

## ANÁLISIS DEL SECTOR

### LICITACIÓN PUBLICAR AGOSTO DE 2017

**OBJETO: “CONTRATAR EL AGENTE PARA LA ESTRUCTURACIÓN Y COLOCACIÓN EN EL MERCADO COLOMBIANO DE TÍTULOS VALORES DERIVADOS DE LOS FLUJOS FUTUROS GENERADOS EN EL DESARROLLO DE LA EJECUCIÓN DEL CONTRATO DE BUILD, OWN, OPERATE, MAINTAIN AND TRANSFER “BOOMT” SUSCRITO ENTRE LA SOCIEDAD HIDROHITUANGO S.A. Y LAS EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN”**

#### A. ANÁLISIS DE MERCADO:

##### INTRODUCCIÓN

Se prevé que el volumen del comercio mundial siga creciendo a un ritmo lento en 2016, al 2,8%, una tasa idéntica a la registrada en 2015 (también del 2,8%). En 2017, el comercio mundial debería crecer al 3,6%, según informaron los economistas de la OMC el 7 de abril.

“Sin embargo, debemos poner esos datos en perspectiva. Los Miembros de la OMC tienen varias opciones para potenciar el crecimiento económico global con la ayuda del comercio: desde la eliminación gradual de las medidas que restringen el comercio hasta la puesta en aplicación del Acuerdo sobre Facilitación del Comercio de la OMC. Con este Acuerdo se reducirán drásticamente los costos comerciales en todo el mundo, lo que podría impulsar el comercio en aproximadamente 1 billón de dólares anuales”.<sup>1</sup>

Otros indicadores de la actividad económica y comercial en los primeros meses de 2016 arrojan datos dispares; algunos apuntan a una consolidación del crecimiento del comercio y la producción, mientras que otros indican una menor aceleración. En cambio, los indicadores compuestos avanzados de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) apuntan a un menor crecimiento en los países de la OCDE, y en 2016 ha continuado la volatilidad en los mercados financieros. En consecuencia, el crecimiento del comercio tal vez siga siendo irregular en 2016.

El sector servicios ha experimentado un destacado crecimiento gracias a la rápida expansión de los servicios basados en el conocimiento y al crecimiento de la comerciabilidad de los servicios en general.

El sector de Servicios Tercerizados en Colombia se compone de los siguientes subsectores: Business Process Outsourcing (BPO); Information Technology Outsourcing (ITO); y Knowledge Process Outsourcing (KPO).

<sup>1</sup> Fuente: Organización Mundial del Comercio. Comunicado de prensa, Abril 07 de 2016.  
[https://www.wto.org/spanish/news\\_s/pres16\\_s/pr768\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/news_s/pres16_s/pr768_s.htm)

Business Process Outsourcing (BPO) o Tercerización de Procesos de Negocio, es entendido como la delegación de uno o más procesos intensivos en el uso de tecnologías de la información a un proveedor externo, quien a su vez posee, administra, y gerencia los métodos seleccionados basado en métricas definidas y medibles.

Estas son sus líneas de trabajo:

- ✓ Front Office: Servicio al cliente, contact center en español y bilingüe.
- ✓ Back Office:
  - Gestión de recursos humanos.
  - Cobranzas, facturación y cartera.
  - Finanzas y contabilidad.
  - Gestión de compras.
  - Logística.
  - Analítica de negocio, de información y CRM.

Information Technology Outsourcing (ITO) o Tercerización de Servicios de Tecnologías de la Información, es entendido como la delegación a un proveedor externo de uno o más procesos de negocio relacionados con tecnologías de información, sistemas de información y plataformas tecnológicas cuyo modelo de negocio está basado en la modalidad del cobro por servicio.

En este subsector encontramos las siguientes líneas de negocio:

- Software como servicio.
- Plataformas tecnológicas como servicio.
- Infraestructura como servicio.
- Servicios en la nube.
- Gerencia.
- Data center.
- Testing de software.

Knowledge Process Outsourcing (KPO) o Tercerización de Procesos de Conocimiento, es entendido como la delegación a un proveedor externo de una o varias actividades, o procesos de negocio intensivos en manejo de conocimiento, cuyo modelo de negocios está basado en el cobro por demanda de acuerdo con el servicio prestado.

Estos son algunos ejemplos de las líneas de trabajo:

- Investigación y desarrollo
- Telemedicina y servicios relacionados con el sector salud
- Ingenierías
- Servicios legales
- Diseño de video y juegos
- Diseño gráfico
- Análisis financiero y de riesgos
- Investigación de mercados

- Servicios de educación remota.<sup>2</sup>

En presente análisis, se plantea desde un enfoque general y descriptivo, teniendo en cuenta que el sector es un mega sector, compuesto a su vez por un conjunto de sectores, lo cual dificulta el análisis en lo concerniente a los propósitos y alcances del presente documento, particularmente en materia de indicadores financieros.

## DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS

Se denomina Sector Servicios al conjunto de todas aquellas actividades que no producen bienes materiales de forma directa. Trata de servicios que se ofrecen para satisfacer las necesidades de la población. Dirige, organiza y facilita la actividad productiva de otros sectores. Incluye todo lo relativo al comercio, turismo, sanidad, seguros, etc. El sector servicios o sector terciario se compone de las áreas "suaves" de la economía tales como seguros, turismo, actividades bancarias, venta al por menor y educación. Otros servicios son los siguientes: Restaurantes franquicias industrias incluyendo la industria de grabación, música, radio, televisión y cine Informática y tecnología, transporte, cuidados personales y de salud servicios de consultoría, inversión y asesoramiento jurídico. Comunicaciones (prensa, radio, Internet).

