades de negocio gracias a nuestro conocimiento integral del cliente.

6. ESTRATEGIA

Conocer los procesos que impactan el negocio de cada uno de los clientes, y determinar cual es el más crítico por tercerizar dentro del primer año de operación.

TACTICAS:

- Minería de datos requeridos de la manera adecuada.
- Depuración, cruce y análisis de la información para obtener parámetros de toma de decisión para cada cliente dentro de su grupo empresarial.
- Homologación y unificación de los datos bajo una única plataforma.
- Relacionamiento con las áreas encargadas de asignar los procesos de tercerización.

7. ESTRATEGIA

Atender la demanda de servicios de exportación BPO desde Colombia, por parte de los grupos económicos de Antioquia, como el 30 % de la facturación total por cliente.

TACTICAS:

- Utilización de las tecnologías de la información y la comunicación con el fin de prestar los servicios de manera offshore en cualquier parte del mundo desde Colombia.
- Formar parte de la estrategia de modernización tecnológica de nuestros clientes.
- Implementación del centro operativo centralizado en Colombia, con el fin de atender toda la operación internacional aprovechando la ubicación estratégica para garantizar el cubrimiento global.

8. ESTRATEGIA

Desarrollo de nuevos servicios a la medida de cada uno de los grupos empresariales de una forma conjunta, brindando una oferta de valor personalizada.

TACTICAS:

- Establecimiento de convenios de confidencialidad con nuestros clientes.
- Enfoque de los especialistas de área en investigación y desarrollo, de forma conjunta con las áreas administrativas de nuestros clientes.

PRECIO

1. ESTRATEGIA

Reducción del costo por puesto de trabajo en un 16%, manteniendo los márgenes de rentabilidad asociados a la operación internacional aprovechando la expedición del decreto 1805 del 24 de mayo del 2010 por parte del gobierno nacional, obteniendo la exención de IVA para la exportación de servicios, buscando mejorar nuestra competitividad del sector, y facilitando nuestra internacionalización.

TACTICAS:

- Entrega de los servicios a los clientes de forma asegurada y certificada, asegurando la excelencia como una compañía world class.
- Apalancamiento en la facturación del cliente para realizar contrataciones adicionales, sin afectar la proyección de los costos operacionales.
- Debido a la buena infraestructura tecnológica y de telecomunicaciones con la que cuenta el país con una mayor cantidad de cables submarinos y anchos de banda adecuados, los costos de transmisión de datos se han reducido drásticamente, lo cual nos permitirá unas mayores márgenes en las cuales podremos seguir reduciendo el costo por puesto de trabajo, sin sacrificar el nivel de utilidades proyectado.

2. ESTRATEGIA

Asignación de precios de descreme con márgenes adicionales del 30% a servicios de gran complejidad y completamente diferenciados, como consultoría, soporte y mantenimiento, e integración.

TACTICAS:

- Innovación continúa de las ofertas de servicio al dejar de ser proveedores y convertirnos en una unidad de negocio del cliente.
- Aumento del retorno de la inversión para el cliente, incremento su beneficio operacional.

- Reducción en los tiempos de implementación, aumentando a su vez el costo de oportunidad de las soluciones.

3. ESTRATEGIA

Políticas de ahorro en costos operacionales fundamentadas en soluciones de optimización del recurso humano, las cuales permitan una mejor utilización de los recursos y un incremento de la productividad en un 20% respecto al mercado.

TACTICAS:

- Dimensionamiento efectivo del personal destinado a cada proyecto.
- Enfoque a certificación de procesos, que optimicen la productividad por empleado.
- Sinergia con la cultura organizacional de cada cliente.

4. ESTRATEGIA

Comunicar a nuestros clientes los beneficios y retornos a la inversión asociados a los procesos de tercerización.

TACTICAS:

- Calculo de índices de retorno a la inversión, y costos operacionales por proyecto.
- Proyección de los ahorros operacionales en los estados resultados de nuestros clientes.
- Acompañamiento del área financiera de nuestros clientes, con el fin de obtener la retroalimentación necesaria para la reducción de costos e impactos financieros.

DISTRIBUCION

1. ESTRATEGIA

Seguimiento de la entrega de los proyectos, mediante flujogramas de procesos personalizados para cada área de nuestros clientes.

TACTICAS:

- Retroalimentación de los indicadores brindados por el Balanced Scorecard y el tablero de mando de la organización.
- Programación de reuniones de seguimiento con nuestros clientes.

- Plan de mejoramiento asociado a cada uno de los procesos.
- Nivel de escalamiento de los indicadores de servicio.

2. ESTRATEGIA

Optimización operacional orientada a mejores prácticas en procesos y continuo aseguramiento de la calidad, de acuerdo a las necesidades de nuestros clientes corporativos.

TACTICAS:

- Planes de certificación continua en estándares mundiales, como ISO 27000, CobIT, Itil, PMI.
- Programación de foros mensuales en los que se tratan las expectativas compartidas de nuestros clientes, en los cuales podemos escuchar sus planteamientos para la mejora en los procesos.

3. ESTRATEGIA

Atención de las necesidades de los clientes corporativos de forma oportuna, inmediata y eficiente.

TACTICAS:

- Seguimiento y mejora de los acuerdos de niveles de servicio pactados con nuestros clientes.
- Seguimiento de los indicadores de satisfacción de nuestros clientes.
- Establecimiento de penalidades por incumplimiento en la prestación del servicio de BPO.
- Pólizas de cumplimiento garantizadas para todos nuestros servicios.

PROMOCION

1. ESTRATEGIA

Gerenciamiento de cuenta para cada uno de los grupos económicos, con relacionamiento de alto nivel con los ejecutivos con poder de decisión de cada una de las áreas involucradas de los procesos.

TACTICAS:

- Invitación a congresos y eventos especializados, en los cuales podamos establecer vínculos comerciales con los funcionarios de nuestros clientes.
- Organización de desayunos de trabajo con nuestros clientes, con la presencia de nuestros consultores y especialistas de área, en los cuales se traten temas de gran trascendencia para la tercerización de procesos.
- Ser parte de la planificación estratégica de cada una de las áreas de los grupos económicos, como consultor especializado en procesos BPO.

MERCADEO RELACIONAL

OBJETIVO GENERAL

Crear una estrategia de Mercadeo Relacional para Grupos Empresariales de alto valor.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Conocer nuestros clientes, bajo todas perspectivas empresariales las cuales nos permitan la customización de los Servicios BPO, como tercerización de procesos críticos de Negocio.
- Aumentar el nivel de facturación por cliente, mediante la generación de nuevas oportunidades de negocio a través de venta escalonada y cruzada, proporcionándoles un mayor valor agregado con la optimización de sus procesos internos.
- Asegurar la permanencia de nuestros clientes, convirtiéndonos en su socio estratégico de negocio, no solo reduciendo sus costos, sino aumentando su utilidad debido al conocimiento profundo de su negocio.
- Innovar continuamente las ofertas de servicio al dejar de ser proveedores y convertirnos en una unidad de negocio del cliente.

9. PLANEACION DE VENTAS

El enfoque estratégico de la planeación de ventas, está dirigido a crear relaciones sustentables y duraderas con nuestros clientes potenciales, los cuales son los grandes grupos económicos de Antioquia, con el fin de poder lograr proyectos sostenibles y de alta rentabilidad de acuerdo a la proyección de ingresos.

OBJETIVO GENERAL:

Garantizar los ingresos operacionales esperados por 11 mil millones de pesos anuales, como meta de la compañía.

Distribución:

1. ESTRATEGIA:

Contacto directo con las áreas del cliente, mediante un gerenciamiento de cuenta con un enfoque consultivo.

TACTICAS:

- Oficina establecida inicialmente en Medellín, con apertura gradual en donde se requieran prestar servicios de BPO a nuestros clientes.
- Esquema de atención inhouse, con el fin de hacer parte de la optimización de procesos dentro del cliente objetivo.
- Identificación de los clientes más rentables para establecer una estrecha relación con ellos, que permita conocer sus necesidades y mantener una evolución de servicios a lo largo del tiempo.
- Contacto directo con las areas del cliente, mediante un gerenciamiento de cuenta para cada cliente, con un enfoque consultivo.

Estructura de la organización:

1. ESTRATEGIA:

Esquema de organización por clientes, con gerencia especializada por cada grupo empresarial.

TACTICAS:

- Asegurar la permanencia de nuestros clientes, convirtiéndonos en su socio estratégico de negocio, no solo reduciendo sus costos, sino aumentando su utilidad debido al conocimiento profundo de su negocio.
- Enfoque en fidelización y retención de clientes.
- Oferta de valor personalizada por cada cliente, de acuerdo a sus necesidades de tercerización.
- Asegurar la permanencia de nuestros clientes, convirtiéndonos en su socio estratégico de negocio, no solo reduciendo sus costos, sino aumentando su utilidad debido al conocimiento profundo de su negocio

Presupuesto De Ventas:

1. ESTRATEGIA:

Enfoque en reducción de gastos operacionales por cada cliente, con un 30% de margen bruto sobre la cifra de optimización realizada.

TACTICAS:

- Incremento del revenue mensual en 1000 millones, para todas las unidades de negocio asociadas.
- Aumento del nivel de facturación por cliente, mediante la generación de nuevas oportunidades de negocio, proporcionándoles un mayor valor agregado con la optimización de sus procesos internos.
- Mercado corporativo objetivo, con ingresos mayores a un billón de pesos.
- Precios de acuerdo a la generación de valor, orientado a evitar el deterioro de la rentabilidad de nuestros clientes.

Fuerza Comercial:

1. ESTRATEGIA:

Gerente de cuenta por cada grupo empresarial

TACTICAS:

- Cada grupo empresarial se establece como territorio asignado, con sus propios objetivos tácticos y estratégicos.
- Se utilizara un método incremental después de la asignación inicial, a partir del crecimiento de rentabilidad y complejidad de procesos por cada grupo empresarial.

Enfoque Estratégico:

1. ESTRATEGIA:

Asegurar la permanencia de nuestros clientes, convirtiéndonos en su socio estratégico de negocio, no solo reduciendo sus costos, sino aumentando su utilidad debido al conocimiento profundo de su negocio.

TACTICAS:

- Innovar continuamente las ofertas de servicio al dejar de ser proveedores y convertirnos en una unidad de negocio del cliente.
- Penetración del mercado objetivo, con alta diferenciación mediante la implementación de la eficiencia operativa.
- Conocer nuestros clientes, bajo todas perspectivas empresariales las cuales nos permitan la customización de los Servicios BPO, como tercerización de procesos críticos de Negocio.

Gente Y Cultura:

1. ESTRATEGIA:

Personal comercial con liderazgo de asesoramiento, de cara a cliente y con toma de decisiones en equipo.

TACTICAS:

- Alta capacidad de innovación y generación de valor.

- Conocimiento del mercado objetivo, capacidad de gerencia de grandes cuentas, relacionamiento de alto nivel con cargos ejecutivos.
- Enfoque en venta consultiva.
- Conocimientos especializados en tecnología, finanzas, mercadeo y administración.

Actuación Equipo Ventas:

1. ESTRATEGIA:

Coaching efectivo y cumplimiento de metas en forma colectiva.

TACTICAS:

- Benchmarking estratégico de los competidores del sector.
- Estados financieros y visión estratégica de cada uno de los clientes.
- Organigramas políticos de cada uno de los clientes, detallando el poder de decisión de cada uno.
- Forecast de ventas proyectado por cliente.
- Clientes de gran potencial a nivel de facturación, por lo cual se utiliza una estrategia de ataque y penetración diferente para cada grupo empresarial.
- Proyección de ingresos operacionales esperados por cada grupo empresarial, con base en sus egresos y complejidad de procesos.
- Principales servicios demandados y con mayor margen
- Prospectos potenciales dentro los grupos económicos.
- Listado de proyectos licitatorios de gran magnitud.
- Principales eventos de marketing relacionados por cliente.