Algunos de los servicios y sus descripciones se pueden ver en el cuadro siguiente:<sup>3</sup>

**Cuadro N° 1**

SERVICIOS	DESCRIPCION
Servicios a las empresas	Provisión de experiencia especializada relacionada con el conocimiento (Jurídicos, médicos, etc.); consultoría en instalación de equipo, procesamiento de datos y de bases de datos; investigación en ciencias naturales, sociales y humanidades; transferencia temporal o definitiva de bienes raíces o propiedades; arrendamiento de medios de transporte sin tripulación; y apoyo a las empresas en diferentes áreas (Publicidad, pesca, minería, energía, limpieza de edificios)
Servicio de telecomunicaciones	Suministro de información a través de correos, líneas telefónicas, Transmisión de datos y otros;
Construcción y de ingeniería conexos	Suministro de asesoría en la construcción de edificaciones y obras de ingeniería civil
Distribución	Venta de bienes
Enseñanza	Suministro de enseñanza, capacitación entrenamiento e instrucción
Medio ambiente	Consultoría en la administración diaria de empresas dedicadas al saneamiento ambiental

<sup>2</sup> Fuente: Programa de Transformación Productiva (PTP) 2013. Ministerio Comercio, Industria y Turismo. <https://www.ptp.com.co/documentos/INFORME%20COMPLETO%20PTP.pdf>

<sup>3</sup> Fuente: Lista de servicios de la OMC y OECD, 2012

Financieros	Facilidad en transacciones financieras, incluyendo las relacionadas con manejo de riesgo
Servicios audiovisuales	Recolección y distribución de información visual, auditiva o escrita (películas, grabaciones, libros, etc.)
Turismo y relacionados con los viajes	Suministro de alojamiento, servicios de alimentación y organización de viajes
Servicios personales, culturales y deportivos	Suministro de entretenimiento
Transporte	Movimiento de bienes

## MARCO NORMATIVO

Tratándose de un sector compuesto por múltiples subsectores de servicios, mayoritariamente intangibles, es abundante su contenido normativo y regulatorio. Adicionalmente, el sector servicios también comprende en gran medida el manejo de variables externas sometidas a la jurisdicción internacional.

“Intervención del Estado en las Actividades Financiera y Bursátil: Artículo 335. Las actividades financiera, bursátil, aseguradora y cualquier otra relacionada con el manejo, aprovechamiento e inversión de los recursos de captación a las que se refiere el literal d) del numeral 19 del artículo 150 son de interés público y sólo pueden ser ejercidas previa autorización del Estado, conforme a la Ley, la cual regulará la forma de intervención del gobierno en estas materias y promoverá la democratización del crédito”.<sup>4</sup>

“Artículo 1: Objeto y ámbito de aplicación. El presente régimen tiene por objeto establecer los principios y reglas que rigen la protección de los consumidores financieros en las relaciones entre estos y las entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia, sin perjuicio de otras disposiciones que contemplen medidas e instrumentos especiales de protección.

Para los efectos del presente Título, se incluye dentro del concepto de consumidor financiero, toda persona que sea consumidor en el sistema financiero, asegurador y del mercado de valores.

Artículo 2: definiciones. Para los efectos del presente régimen, se consagran las siguientes definiciones:

- Cliente: Es la persona natural o jurídica con quien las entidades vigiladas establecen relaciones de origen legal o contractual, para el suministro de productos o servicios, en desarrollo de su objeto social.
- Usuario: Es la persona natural o jurídica quien, sin ser cliente, utiliza los servicios de una entidad vigilada.
- Cliente Potencial: Es la persona natural o jurídica que se encuentra en la fase previa de tratativas preliminares con la entidad vigilada, respecto de los productos o servicios ofrecidos por esta.
- Consumidor financiero: Es todo cliente, usuario o cliente potencial de las entidades vigiladas.
- Productos y servicios: Se entiende por productos las operaciones legalmente autorizadas que se instrumentan en un contrato celebrado con el cliente o que tienen origen en la ley. Se entiende por servicios aquellas

<sup>4</sup> Fuente: Ley 1328 De 2009. Congreso de la República. Diario Oficial No. 47.411 de 15 de julio de 2009.

- actividades conexas al desarrollo de las correspondientes operaciones y que se suministran a los consumidores financieros.
- f) Contratos de adhesión: Son los contratos elaborados unilateralmente por la entidad vigilada y cuyas cláusulas y/o condiciones no pueden ser discutidas libre y previamente por los clientes, limitándose estos a expresar su aceptación o a rechazarlos en su integridad.
  - g) Queja o reclamo: Es la manifestación de inconformidad expresada por un consumidor financiero respecto de un producto o servicio adquirido, ofrecido o prestado por una entidad vigilada y puesta en conocimiento de esta, del defensor del consumidor financiero, de la Superintendencia Financiera de Colombia o de las demás instituciones competentes, según corresponda.
  - h) Entidades vigiladas: Son las entidades sometidas a inspección y vigilancia de la Superintendencia Financiera de Colombia<sup>5</sup>.

## CARACTERIZACION DEL SECTOR

Las características del sector servicios es la expansión del sector terciario es vista como una señal de evolución de la estructura productiva, generando más PIB y competitividad en las empresas de otros sectores, pues externalizan ciertas actividades y subcontratan empresas especializadas para el suministro de determinados servicios.

Uno de los factores claves para el mejoramiento de la productividad y el crecimiento a largo plazo, como es la acumulación de capital humano esta largamente apoyado por el sector servicios a través de educación, salud, desarrollo tecnológico, entre otros.

La terciarización enfrenta dificultades para su estudio debido a la gran heterogeneidad del sector, pues inicialmente estaban caracterizados como bien tangibles, intransferibles, perecederos, no almacenables e intensivos en mano de obra, pero debido a los avances tecnológicos, muchos servicios son cada vez más transferibles, borrando el límite entre los transables provenientes de sectores primarios y secundarios y los no transables generados por el sector terciario. Algunos servicios como las comunicaciones y financieros son cada vez más intensivos en capital y tecnología y se alejan de la idea de ser intensivos en mano de obra.

Otra característica que se atribuye es que generalmente su consumo ocurre de manera simultánea con su producción, lo que condiciona la capacidad de internacionalización debido a que su producción y consumo ocurren al mismo tiempo y lugar. (Muñoz, 2005).

Sin embargo es posible distinguir dos tipos de servicios:

---

<sup>5</sup> Fuente: Artículos de la Constitución Política de Colombia relacionados con la Superintendencia Financiera de Colombia. <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?IServicio=Publicaciones&ITipo=publicaciones&IFuncion=loadContenidoPublicacion&id=15468>

**HARD SERVICES:** La producción y el consumo están completamente preparados, como los programas de computación, servicios de investigación y desarrollo y todos aquellos que se pueden exportar como bienes.

**SOFT SERVICES:** La producción y el consumo no pueden separarse, por ejemplo: restaurantes, comercio y hoteles, aunque se podría expandir en el mercado mundial con la inversión extranjera directa o la venta de franquicias o licencias.<sup>6</sup>

## DINÁMICA Y COMPORTAMIENTO DEL SECTOR SERVICIOS EN 2015

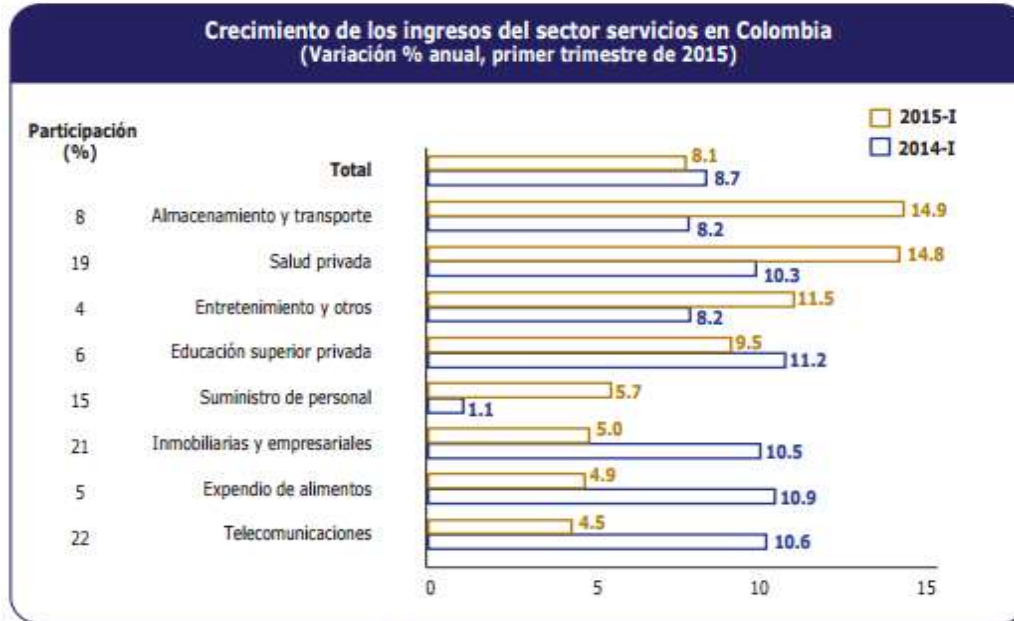
Durante el primer trimestre de 2015, los sectores de servicios exhibieron una expansión del 3.8% anual, según las cuentas nacionales del DANE. Dicha cifra, si bien resultó superior al 2.8% registrado por toda la economía, representa una desaceleración respecto al 5.8% observado un año atrás. Ello se explica por el menor dinamismo de los sectores de establecimientos financieros-servicios empresariales (creciendo un 4.4% anual en el primer trimestre de 2015 vs. 5.4% un año atrás) y servicios sociales (3% vs. 7.4%), los cuales conjuntamente representan el 35% de la actividad económica del país. En el último caso, se destaca la desaceleración en la administración pública-defensa (2% vs. 9.6%), en línea con el efecto estadístico en contra de las elecciones del primer semestre de 2014 (ver Informe Semanal No. 1274 de julio de 2015).

Ese menor dinamismo del sector servicios coincide con los resultados de la Muestra Trimestral de Servicios (MTS), publicados por el DANE. Recordemos que dicha MTS permite hacerle seguimiento a los ingresos y el personal de las actividades de servicios diferentes a la intermediación financiera y a aquellos a cargo del gobierno (administración pública, seguridad social de afiliación obligatoria y educación pública).

Para 2015, ANIF prevé una disminución en la dinámica del sector servicios, afectado por: i) el menor consumo de los hogares (expandiéndose un 3.4% en 2015 vs. 4.4% en 2014), reduciendo el desempeño de actividades como entretenimiento y expendio de alimentos; ii) la desaceleración del rubro de telecomunicaciones por cuenta del mencionado efecto estadístico en contra de la tendencia creciente del acceso a servicios telefónicos y conexiones a internet de los últimos años; y iii) el crecimiento nulo de la producción industrial y la desaceleración del comercio, teniendo en cuenta que dichos sectores emplean el 36% del personal contratado por agencias.<sup>7</sup>

<sup>6</sup> Fuente: Terciarización de la economía. <http://terciarizacioneconomica.blogspot.com.co/p/caracteristicas-del-sector-servicios.html>

<sup>7</sup> Fuente: Centro de Estudios Económicos ANIF. Comentario económico del día Agosto 24 de 2015. Sergio Clavijo. <http://anif.co/sites/default/files/uploads/Ago24-15.pdf>



Fuente: cálculos Anif con base en Dane - Muestra Trimestral de Servicios.