Tipos de Vendedores:

- **Vendedor de Flujo de caja:** Orientado a los 4 grupos económicos con mayores ingresos y patrimonio, el cual es Bancolombia, ISA, EPM y Exito. Objetivo estratégico: Conocimiento de la cuenta y cumplimiento del presupuesto mensual.
- **Vendedor con potencial (Consultor):** Asignado a los grupos económicos con menor facturación y de mayor dinamismo de mercado: Argos, Mundial, Nacional de Chocolates y Suramericana.

Beneficios para el Cliente Objetivo:

- Reducción de egresos operacionales.
- Incremento patrimonial.
- Eficiencia operativa.
- Aumento de la liquidez bursátil.
- Generación de valor.
- Crecimiento del negocio.
- Consolidación de la mega de la compañía como parte de la visión.
- Crecimiento orgánico de la organización, con tasas mayores a las del mercado.

Beneficios para la Compañía Global BPO:

- Ingresos operacionales asegurados por encima de 11.000 millones de pesos en dos años.
- Nivel de certificación mundial basada en procesos.
- Facturación sostenida durante el tiempo.
- Altos márgenes operacionales, por encima del 60%.
- Retornos a la inversión garantizados para los accionistas en el periodo financiero.

- Participación en todos los 8 grupos empresariales como proveedor de servicios BPO.

10. PROYECCION FINANCIERA

La compañía Global BPO estará enfocada en la generación de valor, mediante la maximización de las utilidades, respondiendo al enfoque corporativo a nivel competitivo de Porter:

- Eficiencia en costos.
- Innovación continúa como estrategia para el aumento y sostenibilidad de los ingresos operacionales.
- Crecimiento perdurable, apalancado en baja inversión patrimonial.

ESCENARIO 1. (IDEAL) OCEANO AZUL

Flujo de Caja Proyectado

PROYECTO GLOBAL BPO	
PRESUPUESTO ANUAL DE GASTOS OPERACIONALES	
Número de Gerentes de Cuenta	
Número de Personal Administrativo	
MESES	TOTAL ANUAL
GASTOS OPERACIONALES	
Sueldos	1.458.000.000
Gerentes de Cuenta	
Personal Administrativo	
Cesantias Empleados	121.451.400
Intereses / Cesantias	1.214.514
Prima Legal	121.451.400
Vacaciones	60.798.600
Indemnizaciones	72.900.000
Aportes Salud	123.930.000
Caja de Compensacion Familiar	58.320.000
I.C.B.F	43.740.000
SENA	29.160.000
Fondos de Pensión	169.492.500
Auxilio de Transporte	738.000
A.R.P.	7.610.760
SUBTOTAL NOMINA	810.807.174

Ver Anexo 17: Flujo de Caja.

PROYECTO GLOBAL BPO	
PRESUPUESTO ANUAL DE GASTOS OPERACIONALES	
Industria y Comercio	9.330.000
4 X Mil	11.819.700
Equipo de Oficina	46.614.660
Relaciones Públicas	48.000.000
Arrendamiento de oficina	25.200.000
Acueducto	2.400.000
Energia	3.600.000
Otros servicios públicos	1.080.000
Telefono Fijo	18.000.000
Telefonia Celular	22.320.000
Servicio de Internet dedicado	18.000.000
Adecuacion fisica	21.876.000
Licenciamiento Sistema de informacion ERP y CRM SAP	130.509.360
Planta Telefonica	6.166.656
Gastos Legales	33.100.000
Servidores	11.880.000
Correo electronico y colaboracion	13.752.000
Paginas amarillas y sitio Web	19.200.000
Videoconferencia	19.999.992
Audiovisuales	2.499.996
Mobiliario	18.600.000
Utiles y Papeleria	3.600.000
Material P.O.P.	6.000.000
Elementos de Cafeteria	600.000
Elementos de Aseo	600.000
Auxilio de Movilizacion	960.000
Correo y Encomiendas	600.000
Parqueadero	2.160.000
Seguros y Polizas	120.000.000
Servicios Bancarios	23.875.690
Impuestos por Pagar	42.000.000
No Deducibles	24.000.000
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	2.985.911.228

Ver Anexo 17: Flujo de Caja.

PROYECTO GLOBAL BPO		
ESTRUCTURA DE PERSONAL	SALARIO BÁSICO	PROYECCIÓN AÑO 1
DIRECTOR GENERAL	\$ 12.000.000	1
MENSAJERO	\$ 600.000	1
AUXILIAR ADMINISTRATIVA	\$ 1.500.000	1
EJECUTIVO DE CUENTA	\$ 3.000.000	5
GERENTE DE PROYECTOS	\$ 5.000.000	5
ESPECIALISTA DE AREA	\$ 2.800.000	5
DIRECTOR FINANCIERO	\$ 4.500.000	1
ABOGADO	\$ 5.500.000	1
JEFE DE CONTABILIDAD	\$ 3.000.000	1
DIRECTOR DE TECNOLOGIA	\$ 3.500.000	1
DIRECTOR DE PROCESOS BPO	\$ 8.000.000	1
GERENTE DE CUENTA	\$ 8.000.000	8

Ver Anexo 17: Flujo de Caja.

Estado de Resultados Projectado

GLOBAL BPO	PROYECCION ESTADO DE RESULTADOS		
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 4.778.650.000,00	\$ 6.451.177.500,00	\$ 11.196.000.000,00
EGRESOS OPERACIONALES	\$ 2.985.911.227,78	\$ 3.135.206.789,17	\$ 3.448.727.468,09
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 1.792.738.772,22	\$ 3.315.970.710,83	\$ 7.747.272.531,91
MARGEN OPERACIONAL	38%	51%	69%
EGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 1.511.460.000,00	\$ 1.911.460.000,00	\$ 2.580.471.000,00
UTILIDAD NETA	\$ 281.278.772,22	\$ 1.404.510.710,83	\$ 5.166.801.531,91
MARGEN NETO	6%	22%	46%

Inversión Requerida como Patrimonio

La cifra requerida a los accionistas para la implementación del proyecto es la siguiente, de acuerdo al plan de inversiones proyectado:

GLOBAL BPO	PROYECCION INVERSION		
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INVERSION	\$ 3.000.000.000,00	\$ 150.000.000,00	\$ 22.500.000,00

Indicadores Financieros a Utilizar:

1. Margen Operacional

El margen operacional proyectado para la compañía, después del punto de equilibrio y con el fin de asegurar la alta rentabilidad del proyecto, estará enmarcado dentro de niveles por encima del 30%, el cual permita un rápido

retorno a la inversión, y una alta generación de valor mediante un alto rendimiento del activo operacional en el desarrollo del core business, como operador de servicios BPO.

En este escenario el margen operacional se encuentra por encima del 30% en el primer año de operacional, lo cual asegura una alta rentabilidad proyectada hasta el tercer año, con un índice final del 69%.

2. Margen Neto

La maximización de la utilidad neta, con el fin de responder a la tasa mínima de rendimiento requerida por los stake holders, estará basada en un crecimiento sostenido y asegurado, con tasas mínimas de retorno del 10%. Este ítem se cumple a partir del segundo año, generando un alto valor para los accionistas y asegurando un plan de inversiones futuro que aumente nuestra competitividad en el sector.

3. ROI

El retorno estimado a la inversión, por cada peso invertido es el siguiente

PROYECCION ROI	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INVERSION	\$ 3.000.000.000,00	\$ 150.000.000,00	\$ 22.500.000,00
UTILIDAD NETA	\$ 281.278.772,22	\$ 1.404.510.710,83	\$ 5.166.801.531,91
MARGEN NETO	6%	22%	46%
ROI	-91%	836%	22864%

PROYECCION ROI	TOTAL ESCENARIO
INVERSION	\$ 3.172.500.000,00
UTILIDAD NETA	\$ 6.852.591.014,96
ROI	116%

El retorno a la inversión en este escenario presenta un crecimiento exponencial, basado en una pérdida neta para el primer año, pero logrando altos índices de rentabilidad que permiten para el total del escenario un ROI del 116% como índice para los accionistas, los cuales recibieron 2.15 pesos por cada peso invertido.

Viabilidad Financiera:

El proyecto bajo este escenario en el cual se alcanza los ingresos operacionales esperados de 11.000 millones de pesos al tercer año, como una proyección de la reducción de los gastos operacionales de nuestro cliente objetivo, permiten la perdurabilidad de la compañía a lo largo del tiempo, junto con una importante generación de valor con altos índices de rentabilidad, que permitirán un crecimiento sostenido y orgánico de la compañía dentro del mercado objetivo.

Según la información del entorno económico, y el sector de BPO en Colombia, este escenario permitirá un enfoque conservador a nivel de márgenes de rentabilidad, lo cual asegurara no solo el retorno a la inversión, sino altas tasas de rentabilidad a los stake holders, que sin duda ayudaran a la capitalización bursátil de la compañía.

Los excelentes indicadores financieros, permitirán seguir como aliado de negocio de los principales grupos económicos de Medellín, debido a que siempre buscaran un partnership que presente unos estados de resultados sanos y de gran generación de valor, que apalancaran su operación como proveedores estables dentro del mercado.

ESCENARIO 2. MERCADO HACINADO

Flujo de Caja Proyectado

PROYECTO GLOBAL BPO	
PRESUPUESTO ANUAL DE GASTOS OPERACIONALES	
Número de Gerentes de Cuenta	
Número de Personal Administrativo	
MESES	TOTAL ANUAL
GASTOS OPERACIONALES	
Sueldos	1.458.000.000
Gerentes de Cuenta	
Personal Administrativo	
Cesantias Empleados	121.451.400
Intereses / Cesantias	1.214.514
Prima Legal	121.451.400
Vacaciones	60.798.600
Indemnizaciones	72.900.000
Aportes Salud	123.930.000
Caja de Compensacion Familiar	58.320.000
I.C.B.F	43.740.000
SENA	29.160.000
Fondos de Pensión	169.492.500
Auxilio de Transporte	738.000
A.R.P.	7.610.760
SUBTOTAL NOMINA	810.807.174

Ver Anexo 17: Flujo de Caja.

PROYECTO GLOBAL BPO	
PRESUPUESTO ANUAL DE GASTOS OPERACIONALES	
Industria y Comercio	9.330.000
4 X Mil	11.819.700
Equipo de Oficina	46.614.660
Relaciones Públicas	48.000.000
Arrendamiento de oficina	25.200.000
Acueducto	2.400.000
Energia	3.600.000
Otros servicios públicos	1.080.000
Telefono Fijo	18.000.000
Telefonia Celular	22.320.000
Servicio de Internet dedicado	18.000.000
Adecuacion fisica	21.876.000
Licenciamiento Sistema de informacion ERP y CRM SAP	130.509.360
Planta Telefonica	6.166.656
Gastos Legales	33.100.000
Servidores	11.880.000
Correo electronico y colaboracion	13.752.000
Paginas amarillas y sitio Web	19.200.000
Videoconferencia	19.999.992
Audiovisuales	2.499.996
Mobiliario	18.600.000
Utiles y Papeleria	3.600.000
Material P.O.P.	6.000.000
Elementos de Cafeteria	600.000
Elementos de Aseo	600.000
Auxilio de Movilizacion	960.000
Correo y Encomiendas	600.000
Parqueadero	2.160.000
Seguros y Polizas	120.000.000
Servicios Bancarios	23.875.690
Impuestos por Pagar	42.000.000
No Deducibles	24.000.000
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	2.985.911.228

Ver Anexo 17: Flujo de Caja.