En un esfuerzo por avanzar en la identificación y evolución de la actividad de servicios, el Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE, por medio de la Muestra Trimestral de Servicios – MTS, mide la evolución de las principales variables del sector servicios en el corto plazo, a través de la generación de índices y variaciones de los ingresos nominales por tipo de ingreso y personal ocupado por categoría ocupacional, para el total nacional.

En el segundo trimestre de 2015, comparado con igual período del año anterior, los mayores incrementos en los ingresos nominales se observan en: actividades cinematográficas, de video y programas de televisión, auxiliares al transporte, inmobiliarias y de alquiler de maquinaria y equipo, salud humana privada, educación superior privada y actividades administrativas.

Por lo contrario, actividades como publicidad, actividades profesionales científicas y técnicas, programación, transmisión y/o difusión y actividades de agencias de noticias y servicios de correo se contraen con respecto al mismo trimestre del año anterior.



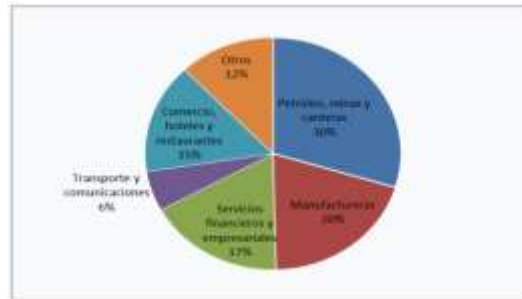
Con relación al empleo en este sector, en general, la mayor vinculación de personal coincide con las actividades que presentan una mayor dinámica en ingresos. Es el caso de actividades cinematográficas, de video y programas de televisión, inmobiliarias y alquileres, salud humana privada y educación superior privada.<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Fuente: Colombia Balance 2015 y Perspectivas 2016. <http://www.andi.com.co/Documents/Balance2015/ANDI%20-%20Balance%202015%20y%20Perspectivas%202016F.compressed.pdf>





Distribución % de la IED en Colombia por sectores  
Enero - diciembre de 2015.<sup>9</sup>



## PROYECCION DE DESARROLLO DEL SECTOR SERVICIOS

<sup>9</sup> Fuente: Boletín de Indicadores Económicos. Banco de la República, Subgerencia de Estudios Económicos. Junio 07 de 2016.  
<http://www.banrep.gov.co/es/info-temas-a/2297f>

FEDESARROLLO espera un crecimiento anual de 3,5% en el escenario central, cifra que considera los riesgos asociados con la caída en el precio internacional de los bienes básicos, la incertidumbre en los mercados internacionales y el menor dinamismo en la actividad económica local.

En cuanto al desempeño sectorial, se espera que la construcción, particularmente obras civiles, se mantenga como el principal motor de la economía colombiana. El crecimiento de este sector se soporta principalmente en el inicio de los proyectos de infraestructura de cuarta generación (4G) que se llevarán a cabo hasta el 2020. No obstante, se espera un crecimiento menor frente a 2014 debido a que el grueso de las obras iniciaría su ejecución en 2016. Adicionalmente, existe un riesgo a la baja por cuenta de los posibles retrasos en la ejecución de la primera ola, lo que restaría dinamismo a este sector.<sup>10</sup>

## PROYECCIONES DE CRECIMIENTO SECTORIAL (2015)

---

<sup>10</sup> Fuente: Prospectiva Económica. Fedesarrollo. Febrero 2015. [http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/Prospectiva-Febrero-2015\\_Capt.-1.pdf](http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/Prospectiva-Febrero-2015_Capt.-1.pdf)

A. Sectores productivos	Crecimiento (%)
<b>Producto Interno Bruto</b>	<b>3,5</b>
Agricultura	3,4
Minería	-1,1
Construcción	6,9
Edificaciones	4,3
Obras civiles	8,9
Industria manufacturera	3,0
Servicios Públicos	3,9
Comercio	3,2
Servicios sociales	3,8
Establecimientos financieros	4,2
Transporte y comunicaciones	3,5

B. Componentes de demanda	Crecimiento (%)
<b>Producto Interno Bruto</b>	<b>3,5</b>
Consumo privado	3,4
Consumo público	3,8
Inversión pública	4,3
Inversión privada	0,1
Exportaciones	-2,7
Importaciones	-3,0

Fuente: Cálculos Fedesarrollo.

## EVOLUCIÓN DEL SECTOR

Colombia es la mejor opción para el desarrollo de proyectos de inversión en el sector de BPO<sup>11</sup> y KPO<sup>12</sup> y centros de servicios compartidos que estén buscando un mercado local atractivo, una fuerza laboral de alto nivel y disponible y una posición estratégica para proveer servicios a América y Europa<sup>13</sup>.

La estrategia de la empresa es mantener la calidad del servicio por sobre todas las cosas y eso, a juicio de su gerente, no era posible en las grandes urbes, pues la rotación de personal y la competencia por precios desmejoraba la atención.

Cifras de la Asociación Colombiana de Contact Centers y BPO revelaron que la facturación del sector en el país ya supera los 13,7 billones de pesos, con crecimientos anuales del 15 por ciento. Según la firma Grans Consulting, el crecimiento del sector BPO en el país es evidente, pues a 2014 ya había en el país más de 3.100 empresas.

## EMPLEOS DEL SECTOR

<sup>11</sup> Corresponde a Business Process Outsourcing

<sup>12</sup> Corresponde a Knowledge Process Outsourcing

<sup>13</sup> fuente: PROEXPORT Colombia

De acuerdo con cifras de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) el sector BPO & ITO, que reúne empresas que ofrecen soluciones en procesos de negocios, tecnología y conocimiento de última generación, generó ventas al exterior en 2012 por más de US\$150 millones, obtuvo ingresos operacionales superiores a los US\$1.500 millones y creó más de 96 mil empleos.