PROYECTO GLOBAL BPO		
ESTRUCTURA DE PERSONAL	SALARIO BÁSICO	PROYECCIÓN AÑO 1
DIRECTOR GENERAL	\$ 12.000.000	1
MENSAJERO	\$ 600.000	1
AUXILIAR ADMINISTRATIVA	\$ 1.500.000	1
EJECUTIVO DE CUENTA	\$ 3.000.000	5
GERENTE DE PROYECTOS	\$ 5.000.000	5
ESPECIALISTA DE AREA	\$ 2.800.000	5
DIRECTOR FINANCIERO	\$ 4.500.000	1
ABOGADO	\$ 5.500.000	1
JEFE DE CONTABILIDAD	\$ 3.000.000	1
DIRECTOR DE TECNOLOGIA	\$ 3.500.000	1
DIRECTOR DE PROCESOS BPO	\$ 8.000.000	1
GERENTE DE CUENTA	\$ 8.000.000	8

Ver Anexo 17: Flujo de Caja.

Estado de Resultados Projectado

GLOBAL BPO PROYECCION ESTADO DE RESULTADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 4.300.785.000,00	\$ 5.806.059.750,00	\$ 8.709.089.625,00
EGRESOS OPERACIONALES	\$ 2.985.911.227,78	\$ 3.135.206.789,17	\$ 3.448.727.468,09
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 1.314.873.772,22	\$ 2.670.852.960,83	\$ 5.260.362.156,91
MARGEN OPERACIONAL	31%	46%	60%
EGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 1.511.460.000,00	\$ 1.720.314.000,00	\$ 2.322.423.900,00
UTILIDAD NETA	\$ (196.586.227,78)	\$ 950.538.960,83	\$ 2.937.938.256,91
MARGEN NETO	-5%	16%	34%

Inversión Requerida como Patrimonio

La cifra requerida a los accionistas para la implementación del proyecto es la siguiente, de acuerdo al plan de inversiones proyectado:

GLOBAL BPO PROYECCION INVERSION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INVERSION	\$ 3.000.000.000,00	\$ 150.000.000,00	\$ 22.500.000,00

Indicadores Financieros a Utilizar:

1. Margen Operacional

En este escenario el margen operacional se encuentra por encima del 30% en el primer año, y se mantiene con un crecimiento sostenido hasta el 60%, lo cual asegura la viabilidad a nivel de EBITDA y capacidad de flujo de caja efectivo.

2. Margen Neto

La tasa mínima del margen neto esta en un 10%. Este ítem se cumple a partir del segundo año, y presenta un crecimiento interesante a pesar de que en el primer año se presentaron perdidas asociadas a los altos egresos operacionales.

3. ROI

El retorno estimado a la inversión, por cada peso invertido es el siguiente

GLOBAL BPO PROYECCION ROI	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INVERSION	\$ 3.000.000.000,00	\$ 150.000.000,00	\$ 22.500.000,00
UTILIDAD NETA	\$ (196.586.227,78)	\$ 950.538.960,83	\$ 2.937.938.256,91
MARGEN NETO	-5%	16%	34%
ROI	-107%	534%	12958%

PROYECCION ROI	TOTAL ESCENARIO
INVERSION	\$ 3.172.500.000,00
UTILIDAD NETA	\$ 3.691.890.989,96
ROI	16%

El retorno a la inversión en este escenario presenta un crecimiento exponencial como en el escenario anterior, logrando a su vez altos índices de rentabilidad proyectados, pero se destruye valor ya que no se alcanzan los ingresos operacionales esperados para apalancar la operación, por lo cual en el total del escenario se tiene un ROI del 16% como índice para los accionistas, los cuales recibieron 0.16 pesos por cada peso invertido. De esta forma el riesgo financiero se intensifica debido a la poca proyección de los ingresos operacionales, ocasionado por un bajo crecimiento de nuevas ventas y un enfoque hacia la conservación del revenue o facturación de los clientes.

Viabilidad financiera:

El proyecto bajo este escenario en el cual no se alcanzan los ingresos operacionales esperados de 11.000 millones de pesos al tercer año, sino que se logra una facturación de 8.700 millones de pesos, muestra un escenario completamente conservador y con tendencia hacia un crecimiento moderado tanto de los ingresos como de la rentabilidad. La táctica a seguir bajo este escenario es la de un enfoque hacia la retención y fidelización de los clientes actuales, con el fin de conservar la liquidez del negocio, junto con un enfoque de eficiencia operativa que permita no solo la reducción de los egresos operacionales, sino el aumento de la tasa de rentabilidad esperada por los

accionistas, que permita continuar con un plan de inversiones a largo plazo requerido para el crecimiento de la compañía.

Dadas las favorables condiciones del entorno del sector de BPO para el crecimiento patrimonial de la compañía, es factible un cambio en la estrategia y renunciar a los clientes poco rentables, con el fin de generar un enfoque hacia los clientes con mayor potencial de crecimiento y mantenimiento de ingresos.

De acuerdo al análisis realizado, y con el fin de cumplir con los objetivos estratégicos de la compañía, la estrategia va encaminada en pro de la evolución del mercadeo para exportación de servicios BPO para nuestros clientes objetivos en Medellín, que permitan la expansión internacional, con extrema agilidad acorde a la velocidad del sector, de manera gradual buscando la perdurabilidad empresarial y el crecimiento sostenido.

ESCENARIO 3. BAJA RENTABILIDAD

Flujo de Caja Projectado

PROYECTO GLOBAL BPO	
PRESUPUESTO ANUAL DE GASTOS OPERACIONALES	
Número de Gerentes de Cuenta	
Número de Personal Administrativo	
MESES	TOTAL ANUAL
GASTOS OPERACIONALES	
Sueldos	1.458.000.000
Gerentes de Cuenta	
Personal Administrativo	
Cesantias Empleados	121.451.400
Intereses / Cesantias	1.214.514
Prima Legal	121.451.400
Vacaciones	60.798.600
Indemnizaciones	72.900.000
Aportes Salud	123.930.000
Caja de Compensacion Familiar	58.320.000
I.C.B.F	43.740.000
SENA	29.160.000
Fondos de Pensión	169.492.500
Auxilio de Transporte	738.000
A.R.P.	7.610.760
SUBTOTAL NOMINA	810.807.174

Ver Anexo 17: Flujo de Caja.

PROYECTO GLOBAL BPO	
PRESUPUESTO ANUAL DE GASTOS OPERACIONALES	
Industria y Comercio	9.330.000
4 X Mil	11.819.700
Equipo de Oficina	46.614.660
Relaciones Públicas	48.000.000
Arrendamiento de oficina	25.200.000
Acueducto	2.400.000
Energia	3.600.000
Otros servicios públicos	1.080.000
Telefono Fijo	18.000.000
Telefonia Celular	22.320.000
Servicio de Internet dedicado	18.000.000
Adecuacion fisica	21.876.000
Licenciamiento Sistema de informacion ERP y CRM SAP	130.509.360
Planta Telefonica	6.166.656
Gastos Legales	33.100.000
Servidores	11.880.000
Correo electronico y colaboracion	13.752.000
Paginas amarillas y sitio Web	19.200.000
Videoconferencia	19.999.992
Audiovisuales	2.499.996
Mobiliario	18.600.000
Utiles y Papeleria	3.600.000
Material P.O.P.	6.000.000
Elementos de Cafeteria	600.000
Elementos de Aseo	600.000
Auxilio de Movilizacion	960.000
Correo y Encomiendas	600.000
Parqueadero	2.160.000
Seguros y Polizas	120.000.000
Servicios Bancarios	23.875.690
Impuestos por Pagar	42.000.000
No Deducibles	24.000.000
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	2.985.911.228

Ver Anexo 17: Flujo de Caja.

PROYECTO GLOBAL BPO		
ESTRUCTURA DE PERSONAL	SALARIO BÁSICO	PROYECCIÓN AÑO 1
DIRECTOR GENERAL	\$ 12.000.000	1
MENSAJERO	\$ 600.000	1
AUXILIAR ADMINISTRATIVA	\$ 1.500.000	1
EJECUTIVO DE CUENTA	\$ 3.000.000	5
GERENTE DE PROYECTOS	\$ 5.000.000	5
ESPECIALISTA DE AREA	\$ 2.800.000	5
DIRECTOR FINANCIERO	\$ 4.500.000	1
ABOGADO	\$ 5.500.000	1
JEFE DE CONTABILIDAD	\$ 3.000.000	1
DIRECTOR DE TECNOLOGIA	\$ 3.500.000	1
DIRECTOR DE PROCESOS BPO	\$ 8.000.000	1
GERENTE DE CUENTA	\$ 8.000.000	8

Ver Anexo 17: Flujo de Caja.

Estado de Resultados Projectado

GLOBAL BPO	PROYECCION ESTADO DE RESULTADOS		
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 2.389.325.000,00	\$ 3.583.987.500,00	\$ 5.017.582.500,00
EGRESOS OPERACIONALES	\$ 2.985.911.227,78	\$ 3.135.206.789,17	\$ 3.448.727.468,09
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ (596.586.227,78)	\$ 448.780.710,83	\$ 1.568.855.031,91
MARGEN OPERACIONAL	-25%	13%	31%
EGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 1.511.460.000,00	\$ 955.730.000,00	\$ 1.433.595.000,00
UTILIDAD NETA	\$ (2.108.046.227,78)	\$ (506.949.289,17)	\$ 135.260.031,91
MARGEN NETO	-88%	-14%	3%

Inversión Requerida como Patrimonio

La cifra requerida a los accionistas para la implementación del proyecto es la siguiente, de acuerdo al plan de inversiones proyectado:

GLOBAL BPO	PROYECCION INVERSION		
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INVERSION	\$ 3.000.000.000,00	\$ 150.000.000,00	\$ 22.500.000,00

Indicadores financieros a utilizar:

1. Margen Operacional

En este escenario el margen operacional esperado del 30% se alcanza solamente hasta el tercer año, lo cual muestra un bajo rendimiento del activo asociado a una rentabilidad muy moderada del negocio, que a su vez reduce tanto el flujo de caja efectivo como la liquidez de la compañía para alcanzar utilidades netas esperadas. Por esta razón el riesgo se incrementa a medida

que la compañía destruye valor, dependiendo solamente de una reducción de sus costos operacionales para poder perdurar dentro del mercado.

2. Margen Neto

No se logra en el escenario una tasa mínima del margen neto de un 10%, por lo cual no se puede lograr un crecimiento sostenible de acuerdo a la tasa mínima de rentabilidad esperada por los accionistas que no permite una adecuada retribución. Al contar con poca rentabilidad dentro del tiempo planteado no incentiva un plan de inversión y el negocio deja de ser estratégico para los stake holders. Sin embargo se presenta un comportamiento creciente que podría redundar en una reducción de la destrucción de valor, y por lo tanto una posibilidad importante a nivel de táctica para poder contar con regeneración del capital operativo y un plan de retorno de la inversión a largo plazo.

ROI

El retorno estimado a la inversión, por cada peso invertido es el siguiente

GLOBAL BPO			
PROYECCION ESTADO DE RESULTADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INVERSION	\$ 3.000.000.000,00	\$ 150.000.000,00	\$ 22.500.000,00
UTILIDAD NETA	\$ (2.108.046.227,78)	\$ (506.949.289,17)	\$ 135.260.031,91
ROI	-170%	-438%	501%

PROYECCION ROI	TOTAL ESCENARIO
INVERSION	\$ 3.172.500.000,00
UTILIDAD NETA	\$ (2.479.735.485,04)
ROI	-178%

El retorno a la inversión en este escenario presenta bajos niveles durante los dos primeros años de operación, y en el último año un crecimiento importante que no alcanza a compensar los retornos negativos anteriores. Por lo tanto se presenta un ROI para el total del escenario negativo, con un alto riesgo de destrucción de valor y un deterioro patrimonial importante que no es soportado por el plan de inversión. Por lo tanto no se cumple con la tasa de rentabilidad esperada por los accionistas, y el proyecto por lo tanto no es viable para las expectativas de negocio e inversión, no es sostenible a nivel patrimonial ni tampoco presenta la generación de valor necesaria para que pueda perdurar en el sector de BPO.