“Tenemos el objetivo de convertir a Colombia en una plataforma de exportaciones de servicios de alto valor agregado para que empresas colombianas y de otros países puedan, por ejemplo, abrir centros de servicios compartidos y prestar sus servicios a un mercado potencial de más de ochocientos cincuenta millones de personas”.

El Programa de Transformación Productiva tiene como meta que para 2032 este sector genere 600.000 empleos, \$45 mil millones en ventas y US\$ 40 mil millones en exportaciones. Para lograrlo, el trabajo se ha centrado en fortalecer el capital humano, en KPO, ITO, servicios de valor agregado y la creación de clusters en diferentes regiones del país.<sup>14</sup>

## ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO

Se refiere a aquellos aspectos internos del sector que se deben maximizar (fortalezas) o minimizar (debilidades) para hacer frente a los retos del entorno. Las fortalezas y debilidades tienen que ver con todos los sistemas internos del sector, tales como normatividad, población, productos y servicios, capacitación y entrenamiento, organizacional, económico, tecnológico, etc.

**Fortalezas:** Es una posición favorable que posee el sector en relación con alguno de los elementos (experiencia, profesionalismo, etc.) y que le sitúa en condiciones de responder eficazmente ante una oportunidad o ante una amenaza.

- Sector jalonador de la economía y generador de empleo de calidad.
- Estructura de costos relativamente ventajosa en comparación con otros países.
- Buena infraestructura y ambiente de negocios para convertir el sector en uno de talla mundial.
- Gran confianza entre el sector público y privado que han dado prioridad al sector han permitido un avance acelerado de este
- Gran potencial del país para establecimiento de BPO, KPO
- Apoyo del gobierno para el fortalecimiento del sector con un gran énfasis en actividades de alto valor agregado.
- Políticas adecuadas para convertir al sector en una plataforma de exportaciones de servicios de alto valor agregado para que empresas colombianas y de otros países puedan, por ejemplo, abrir centros de servicios compartidos y prestar sus servicios a un mercado potencial de más de novecientos cincuenta millones de personas.

---

<sup>14</sup> Fuente: Dinero. Sector Servicios si está haciendo la tarea. <http://www.dinero.com/economia/articulo/sector-servicios-si-esta-haciendo-tarea/177057>

### Debilidades

- Sector aún en desventaja por estándares de calidad en relación con la competencia externa, poco especializada y orientada principalmente al mercado interno.
- Gran número de Empresas de pequeña dimensión, con dificultades para operar en mercados globales y baja capacidad financiera.
- Formación y capacitación de profesionales limitada, especialmente con perfiles muy altos (PhD, MSc) Y Bajo nivel de bilingüismo (principalmente inglés). Necesarios para instrumentar políticas de desarrollo tecnológico.

## ANALISIS DEL ENTORNO EXTERNO

El diagnóstico del medio ambiente externo (entorno) tiene como objetivo fundamental identificar y prever los cambios que se producen en términos de su realidad actual y comportamiento futuro. Esos cambios pueden ser identificados en virtud de que ellos pueden producir un impacto favorable (oportunidad) o adverso (amenaza)

### Oportunidades

Es una situación favorable, actual o futura, que ofrece el ambiente al sector, cuyo aprovechamiento adecuado u oportunidad mejoraría su posición de competencia

- Sector con gran capacidad de innovación que permite Desarrollar nuevas tecnologías a través de la confluencia de ideas entre empresas, universidades y centros de investigación.
- Tratados de libre comercio con gran número de países para intercambio, capacitación y asistencia técnica en investigación y desarrollo de productos y servicios.
- Posibilidades en crecimiento para llegar a mercados externos especialmente en construcción, servicios de software, turismo, servicios de salud.
- Apalancar programas públicos para la transformación productiva de la industria
- Crear alianzas entre la industria, la Academia y las instituciones públicas para garantizar la pertinencia de habilidades, afianzar la formación vía programas en TI/BPO& KPO, establecer prácticas laborales para estudiantes y desarrollar programas conjuntos de I&D.
- Transformación productiva del país a través de creación de offshoring
- Demanda creciente generada por el despliegue de infraestructuras y auge de las tecnologías de la información que desarrolla también nuevos mercados de contenidos y servicios digitales.

### Amenazas

Situación desfavorable, actual o futura que presenta el ambiente al sector, la cual debe ser enfrentada con miras a evitar o minimizar los daños potenciales sobre el desempeño y la supervivencia de la misma.

- Leve decrecimiento de nuevos profesionales e insuficiente capacidad para retener talentos, necesarios para el desarrollo del sector servicios.
- Lento crecimiento de economías desarrolladas, especialmente EE.UU y LA Unión Europea.

- Competencia creciente con proveedores de software y servicios especializados, especialmente internacionales y multinacionales instalados en el país.

## ANTECEDENTES DE LOS SERVICIOS PROFESIONALES EN CONSULTORIA Y ASESORIA

Tanto la consultoría como la asesoría en el desarrollo de proyectos, estrategias, diseños e implementación de Sistema de Continuidad de Negocio en Colombia se destacan en varios sectores tales como energía y gas, salud, real, financiero entre otros.

Durante los últimos años las empresas que lideran dentro de este sector en Colombia han realizado varios proyectos enmarcados en Desarrollo de Planes de Continuidad, Implementación de Sistemas de Continuidad de Negocio, Desarrollo de Planes de Continuidad de Tecnología de Información, Revisión a los controles para minimizar riesgos de interrupción del servicio, Plan de atención a incidentes operativos y Plan de gestión de crisis empresarial, Desarrollo del DRP - Plan de Recuperación ante Desastres y Modelo Integral de Incidentes y Crisis en empresas como Pacific Rubiales Energy, Interconexión Eléctrica ISA, Ecopetrol, Gases del Caribe, Promigas, SurtiGas, Comfenalco, Helm Bank, Coomeva, entre otros.