Viabilidad Financiera:

El proyecto bajo este escenario presenta un alto riesgo debido a los bajos márgenes como el operacional y el neto, además de que el ROI es negativo para todo el ejercicio lo cual se asocia a una muy baja liquidez. Por lo cual los resultados financieros apalancados por una alta demanda de capital de trabajo y los estrechos márgenes de rentabilidad, nos obligan a implementar una estrategia paralela orientada a la fusión con un gigante corporativo multinacional que aporte la economía de escala global necesaria para mejorar la liquidez y la competitividad, junto con el profundo conocimiento a nivel de procesos que permita un mejor desempeño y una alta diferenciación dentro del entorno de grupos económicos. La estrategia de adquisición estará dada por el nivel de ingresos operacionales y no por la utilidad neta resultante del ejercicio.

La adquisición de la compañía aportara el patrimonio requerido para la generación de valor, que incrementara los ingresos operacionales asociados a los grandes grupos que se están atendiendo dentro del sector, los cuales son potenciales para una multinacional, y permitirá la reducción de egresos operacionales por la distribución de los costos operativos entre las diferentes filiales, aumentando no solo los márgenes de rentabilidad sino el ROI asociado a la operación.

11. FACTORES CLAVES DE ÉXITO

A través del modelo BPO, las empresas buscan la ejecución de un proceso de negocio completo con una mayor eficacia a un menor costo, consiguiendo de este modo beneficios como la variación de costos fijos, tener acceso a la última tecnología, aprovechar economías de escala derivadas de compartir recursos, incrementar la velocidad de salida al mercado aprovechando capacidades complementarias internas con las de socios externos, beneficiarse de la excelencia de operaciones de otras empresas, o aprovechar que las nuevas tecnologías permiten llevar procesos de negocio a economías en vía de desarrollo, con costos laborales mucho más bajos.

Según un informe de Forrester Research de agosto de 2003, basado en una encuesta realizada a 82 altos ejecutivos y directores de tecnología, el 67% de los cuales están aplicando un modelo BPO o investigándolo, las empresas consideran que el modelo BPO es una opción real para reducir costos, al introducir eficiencias en la ejecución de tareas y al implicar mano de obra más barata. Además, permite mejorar la eficiencia de las operaciones, al poder delegar en un tercero las inversiones necesarias para mantener al día las aplicaciones están sujetas a continuas actualizaciones. Bajo una hipótesis de presupuesto constante, la empresa se vería obligada a invertir todo su presupuesto en formación para lograr la adquisición de nuevas competencias, así como nuevas aplicaciones y licencias. Sin embargo, el proveedor podrá ofrecer este servicio a un precio más competitivo al repartir sus costos entre varios clientes, logrando una importante economía de escala que será aplicada en el mercado corporativo de Medellín.

El tercer gran beneficio, según las empresas encuestadas, es convertir un gran costo fijo en uno variable, ya que la mayoría de los encuestados habían cerrado acuerdos con sus proveedores en los que pagaban por trabajo realizado, como por ejemplo por número de reclamaciones gestionadas, número de nóminas soportadas, volumen de facturación, generando un modelo on demand que favorece enormemente la reducción de la carga en activos, reduciendo los costos asociados a la operación.

Beneficios del Servicio BPO:

Estratégicos:

- Mejorar la posición competitiva mediante un rápido acceso a la vanguardia tecnológica.
- Mejorar la calidad del servicio a sus clientes.
- Incorporar visión y experiencias de otros sectores de actividad a través de las capacidades adquiridas por el proveedor.

Financieros:

- Reducir las necesidades de capital sin invertir.
- Incrementar el control del flujo de caja y de los costos.
- Reducir los costos propiamente dichos por economías de escala y poder compartir equipos, instalaciones y personal.
- Liberar espacio en las propias instalaciones.

Técnicos:

- Conseguir flexibilidad tecnológica tanto en software como en hardware.
- Mejorar la capacidad tecnológica disponible para la empresa.
- Acceder a un banco de conocimiento para obtener la solución más adecuada en cada momento.

Gestión:

- Concentrarse en las partes del negocio cruciales para competir.
- Delegar en un proveedor partes engorrosas de la planificación, desarrollo y gestión de grandes sistemas.
- Eliminar la necesidad de contratar y retener personal competente de estas áreas.

Recursos Humanos:

- Conseguir la participación de especialistas para resolver problemas concretos de un pool del proveedor.
- Enriquecer las oportunidades de carrera del personal propio.

Calidad:

- Definir con claridad los niveles de servicio.
- Aumentar la responsabilidad sobre los sistemas, su explotación y mantenimiento.
- Trabajar con un departamento certificado por su calidad.

Flexibilidad:

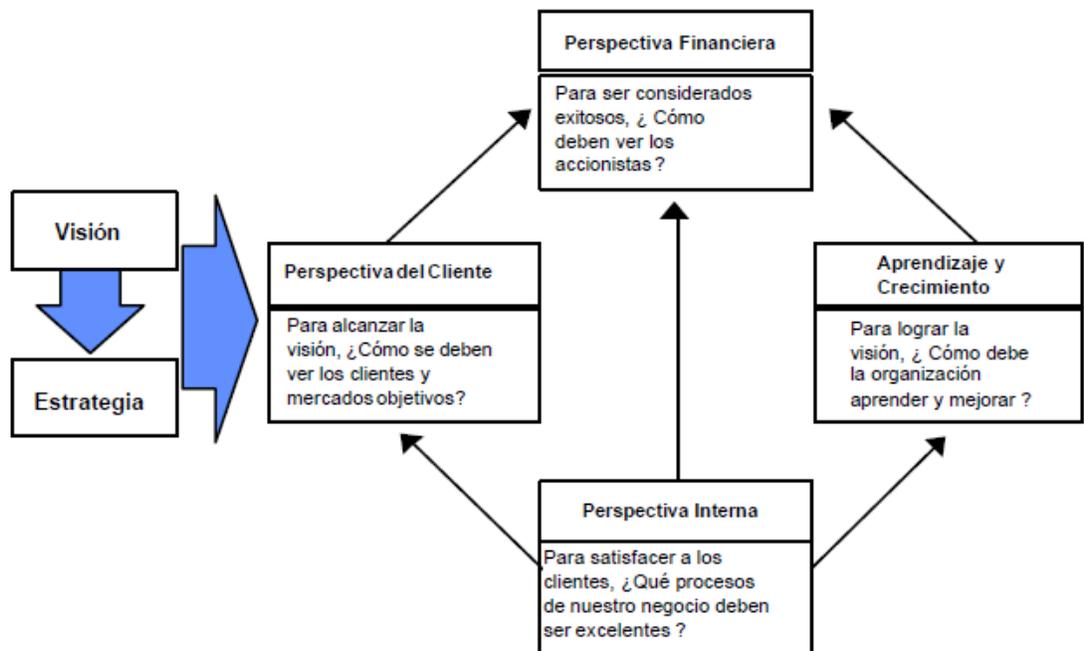
- Responder con rapidez a las necesidades del negocio.
- Gestionar los picos y valles de demanda con efectividad.

12. INDICADORES

Balanced Scorecard:

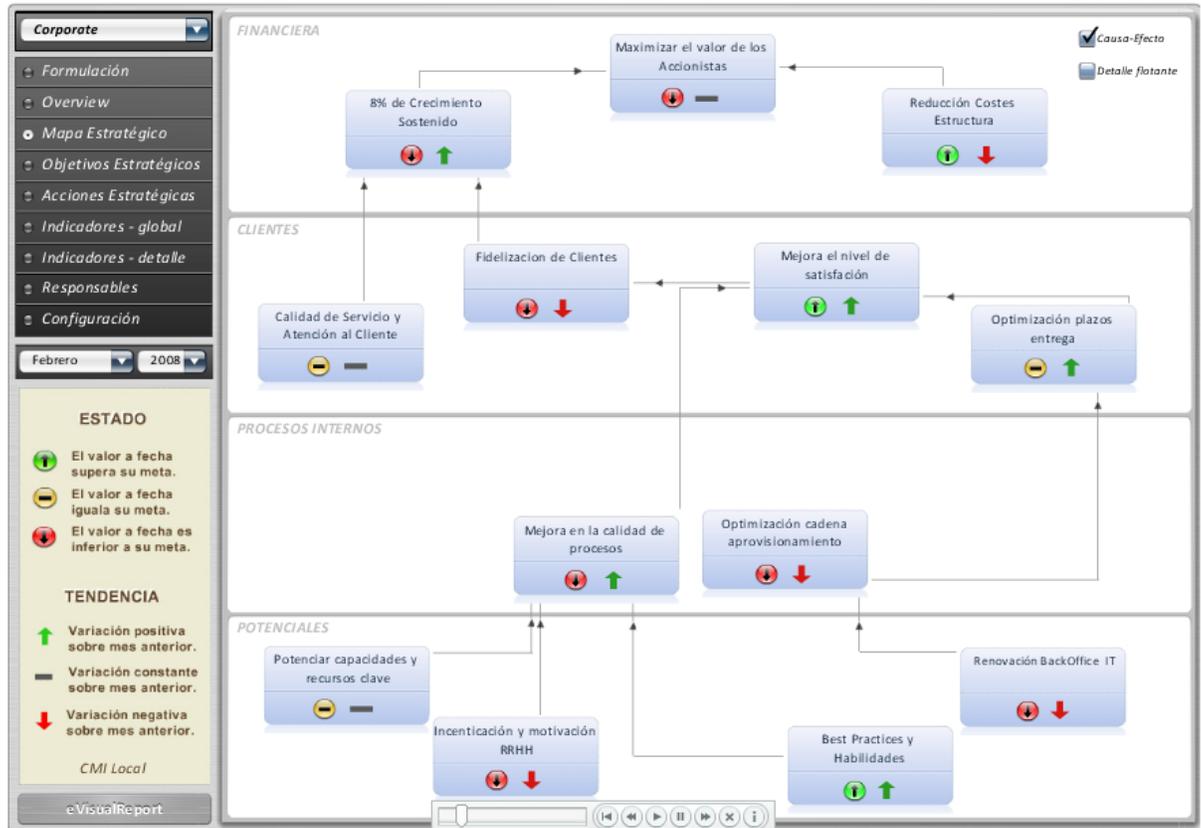
Dentro de la planeación estrategia a realizar, se utilizara el tablero de mando del Balanced Scorecard con el fin de establecer un enfoque multidimensional enfocado hacia la gestión corporativa de Global BPO desde las siguientes perspectivas: Financiera, Cliente, Procesos internos, y Crecimiento, de acuerdo a la alineación estratégica establecida dentro del plan de mercadeo.

Para esto utilizaremos cada una de las siguientes perspectivas con el fin de poder dimensionar el rendimiento corporativo de nuestra compañía:



Fuente: Balanced Scorecard. Robert Kaplan y David Norton.

Tablero de Mando:



Tablero de Mando Balanced Scorecard. Fuente: E-Visual Report.

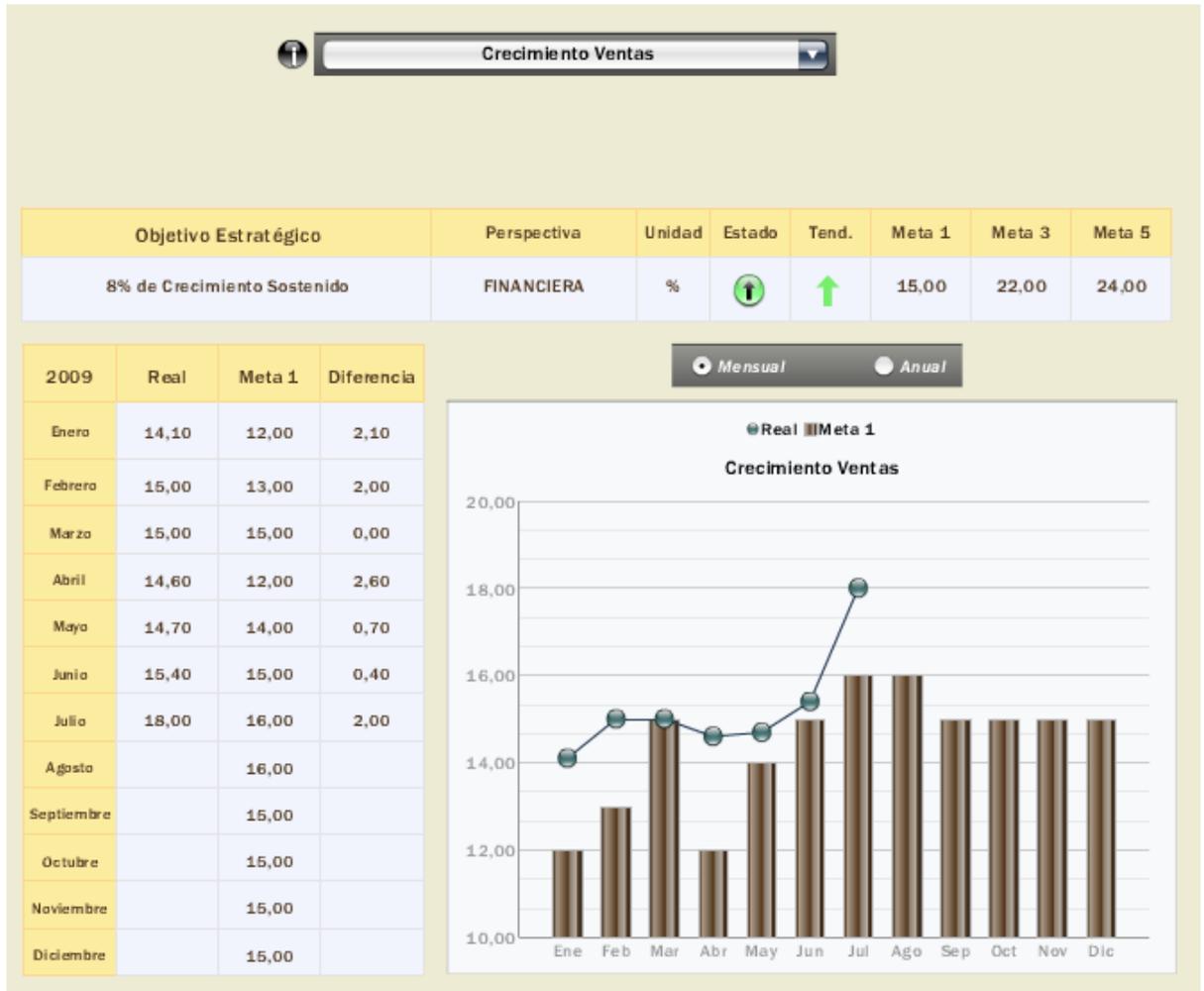
Perspectiva Financiera:

Utilizaremos los siguientes indicadores financieros dentro de nuestro tablero de mando, con el fin de medir nuestras metas financieras:

- Utilidad neta.
- Margen operacional.
- Crecimiento utilidad neta.
- Ingresos operacionales.
- Crecimiento ingresos operacionales.
- EBITDA.
- Flujo de caja libre.
- Margen de rentabilidad por unidad de negocio = $\text{Ingresos operacionales} / \text{Costos de inversión}$.

- Facturación unidad de negocio = Ingreso mensual cliente 1 + Ingreso mensual cliente 2...

Ejemplo:



Tablero de Mando Balanced Scorecard. Fuente: E-Visual Report.

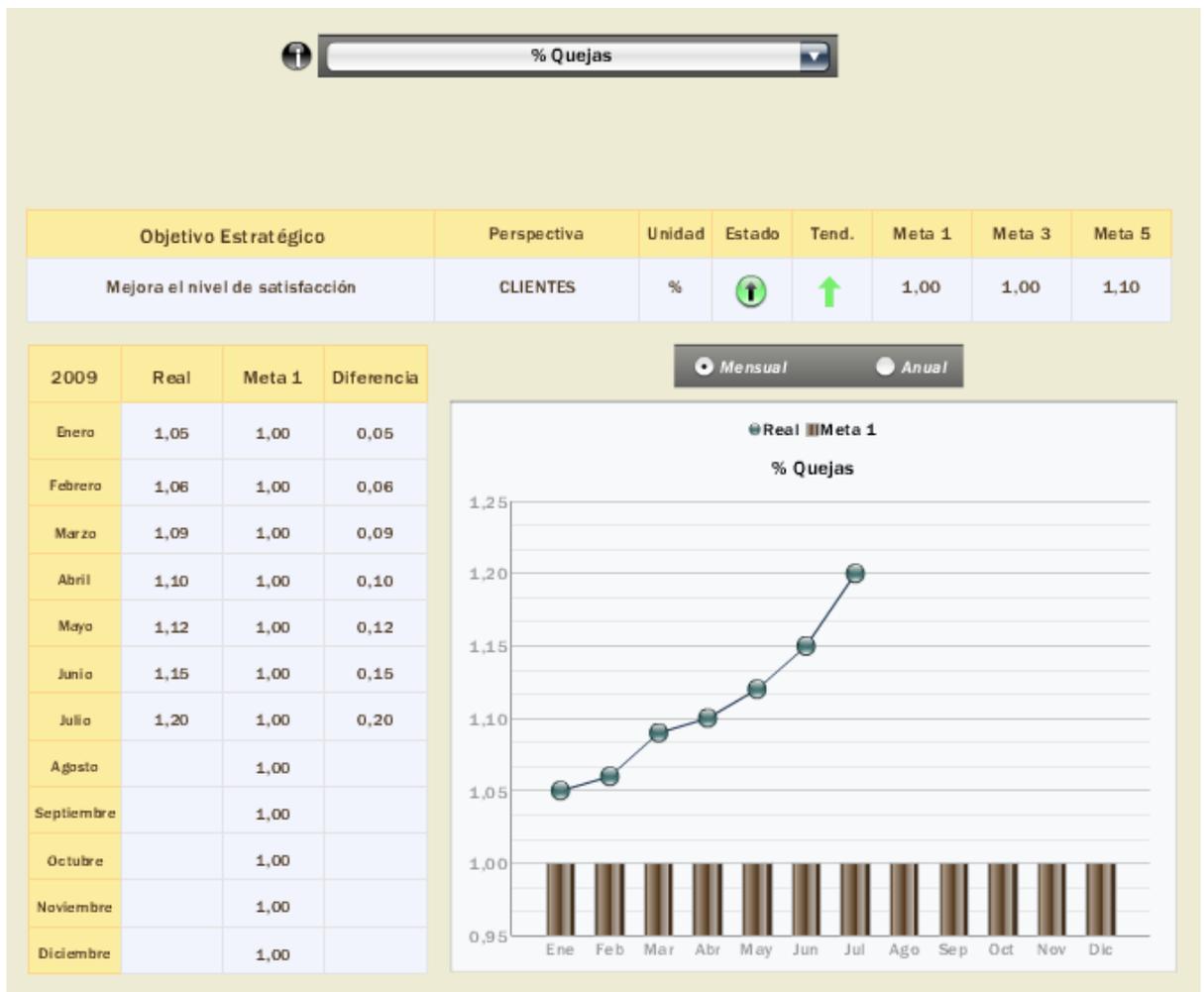
Perspectiva del cliente:

Con el fin de cumplir con las metas de nuestros clientes empresariales, se establecerán los siguientes indicadores:

1. % de tickets de servicio
 - Número de incidentes por cliente

- Índice de satisfacción del cliente
- Facturación promedio = Facturación total/Numero de clientes
- Participación de cliente = Ingresos operacionales totales/Ingresos por cliente
- Valor Contrato por cliente = Ingresos mensuales * Meses duración contrato.
- Tiempo que se utiliza en mejorar los niveles de servicio en un proyecto dado.
- Tiempo de mejora de aspectos relacionados con los niveles de servicio.

Ejemplo:



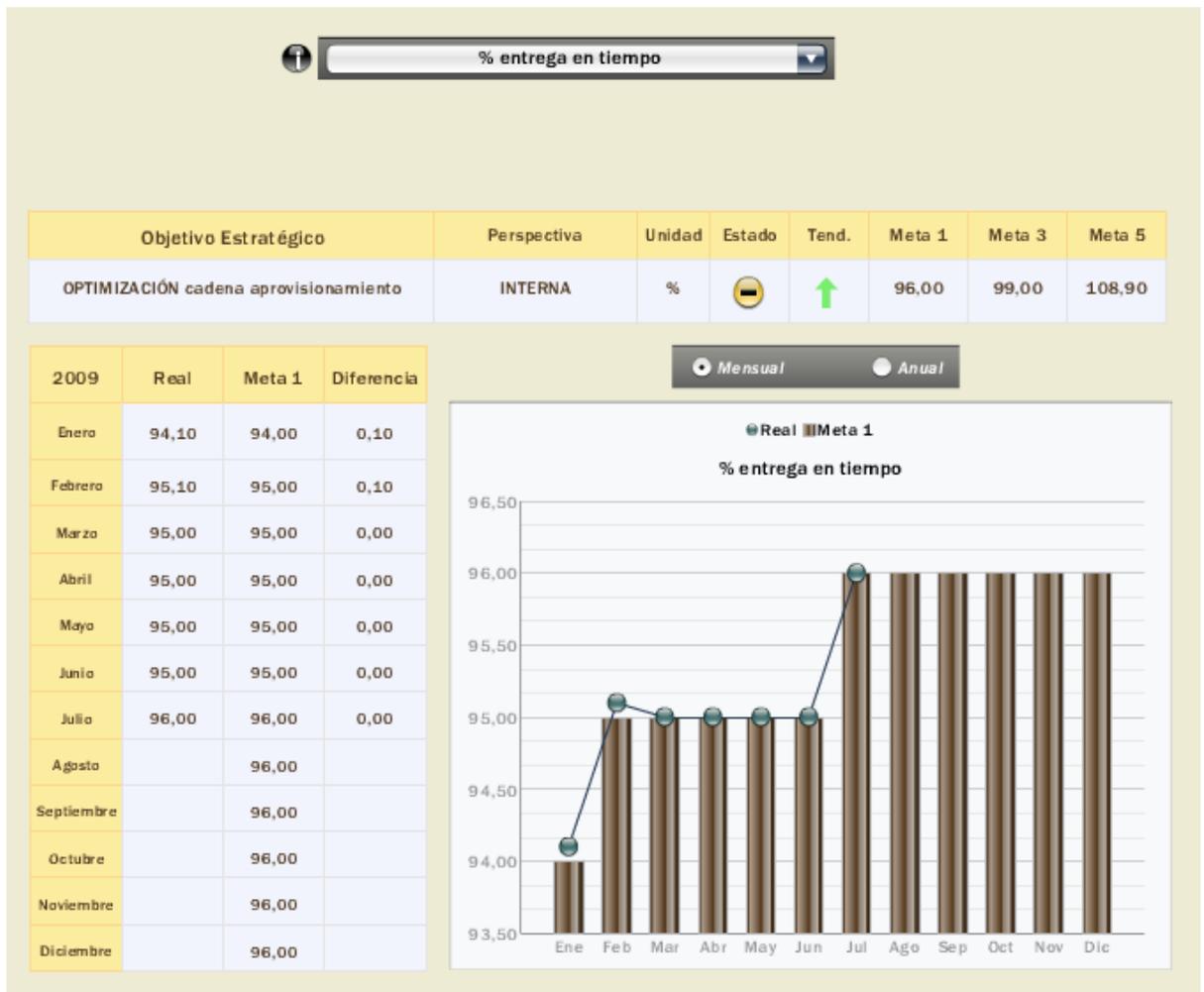
Tablero de Mando Balanced Scorecard. Fuente: E-Visual Report.