## EMPRESAS QUE PARTICIPAN EN EL SECTOR

Las empresas que ofrecen servicios de consultoría en Colombia relacionadas con Continuidad de Negocio se mencionan a continuación:

1. AON RISK SERVICES COLOMBIA S.A
2. DELOITTE & TOUCHE LTDA
3. PRICEWATERHOUSE COOPERS ASESORES GERENCIALES LTDA
4. ERNST & YOUNG S.A.S
5. GRANT THORNTON
6. KPMG

## NORMATIVIDAD

El marco normativo internacional relacionado con Continuidad de Negocio está enmarcado en estándares y mejores prácticas reconocidos internacionalmente con relación a la continuidad de negocio, incluyendo el BSI (British Standards Institute), el DRI – Disaster Recovery Institute, el BCI - Business Continuity Institute, el NFPA (National Fire Protection Association) y las normas ISO relacionadas 27031, 22301.

En Colombia el INCOTEC – Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación tiene la misión de promover, desarrollar y guiar la aplicación de Normas Técnicas Colombianas (NTC) y otros documentos normativos, dentro de los cuales se encuentra la NTC - GESTIÓN DE LA CONTINUIDAD DEL NEGOCIO. Esta Norma Técnica Colombiana

especifica los requisitos para preparar y manejar un Sistema eficaz de Gestión de Continuidad del Negocio (SGCN, su sigla en español).

### ANÁLISIS DE LA DEMANDA:

- Una vez analizada la información con la que cuenta el Instituto para el Desarrollo de Antioquia -IDEA en los últimos cinco (5) años, se encuentra que se han adquirido en el pasado los servicios de consultoría similares al objeto del presente proceso de selección con las siguientes condiciones.

ADQUISICIONES PREVIAS					
ITEM	ANÁLISIS 2011	ANÁLISIS 2012	ANÁLISIS 2013	ANÁLISIS 2014	ANÁLISIS 2015
Modalidad de Selección del Contratista	Concurso de Meritos	Concurso de Meritos	Concurso de Meritos	Concurso de Meritos	Concurso de Meritos
Objetivo del contrato	Servicio de auditoria externa para el Instituto para el Desarrollo de Antioquia -IDEA, por el periodo comprendido entre enero 1 de 2011 a diciembre 31 de 2011, con el fin de emitir certificaciones periódicas a distintas organizaciones y entidades con las cuales el Instituto ha suscrito convenios o contratos y una opinión independiente sobre la razonabilidad de los estados financieros del Instituto con corte a 31 de diciembre de 2011.	Servicios de auditoria externa a los estados financieros del Instituto para el Desarrollo de Antioquia -IDEA y el empreito suscrito con la Corporación Andina de Fomento - CAF	Realizar la interventoria al contrato cuyo objeto es edificaciones físicas al edificio Alejandro López Restrepo, sede administrativa del Instituto para el Desarrollo de Antioquia -IDEA.	Ejecer la interventoria al contrato cuyo objeto es realizar un estudio de impacto y potencialidades a partir del desarrollo de un sistema industrial y portuario en la Subregión de Urabá, en el marco del Convenio No. 065 de 2013 -3013461.2001.	Interventoria integral al contrato de construcción de la vía, redes de servicios públicos, obras de urbanismo y obras complementarias para habilitar los lotes S1, S2, S3, S6 del Parque Marmantas y Finca el Sugoño ubicados en el predio denominado proyecto Parque Marmantas.
Cantidad del servicio	No se estiman cantidades	No se estiman cantidades	No se estiman cantidades	No se estiman cantidades	No se estiman cantidades
Autorizaciones, permisos y licencias requeridos	Ninguno	Ninguno	Ninguno	Ninguno	Ninguno
Valor del contrato	\$ 126.999.999	\$ 175.646.653	\$ 112.808.534	\$ 91.611.000	\$ 260.048.200
Forma de pago	El Instituto para el Desarrollo de Antioquia pagará en seis (6) cuotas de igual valor liquidadas mes vencido. Todos los pagos se desembolsaran mediante aprobación del interventor del contrato previo cumplimiento de las actividades a cargo del contratista y la total entrega de los soportes.	El Instituto para el Desarrollo de Antioquia pagará el valor del respectivo contrato de la siguiente forma: a) Un primer pago del 50% del valor del contrato, contra entrega del plan de auditoria, previa aprobación del supervisor del contrato. b) Un segundo pago del 40% del valor del contrato, contra entrega de la opinión y el informe de auditoria sobre la razonabilidad de los estados financieros del IDEA. c) Tres pagos del 10% del valor del contrato, contra entrega de los informes de auditoria trimestrales a los estados financieros. d) Tres pagos del 50% contra entrega informe auditoria semestral prestamo CAF. e) Se deja el 10% para el momento de la liquidación del contrato.	El Instituto para el Desarrollo de Antioquia pagará al interventor el valor del respectivo contrato mediante actas mensuales de acuerdo al avance del contrato, previa presentación de la factura o documento equivalente debidamente legalizado, aprobado por el Supervisor del contrato designado.	El Instituto para el Desarrollo de Antioquia pagará al contratista el valor del respectivo contrato mediante actas mensuales de acuerdo al avance del contrato objeto de interventoria, previa presentación de la factura o documento equivalente, aprobado por el supervisor del contrato designado. Se dejará un valor correspondiente al diez por ciento (10%) para el momento en que se realice la liquidación del contrato.	El Instituto para el Desarrollo de Antioquia pagará al contratista el valor del respectivo contrato de la siguiente forma: 4 traves de pago cada mes hasta completar el 90% del valor del contrato, conforme el contratista, entregue los informes mensuales de avance de obra y sean recibidos a satisfacción por parte del Supervisor del contrato, previa presentación de la factura o documentos equivalente debidamente legalizats y aprobats por el supervisor del contrato. El 10% restante, corresponderá a un valor a cancelar para el momento en que realice el recibo a satisfacción de objeto contractual y la liquidación del mismo.
Plazo del contrato	El plazo de ejecución del contrato será hasta el treinta (30) de mayo de 2012, contados a partir de la suscripción del acta de inicio.	El plazo de ejecución del contrato será de once (11) meses, contados a partir de la suscripción del acta de inicio.	El plazo de ejecución del contrato será de seis (6) meses quince (15) días calendario, contados a partir de la firma del acta de inicio.	El plazo de ejecución del contrato será de cuatro (4) meses quince (15) días calendario, contados a partir de la suscripción del acta de inicio.	El plazo de ejecución del contrato será de siete (7) meses, contados a partir de la suscripción del acta de inicio, sin exceder el 31 de diciembre de 2015.
Ofertantes que han participado en el proceso de selección y contratistas	NEMAMBA INTERNACIONAL S.A.S.	NEMAMBA INTERNACIONAL S.A.S. BDO AUDIT S.A. MB FAREZ ABOGADOS Y CIA S.A.S.	CONSROD INTERVENTORES ALR	VARSSON Y ASOCIADOS LTDA	INGENIEROS CONSULTORES Y CONSULTORES ARG S46 CONSROD SAN EUGENIO 2015
Comportamiento de los contratistas (Imposición de multas)	No se reporta información	No se reporta información	No se reporta información	No se reporta información	No se reporta información
Garantías exigidas en el proceso	Cumplimiento del contrato.	Cumplimiento del contrato.	Cumplimiento del contrato.	Cumplimiento del contrato.	Cumplimiento del contrato.