Perspectiva Procesos Internos:

Aquí se expresan las metas operacionales del proceso, asociados al negocio de BPO:

1. Tiempo de entrega promedio de los proyectos.
2. Tiempo de diseño promedio de las soluciones.
3. Tiempo de evaluación de proceso por area.
4. Numero de procesos validados.
5. Numero de procesos mal implementados.

Ejemplo:



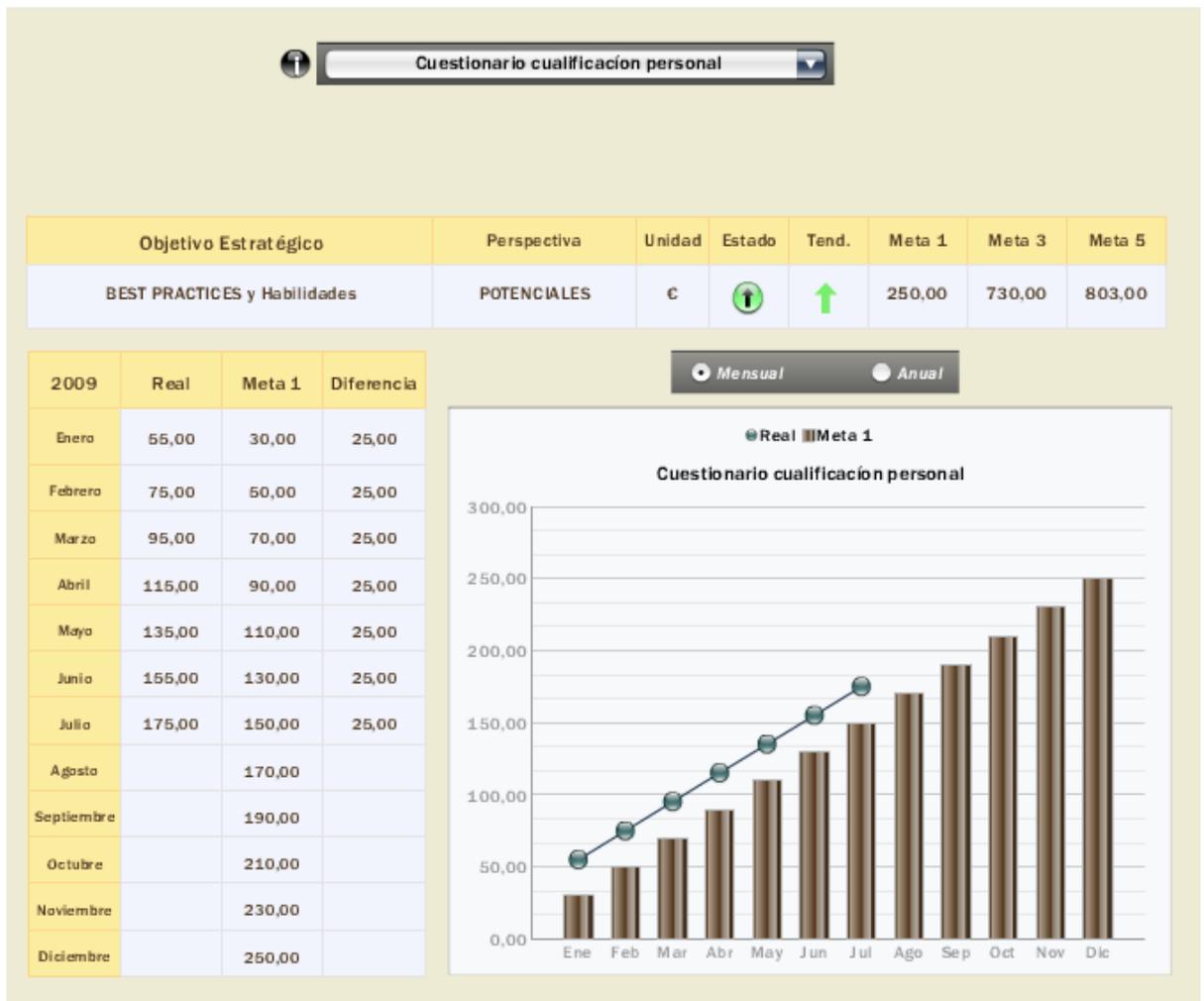
Tablero de Mando Balanced Scorecard. Fuente: E-Visual Report.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:

En este punto es clave relacionar los indicadores asociados a la innovación del negocio, orientado a la diferenciación de valor:

- Numero de nuevos servicios desarrollados
- Número de funcionarios certificados
- Número de funcionarios en club de excelencia
- Porcentaje de nuevos procesos
- Número de empleados con reconocimiento

Ejemplo:



Tablero de Mando Balanced Scorecard. Fuente: E-Visual Report.

Mediante la utilización de estos indicadores mediante el tablero de mando, podremos como compañía considerar la perspectiva financiera como un punto crítico del desempeño organizacional y de negocios en el sector de BPO, haciendo énfasis en un conjunto más general e integrado de mediciones que permita un excelente desempeño que garantice el éxito a largo plazo dentro del entorno competitivo.

El conjunto de indicadores nos permite establecer un modelo adecuado para comunicar la visión y la estrategia de nuestra compañía dentro de un espacio dinámico de medidas de desempeño. Como vimos anteriormente en el plan, nuestro entorno se encuentra en un crecimiento acelerado, y por esta razón se vuelve crítico monitorear estos indicadores con el fin de tomar decisiones en tiempo real, las cuales pueden afectar de forma inmediata nuestras acciones tácticas.

También lograremos estos objetivos mediante la implementación del balanced scorecard:

- Definición de la estrategia del negocio.
- Comunicación al interior de la compañía de la estrategia del negocio.
- Lograr que los empleados y la compañía vayan en la búsqueda de una meta común, la cual será la rentabilidad y la satisfacción del cliente.

13. CRONOGRAMA

2010

CONTROL Y SEGUIMIENTO DE ACTIVIDADES																			
FECHA INICIO DEL PROYECTO:		JUNIO 21 DE 2010																	
COORDINADOR DEL PROYECTO:		JOSE DUVAN GIRALDO - ADRIANA SALDARRIAGA																	
DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO:		PLAN DE MERCADEO GLOBAL BPO 2010																	
Fase o Plan	Nº	MES / SEMANA	PERIODO			JUNIO		JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE	
			Ini.	Fin.	% Cumpl.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
PLAN DE MERCADEO	1	Concepción Proyecto para el Plan de Mercadeo de Global BPO	24	26	100,0	OK	OK	OK											
	2	Determinar Alcance	25	29	100,0		OK	OK	OK	OK									
	3	Constitución de Fases	26	29	100,0			OK	OK	OK									
	4	Elaboración de Plan Estratégico	30	35	100,0					OK	OK								
	5	Elaboración de propuesta	30	45	93,8					OK	OK								
	6	Presentación y Sustentación del Plan de Mercadeo	45	45	0,0							OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	P
	7	Aprobación y Visto Bueno	45	46	0,0														P
	8	Puesta en Marcha			0,0														
	9				0,0														
	10				0,0														
% DE AVANCE		61,7																	
% DE AVANCE		#N/A																	
TOTAL		% DE AVANCE		54,9		OK= Realizadas		P= Pendientes		A= Aplazadas		CONVENCIONES							

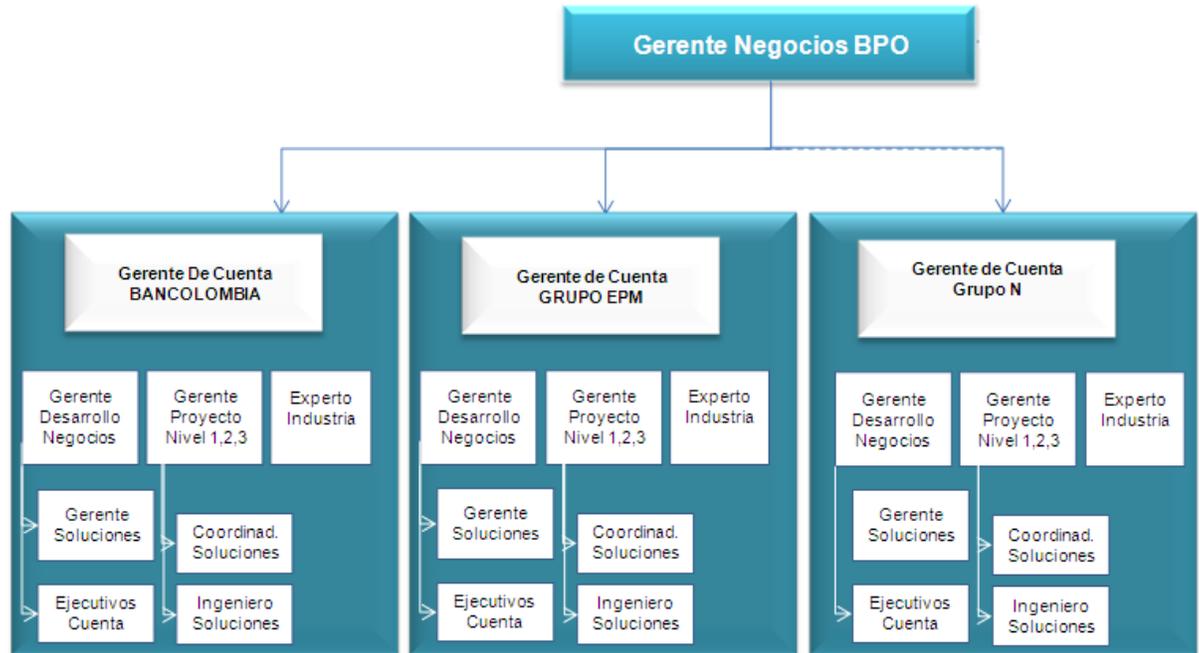
Ver Anexo 18: Cronograma de Actividades Global BPO

2011

FECHA INICIO DEL PROYECTO:		JUNIO 21 DE 2010																																			
COORDINADOR DEL PROYECTO:		JOSE DUVAN GIRALDO - ADRIANA SALDARRIAGA																																			
DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO:		PLAN DE MERCADEO GLOBAL BPO 2011																																			
Fase o Plan	Nº	MES / SEMANA	PERIODO		%		ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO		JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE								
			Ini.	Fin.	% Cumpl.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
BUSQUEDA DE INVERSIONISTAS	1	DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS DE INVERSIÓN	1	4	50,0	OK	OK	P	P																												
	2	ANÁLISIS DE RETORNO Y PLAN FINANCIERO	5	8	50,0			OK	OK	P	P																										
	3	Presentación del Proyecto Global BPO ante Asociación Colombiana de BPO	9	10	0,0							P	P																								
	4	Presentación del Proyecto Global BPO ante Cámara de Servicios Tercerizados de la ANDI	11	12	0,0									P	P																						
	5	Presentación del Proyecto Global BPO ante Proexport	13	14	0,0										P	P																					
	6	Presentación del Proyecto Global BPO ante Banco Interamericano de Desarrollo	15	17	0,0											P	P	P																			
	7	Presentación del Proyecto Global BPO ante el Programa de Transformación Productiva del Programa del Ministerio e Industria y Comercio	18	19	0,0												P	P																			
	8				0,0																																
	9				0,0																																
	10				0,0																																
% DE AVANCE		14,3																																			
CONSTITUCIÓN DE GLOBAL BPO COLOMBIA	1	Constitución Legal de Global BPO S.A.	20	20	0,0																																
	2	Consegucción de Oficina en Zona Estratégica de Medellín	14	21	0,0																																
	3	Logística de Adecuación de Oficina	18	26	0,0																																
	4	Proceso de Selección de Personal	14	26	0,0																																
	5	Plan De Capacitación	27	34	0,0																																
	6	Plan de Gerenciamiento de Cuenta			0,0																																
	7				0,0																																
8				0,0																																	
9				0,0																																	
10				0,0																																	
TOTAL		% DE AVANCE		7,7		OK= Realizadas		P= Pendientes		A= Aplazadas		CONVENCIONES																									

Ver Anexo 18: Cronograma de Actividades Global BPO

14. ORGANIGRAMA



Gerente de Cuenta por cada Grupo Empresarial:

Encargado de la relación directa con el staff directivo de la organización, informándose de todos los cambios en la estrategia organizacional. Esta información estará replicada en cada una de las áreas y actores que intervienen en los diferentes niveles, de esta forma se generara un mejoramiento continuo de la oferta de valor lo cual redundara en la fidelización del cliente.