Informe Venturas

### ANÁLISIS:

Como se evidencia en el cuadro anterior, se tiene que las variables establecidas para el presente proceso de selección, se definen de conformidad con las necesidades del Instituto, lo que se ve reflejado en las especificaciones técnicas y presupuesto de cada uno de los procesos, determinando así la modalidad de selección. Permitiendo garantizar la pluralidad de oferentes y el equilibrio económico a percibir por el contratista favorecido con la adjudicación del contrato.

- Adicional al análisis realizado a las adquisiciones previas que se han adelantado en el Instituto, la Entidad identificó y analizó los procesos realizados por otras Entidades Públicas, como se evidencia a continuación.

ADQUISICIONES DE OTRAS ENTIDADES					
PEM	ANÁLISIS 2012- DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	ANÁLISIS 2012- DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	ANÁLISIS 2013- DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	ANÁLISIS 2014- DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA	ANÁLISIS 2015- DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA
Modalidad de Selección del Contratista	Concurso de Méritos	Concurso de Méritos	Concurso de Méritos	Concurso de Méritos	Concurso de Méritos
Objeto del contrato	Intervención técnica, administrativa, financiera y contable a las obras complementarias de los torres # 1 y 8 del complejo Plaza Villadelcán	Intervención técnica, administrativa, financiera y ambiental para la construcción del parque deportivo y recreativo para la comunidad sector los llanos, en el Municipio de Bello, primera etapa	Intervención administrativa, técnica, financiera, ambiental, contable y jurídica de los diseños y estudios técnicos de detalle para la nueva sede de la institución educativa María Auxiliadora, proyecto construido del Plan parcel 10 de Paula	Consultoría para realizar auditoría integral, con el fin de verificar el cumplimiento por parte del honoratario de las obligaciones del contrato No. 002 de 2011, mediante el cual se entregó la concesión durante el periodo 2011-2016 para la explotación del juego de apuestas permanentes o chance en el Departamento de Antioquia	Intervención técnica, administrativa, financiera, contable y jurídica al contrato de remodelación del edificio sede de la Beneficencia de Antioquia
Cantidad del servicio	No se estiman cantidades	No se estiman cantidades	No se estiman cantidades	No se estiman cantidades	No se estiman cantidades
Autorizaciones, permisos y licencias requeridas	Ninguna	Ninguna	Ninguna	Ninguna	Ninguna
Presupuesto Oficial	\$ 76.300.000	\$ 179.945.550	\$ 91.184.834	\$ 90.000.000	\$ 183.905.327
Forma de pago	Se realizarán pagos mensuales proporcionales al valor total del contrato previa presentación del informe mensual de intervención y folio del pagador designado por el IFAJ. Los honorarios se pagarán el 50% del valor total en cuotas iguales y durante el tiempo que el personal desarrolle sus actividades. El último pago estará supeditado a la firma del acta de recibo y satisfacción de la totalidad de la obra contratada.	El pago del contrato se realizará en pagos mensuales previo visto bueno de recibo y satisfacción del supervisor.	El pago del contrato se realizará: a) Un anticipo equivalente al 50% del valor del contrato, previa constitución del patrimonio autónomo, b) El 50% restante será pagado previa presentación de la respectiva acta, aprobada por el supervisor del proyecto.	El pago del contrato serán cancelados en: el 50% al presentación y aprobación por parte de BENSAM del cronograma de trabajo y el 50% al terminar el contrato, previa presentación de las respectivas factura y cuenta de cobro en original y dos (2) copias.	El pago se realizará previa presentación de la factura debidamente soportada y tan pronto como el objeto está terminado y recibido a satisfacción por la interventoría.
Plazo del contrato	El plazo previsto para la ejecución del contrato es de seis (6) meses	El plazo previsto para la ejecución del contrato es de seis meses y medio (6,5)	El plazo previsto para la ejecución del contrato es de cinco (5) meses, contados a partir de la firma del acta de inicio	El plazo previsto para la ejecución del contrato es de cinco (5) meses	El plazo previsto para la ejecución del contrato es de nueve (9) meses, contados a partir de la firma del acta de inicio
Oferentes que han participado en el proceso de selección y contratistas	No se reporta información	No se reporta información	No se reporta información	No se reporta información	No se reporta información
Comportamiento de los contratistas (Reposición de multas)	No reportan	No reportan	No reportan	No reportan	No reportan
Garantías exigidas en el proceso	Cumplimiento del contrato	Cumplimiento del contrato	Cumplimiento del contrato	Cumplimiento del contrato	Cumplimiento del contrato

## ANÁLISIS:

Como se evidencia en el cuadro comparativo adjunto, la característica del proceso a contratar, es concurso de méritos de conformidad a las características del objeto a contratar, siendo este el común denominador en todas las entidades consultadas. En lo relativo a las especificaciones, cantidades, valor y plazo del contrato son de conformidad a la necesidad de cada entidad; Cabe anotar que la modalidad de contratación para el presente proceso, está conforme a lo establecido en el Decreto 1082 de 2015.

## INDICADORES FINANCIEROS:



- **INDICE DE LIQUIDEZ:**

ANALISIS DE INDICADOR DE LIQUIDEZ			
ITEM	ENTIDAD 1	ENTIDAD 2	ENTIDAD 3
Indicador de liquidez	1,54	1,65	1,86

Analizada la información financiera del sector, se tiene que de las tres empresas verificadas, cuentan con un indicador de liquidez que oscila entre 1.54 y 1.86 veces. Sin embargo la experiencia con la que cuenta el Instituto en sus procesos y la periodicidad y forma de pago definida para el contrato que se suscriba, permiten evidenciar que con un índice de liquidez mínimo de 1.50 veces, se garantiza que los proponentes que se presenten al proceso de selección cuentan con los recursos necesarios para apalancar las operaciones implícitas al objeto social, incluyendo el endeudamiento en el corto plazo, sin poner en riesgo la ejecución del contrato.

- **INDICE DE ENDEUDAMIENTO:**

ANALISIS DE INDICADOR DE ENDEUDAMIENTO			
ITEM	ENTIDAD 1	ENTIDAD 2	ENTIDAD 3
Indicador de Endeudamiento	60,90%	58,10%	42,72%

Analizada la información financiera del sector, se tiene que de las tres empresas verificadas, cuentan con un indicador de endeudamiento que oscila entre 42% y 60%, lo que representa que las mismas poseen un nivel de endeudamiento alto con sus acreedores. Sin embargo la experiencia con la que cuenta el Instituto en sus procesos, permite establecer un índice de endeudamiento máximo del 65%, garantizando así la pluralidad de oferentes, sin poner en riesgo la ejecución del contrato.

- **RAZÓN COBERTURA DE INTERESES:**

ANALISIS DE INDICADOR DE RAZON DE COBERTURA DE INTERESES			
ITEM	ENTIDAD 1	ENTIDAD 2	ENTIDAD 3
Indicador de Cobertura de Intereses	5,14	11,40	30,28

Analizada la información financiera del sector, se tiene que de las tres empresas verificadas, cuentan con una razón de cobertura de intereses que oscila entre 5.14 y 30.28, lo que nos lleva a concluir que las mismas cuentan con la capacidad para cumplir con sus obligaciones financieras. Por tal motivo se establece como mínimo con un indicador de cobertura del 4.0, lo que garantizara así la pluralidad de oferentes sin poner en riesgo la ejecución del contrato.

#### **CAPACIDAD ORGANIZACIONAL.**

- **RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO - RENTABILIDAD SOBRE LOS ACTIVOS**

Una vez obtenidos los datos del mercado con empresas del sector, se puede evidenciar que los datos arrojados no son directamente proporcionales y no presentan una tendencia del comportamiento del sector, pues la estructura de cada empresa es totalmente diferente en cuanto a los activos, pasivos, patrimonio y utilidades operacionales.

Por los argumentos expuestos anteriormente y de acuerdo a la información al alcance del Instituto, se define que los proponentes deben acreditar como mínimo los siguientes valores en los indicadores de rentabilidad, así:

- Rentabilidad del patrimonio: Mínimo 15 %.
- Rentabilidad sobre el activo total: Mínimo 10 %.

Los valores descritos anteriormente, garantizaran la ejecución del contrato sin poner en riesgo el mismo y permitirán la pluralidad de oferentes.

## **B. ANÁLISIS DE LA OFERTA:**

### **▪ VENEDORES:**

Consultadas las bases de datos e información del (RUE) Registro Único Empresarial y social Cámaras de Comercio, se identificó los siguientes posibles proveedores que se describen a continuación:

1. AON RISK SERVICES COLOMBIA S.A
2. DELOITTE & TOUCHE LTDA
3. PRICEWATERHOUSE COOPERS ASESORES GERENCIALES LTDA
4. ERNST & YOUNG S.A.S
5. GRANT THORNTON
6. KPMG

### **▪ PRODUCCIÓN, DISTRIBUCIÓN Y ENTREGA DE BIENES O SERVICIOS:**

La necesidad del presente proceso de selección obedece a la prestación de servicios de auditoría externa a los estados financieros del instituto para el desarrollo de Antioquia – IDEA y la operación de crédito con la corporación andina de fomento - CAF, por tanto la entrega de los mismos se realiza a través de informes físicos y a través medios electrónicos.

## **C. PRECIO ARTIFICIALMENTE BAJO:**

**PRESUPUESTO OFICIAL TOTAL:** Para el presente proceso de selección se tiene un presupuesto oficial estimado en la suma de hasta CIENTO CUARENTA Y DOS MILLONES CIENTO MIL PESOS M/L (\$142.100.000) IVA INCLUIDO, esto de conformidad con el análisis del mercado realizado.

De conformidad al presupuesto oficial realizado y al alcance del proceso, se procedió a realizar un descuento sobre el presupuesto oficial, correspondiente al valor en el que el proponente queda en punto de equilibrio, en donde no obtiene utilidad ni se ve afectada la misma.