Ejecutivo de Cuenta por cada Empresa del Grupo:

Enfocado totalmente en el core business de cada Empresa como entes únicos e individuales, para identificar las necesidades particulares las cuales formaran parte integral de la estrategia.

Gerente de Proyectos:

Su enfoque es orquestar el proceso de tercerización como tal, para obtener los beneficios que permite el proceso de tercerización. Es más operativo y de resultados.

Especialista de Cada Área (conocedor del Proceso):

Recolecta información que permite el desarrollo de nuevos servicios a la medida, lleva la trazabilidad del proceso la cual se retroalimenta constantemente, es la persona encargada de dar las mejores prácticas con base en su experiencia y en las expectativas del cliente aportando a la cultura organizacional.

Gerente Desarrollo Negocios:

Contribuye con la penetración de la cuenta, mediante la consultoría y el desarrollo de soluciones que permitan el posicionamiento como aliados estratégicos de los clientes. Busca nuevas oportunidades de negocio en el mercado.

Gerente Soluciones:

Profundiza y optimiza soluciones innovadoras dirigidas a problemas específicos del negocio y replicables para tercerización de operaciones.

Experto Industria:

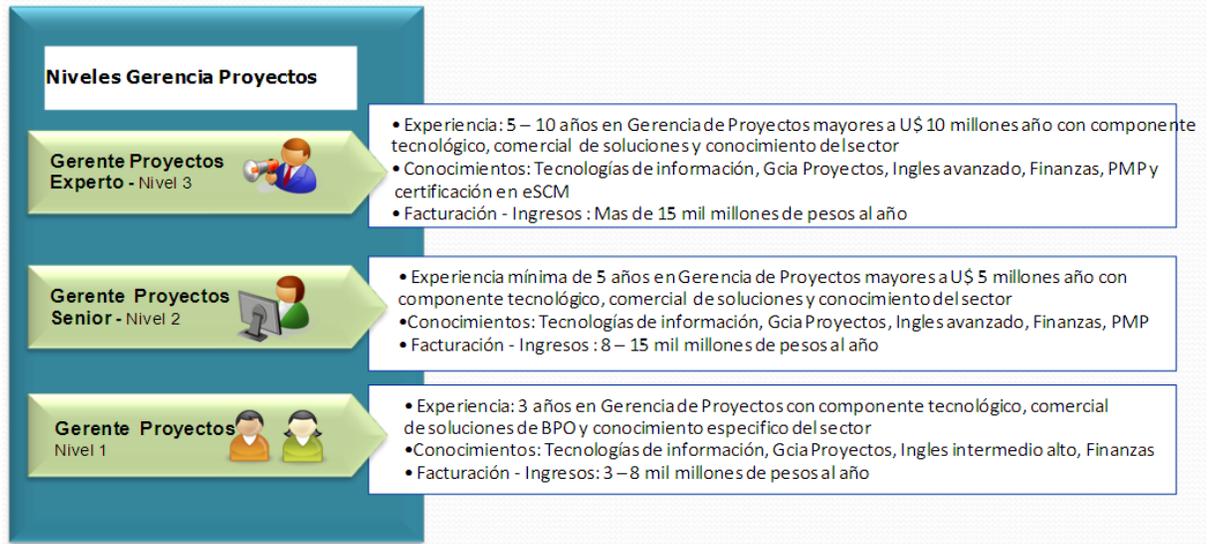
Contribuye con la aplicación de las mejores prácticas de la industria, mediante la consultoría y el diseño de soluciones innovadoras. Evalúa oportunidades e identifica tendencias de acuerdo con la experticia en el sector.

Gerentes de Proyecto Centro de Excelencia:

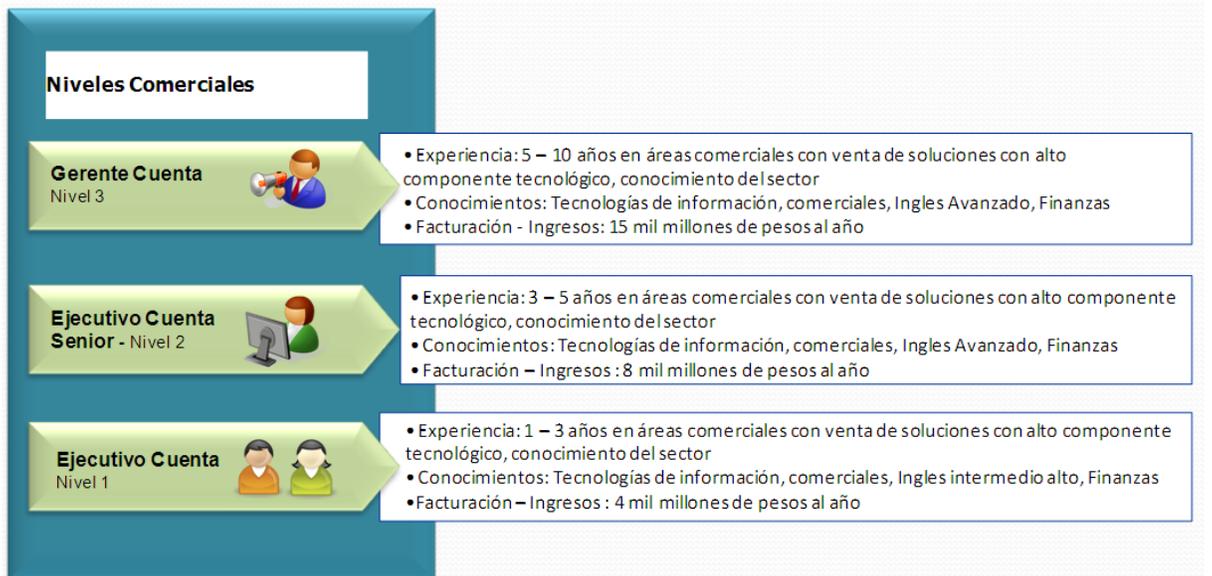
Apoyan activamente a las verticales en temas relacionados con las mejores prácticas en manejo de proyectos, ITIL, eSCM, PMP, Indicadores de gestión, planeación estratégica y manejo del recurso humano, innovando para optimizar y mejorar los procesos.

COMPETENCIAS

GERENCIA PROYECTOS

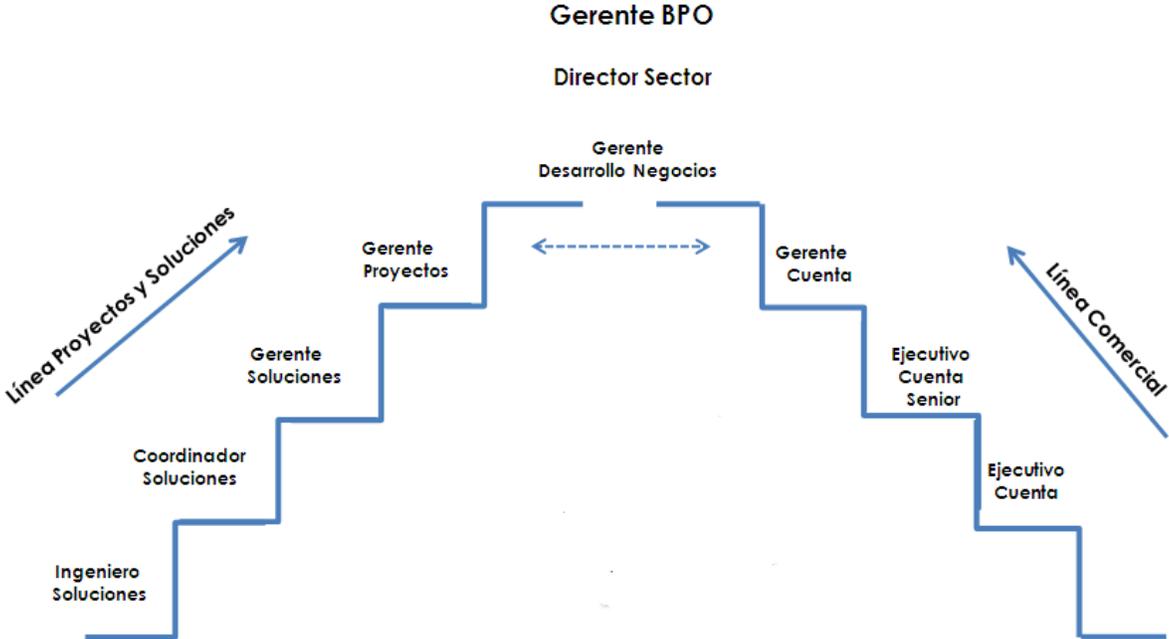


GERENCIA COMERCIAL



PLAN DE CARRERA

Plan Carrera Global BPO



15. ASPECTOS LEGALES

Contratación:

Los contratos BPO tienen una duración de cinco a diez años, aunque es frecuente que cuenten con revisiones anuales o bienales en las que se realizan los ajustes necesarios sobre los niveles de servicio, haciendo que el contrato de outsourcing de procesos se convierta en un elemento vivo para adecuarse a las necesidades de la empresa.

Si se trata de una operación poco importante, la relación con nuestro cliente se basará únicamente en el costo. Pero si para el cliente se trata de una operación importante por razones estratégicas se deberá presentar un contrato detallado en el que se le garanticen unos niveles de servicio determinados en un Service Level Agreement.

Es esencial también que el contrato incluya un análisis cuidadoso de los procesos de negocio de la compañía en términos de objetivos económicos, de negocio y tecnológicos, la estandarización de las especificaciones creando una plataforma de licitación, el análisis de los costes, incluyendo los costos de la externalización en sí más los producidos por la deficiente prestación del servicio, así como escenarios de futuro. Es necesario conocer la estrategia del cliente a largo plazo con el fin de ser un proveedor que pueda acompañar y aportar valor en la transformación futura de la organización, definir los niveles de cumplimiento de servicio, midiéndolos si es posible en términos relacionados con el negocio, a través de indicadores clave de nivel de servicio, y especificando las penalizaciones en caso de incumplimiento, establecer los procedimientos de medición del servicio lo más claros posible y dedicar equipo interno a su seguimiento. Por último, es necesario redactar un contrato flexible a niveles tecnológico, operativo y financiero, que incluya siempre cláusulas de devolución de servicio.

Agremiaciones

Asociación con las principales agremiaciones y sectores a nivel de BPO, las cuales apoyan al sector desde el aspecto jurídico y de negocio, apalancando la operación ante los diferentes entes gubernamentales y privados:

ASOCIACION	OBJETIVOS
<p data-bbox="418 695 833 764">Asociación Colombiana de Contact Centers y BPO</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Agremiar y posicionar a la industria nacional e internacionalmente. • Fomentar el desarrollo de la Industria. • Generar empleo. • Difundir las características de la Industria. • Promover la capacitación y el intercambio de información entre sus afiliados. • Desarrollar estándares de medición y calidad de la industria. • Representar el gremio ante las autoridades gubernamentales. • Dar a conocer los principales y más calificados proveedores y servicios de la industria.
<p data-bbox="407 1419 846 1488">Cámara de procesos tercerizados/BPO de la ANDI</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Ser un espacio institucional de encuentro e intercambio de opiniones y experiencias de los empresarios, un gremio con representación nacional, vocería influyente e incluyente, que contribuya mediante la búsqueda de oportunidades al desarrollo de estos sectores y de sus afiliados en el ámbito nacional e internacional. • Promoción de esfuerzos

	<p>conjuntos y alianzas estratégicas entre los jugadores de la industria, gobierno y la academia para buscar una permanente transferencia de conocimiento, atracción de inversión y facilidad para hacer negocios.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adopción de mejores prácticas a través de la industria y la responsabilidad social para crear un empleo digno y tener los mejores estándares internacionales. • Ser una fuente de información sobre el sector, para proveedores y clientes de la industria y el mundo de los negocios en general.
<p>Invest en Bogotá</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Atraer nueva inversión extranjera directa (IED) a Bogotá y su región, con el fin de contribuir a su desarrollo económico, diversificando la base productiva con actividades de valor agregado, generando nuevas oportunidades de empleo, propiciando la transferencia de conocimiento y tecnología y facilitando la creación de vínculos entre el empresariado local y los inversionistas
<p>Programa de Transformación Productiva – Ministerio de Industria y Comercio</p>	<p>Desarrollo sectores de clase mundial mediante la formulación y ejecución de planes de negocios sectoriales en alianza público-privada, buscando crecimiento económico y generación de más y mejores empleos.</p>



16. VALOR AGREGADO

CERTIFICACIONES:

ISO/IEC 27001

Global BPO accederá a la Certificación ISO 27001 de Seguridad de la Información para todas sus líneas de negocio, lo que significa que es factible garantizar permanentemente la confidencialidad, disponibilidad e integridad de los activos de información del negocio y activos de nuestros clientes empresariales de Medellín, asegurando las mejores prácticas.

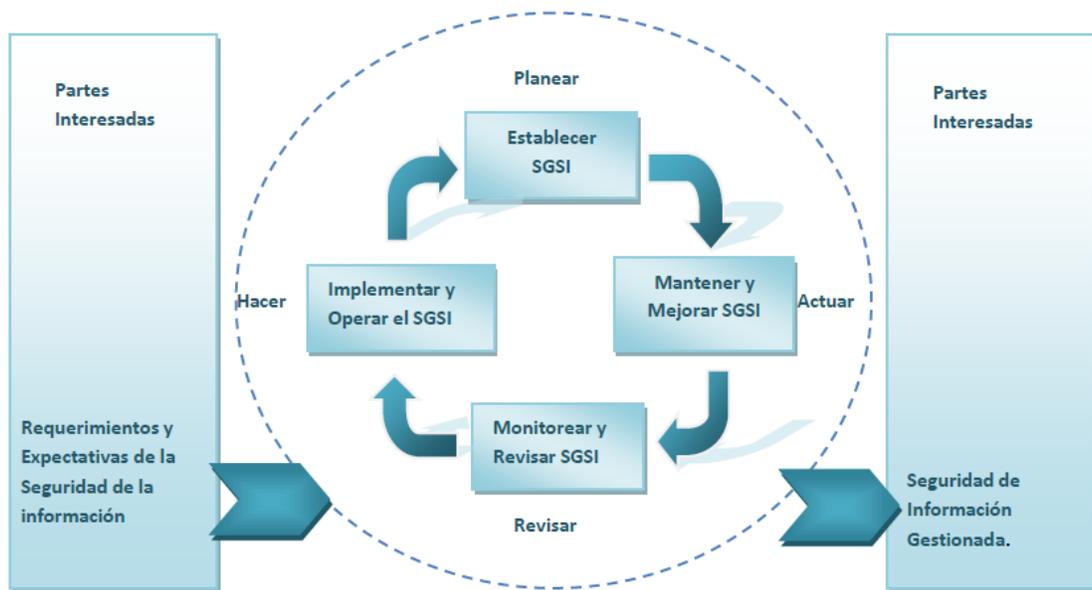
La ISO 27001 es un estándar Internacional de Sistemas de Gestión de Seguridad de la Información que permite a una organización evaluar su riesgo e implementar controles apropiados para preservar la confidencialidad, la integridad y la disponibilidad del valor de la información.

El objetivo fundamental es proteger la información de nuestros clientes empresariales para que no caigan en manos incorrectas o haya fraude o falsificación en el tratamiento de los datos confidenciales en los procesos de tercerización de BPO.

Beneficios para Global BPO y sus clientes:

- Solución
- Algunas licitaciones de nuestros clientes potenciales empiezan a solicitar una gestión ISO 27001.
- Reducción de los costos vinculados a incidentes.
- Posibilidad de disminución de las primas de seguro.

- Mejora del conocimiento de los sistemas de información, sus problemas y los medios de protección.
- Mejora de la disponibilidad de los materiales y datos.
- Protección de la información.
- Diferenciación sobre la competencia y mercado.
- Know how competitivo.
- Demostrar la garantía independiente de los controles internos con el fin de cumplir los requisitos de gestión corporativa y de continuidad de nuestra actividad comercial como operador de servicios BPO.
- Demostrar ante el mercado que se respetan las leyes y normativas que sean de aplicación.
- Ventaja competitiva al cumplir los requisitos contractuales y demostrar a los clientes que la seguridad de su información es primordial.
- Verificar independientemente que los riesgos de los clientes estan correctamente identificados, evaluados y gestionados al tiempo que formaliza unos procesos, procedimientos y documentación de protección de la información.
- Demostrar el compromiso de los stake holders de Global BPO con la seguridad de la información de sus clientes.



Fuente: ISO 27001

Ver Anexo 19: ISO 27001

Gobierno de Tecnología:

El Gobierno de tecnología dentro del sector de BPO, se define como el conjunto de acciones que realiza esta área en coordinación con la alta dirección para movilizar sus recursos de la forma más eficiente en respuesta a requisitos regulatorios, operativos o del negocio, con el fin de alcanzar los objetivos empresariales.

Garantiza las siguientes ventajas para el negocio:

- El área de tecnología está alineada con la estrategia del negocio de tercerización de negocios.
- Los servicios y funciones del área de tecnología se proporcionan con el máximo valor posible y de la forma más eficiente.
- Todos los riesgos relacionados con tecnología son conocidos y administrados.

- Adopción de requisitos regulatorios para licitaciones con nuestros clientes empresariales de Medellín.
- Asegurar el alineamiento de tecnología con los objetivos de la organización.
- Hacer el seguimiento de la aportación de las tecnologías al negocio.

COBIT:

CobiT (Objetivos de Control de Información y tecnologías relacionadas), publicado por ITGI, es un modelo, conjunto de buenas prácticas, para el control de la información y sus tecnologías y los riesgos que conllevan. CobiT se utiliza para implementar el gobierno de tecnología y mejorar su control.

Es clave entonces para la compañía Global BPO el convertir objetivos estratégicos de negocio en objetivos de control de tecnología y a su vez estos en procesos CobiT, para incrementar la competitividad y gestión de los recursos de cara a nuestros clientes.

CobiT determina con el respaldo de las principales normas técnicas internacionales, un conjunto de mejores prácticas para la seguridad, la calidad, la eficacia y la eficiencia en tecnología que son necesarias para alinearla con el negocio de BPO, por lo cual puede identificar riesgos, entregar valor al negocio, gestionar recursos y medir el desempeño, el cumplimiento de metas y el nivel de madurez de los procesos de la organización para incrementar el valor e nuestros clientes empresariales.

De esta forma es factible maximizar las ventajas sacadas por el empleo de tecnología de información y desarrollo de la gobernación apropiada para cumplir con los objetivos estratégicos de Global BPO.

La toma de decisiones es más eficaz porque CobiT ayuda a nuestra gerencia en la definición de un plan de tecnología estratégico, y su impacto dentro del core business como operador de servicios tercerizados.

La misión de CobiT es "Investigar, desarrollar, hacer público y promover un juego autoritario, actualizado, internacional de objetivos de control de tecnología de información generalmente aceptados para el empleo cotidiano por directores comerciales e interventores. Los gerentes, interventores, y usuarios se benefician del desarrollo de CobiT porque esto les ayuda a entender sus sistemas TI y decidir el nivel de seguridad y control que es

necesario para proteger el activo de sus empresas por el desarrollo de un modelo de gobernanación TI”.

Ver Anexo 20: COBIT

17. FUENTES DE INFORMACION

KIM, w. Chan, MAUBOURGNE Renee. Estrategia del Oceano Azul. Bogota: Editorial Norma, 2008. 282 p.

PORTER, Michael E. Ser Competitivo. Barcelona: Ediciones Deusto, 2003. 464 p.

FRIEDMAN, Thomas. La Tierra es Plana. Bogota: Editorial Planeta, 2006. 489 p.

DILTS, Robert. Liderazgo Creativo. Bogota: Editorial Urano, 2007. 288 p.

Asociación colombiana de Call Centers y BPO.

Informes Cámara de procesos tercerizados/BPO de la ANDI.

Informes Proexport. BPO en Colombia.

Assenda. El factor Servicios: Importancia y Oportunidades para Colombia.

Informes Invest in Bogota.

Informes Proexport Paises.

Teledatos. Caso de Éxito en Call Centers y BPO en Colombia.

http://www.zonalogistica.com/Comercio_Exterior/tabid/67/EntryId/338/Exportaciones-de-Colombia-a-Chile-Desplazan-a-Venezuela.aspx

Análisis Preliminar de las Economía de América Latina y Caribe a 2006, Comisión Económica para América Latina. Tomado el 20/12/08.

<http://www.proexport.com.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo4072DocumentNo3447.PDF>

<http://www.proexport.com.co/vbecontent/NewsDetail.asp?ID=374&IDCompany=16>

<http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/acerca/inegi324.asp?c=324>

http://www.enlaceoperativo.com/index.php?option=com_content&view=article&id=334:bpo-el-nuevo-rumbo-del-outsourcing&catid=48&Itemid=321

<http://www.mkm-pi.com/mkmpi.php?article6547>

http://www.proexport.com.co/SIICExterno/IntelExport/Pais/Indicadores.aspx?Tipo=Servicios&Menu=IntelExportServicios&seleccion=Indicadores_SocioEconomicos&Header=IntelExport

<http://www.spanishchamber-h.com/espana/datosEconomicos.htm>

<http://www.marketwire.com/press-release/Colombia-Nicaragua-DR-Cities-Top-Nearshore-Operating-Demographic-Cost-Ranking-1307370.htm>

http://www.dinero.com/edicion-impresa/especial-comercial/colombia-perfila-su-liderazgo-bpo_71800.aspx

E-Visual Report – Balanced Scorecard

TABLA DE ANEXOS

- Anexo 1: Descripción Mercado Países
- Anexo2: Matriz DOFA Competitividad Porter
- Anexo3: Matriz DOFA Sector Financiero
- Anexo4: Matriz DOFA Sector Gobierno
- Anexo5: Matriz DOFA Sector Petróleo /Gas /Minería
- Anexo6: Matriz DOFA Sector Comercio
- Anexo7: Matriz DOFA CAPGEMINI
- Anexo8: Matriz DOFA WIPRO
- Anexo9: Matriz DOFA INFOSYS
- Anexo10: Matriz DOFA GENPACT
- Anexo11: Matriz DOFA SONDA
- Anexo12: Matriz DOFA INDRA
- Anexo13: Matriz DOFA EVERIS
- Anexo14: Matriz DOFA EDS

- Anexo15: Bolsa de Valores de Colombia
- Anexo16: Estudio Great5 Place to Work
- Anexo 17: Gobierno Corporativo
- Anexo 18: Flujo de Caja Global BPO
- Anexo 19: Cronograma de Actividades
- Anexo 20: ISO 27001
- Anexo 21: COBIT