

## PERFIL DEL PROYECTO

### COLOMBIA

#### I. DATOS BÁSICOS

<b>Nombre del proyecto:</b>	Programa de Promoción de Servicios Globales de Colombia – Outsource2Colombia		
<b>Número del proyecto:</b>	CO-L1094		
<b>Equipo de proyecto:</b>	Ady Beitler, Jefe de Equipo; Shunko Rojas; Caroline Levington; Laura Escobar; Gonzalo Martínez y Yasmín Esteves (INT/TIU); Matias Bendersky (ORP/ORP); Guillermo Eschoyez (LEG/SGO); Rodolfo Gastaldi y Mylenna Cárdenas (FMP/CCO); y María Ximena Álvarez (CAN/CCO).		
<b>Prestatario:</b>	República de Colombia		
<b>Organismo ejecutor:</b>	Bancoldex, a través del Programa de Transformación Productiva (PTP)		
<b>Plan de financiamiento:</b>	BID (CO) (total):		US\$12.000.000
<b>Salvaguardias:</b>	Políticas identificadas:	B01, B.02, B.03, B.07, B.17	
	Clasificación:		C

#### II. JUSTIFICACIÓN GENERAL Y OBJETIVOS

- 2.1 Gracias a las tecnologías de la información y la deslocalización internacional de la producción, recientemente las exportaciones de servicios se han acelerado y crecido a tasas mayores que las exportaciones de bienes. Así, se estima que para el 2013 el comercio de servicios globales de exportación (u *offshoring*, en inglés) alcanzará un volumen aproximado de US\$559 mil millones de dólares<sup>1</sup>. Esto genera grandes oportunidades para países con capital humano calificado.
- 2.2 Las consideraciones más relevantes que las empresas tienen en cuenta al elegir un país en donde radicar sus operaciones de *offshoring*, son en general tres: estructura de costos, disponibilidad de capital humano y clima de negocios<sup>2</sup>. En este contexto, Colombia ha mostrado un gran potencial para posicionarse exitosamente en el mercado de servicios globales. El país ha hecho importantes progresos para mejorar su clima de negocios, seguridad y transparencia<sup>3</sup>. Asimismo, posee sólidas ventajas comparativas con respecto a los principales destinos de *offshoring* mundial –India y Filipinas– para abastecer el principal mercado: Estados Unidos. Así, por ejemplo, el huso horario similar posibilita una mayor coordinación de tareas laborales y un ahorro de costos operativos. Además, el acento “neutral”, típicamente colombiano, implica una ventaja relativa para

<sup>1</sup> A.T. Kearney (2012). Desarrollo institucional innovador en materia de promoción TTPN/BPO&O.

<sup>2</sup> A.T. Kearney (2004). *Offshoring Location Attractiveness Index: Making Offshore Decisions*.

<sup>3</sup> World Economic Forum (2012). *Global Competitiveness Report*; Transparency International (2012) *Corruptions Perception Index*; World Bank (2012) *Doing Business Report*.

- atender al creciente mercado de habla hispana. Estas consideraciones son claves para el éxito en la atracción de inversión extranjera en esta industria<sup>4</sup>.
- 2.3 Las exportaciones de servicios son de particular importancia en el comercio exterior de Colombia, en especial considerando la limitada apertura de su economía (35%) y la creciente importancia de los sectores de petróleo y carbón en las exportaciones (casi el 50% y el 15% del total en 2011). En la última década registraron una tasa de crecimiento promedio del 8,7% anual, mayor que la del Producto Bruto Interno en el mismo período. En particular, algunos segmentos de las exportaciones de servicios, como la tercerización de servicios empresariales (como procesos de *back office* y *business analytics*) han registrado un notable crecimiento promedio de 22,9% por año, alcanzando en 2010 un valor de US\$609 millones y representando un 13,6% de las exportaciones totales de servicios<sup>5</sup>. A modo de ejemplo, Colombia ha sido elegida como destino de reconocidas multinacionales como Citi, Hewlett Packard, Kimberly Clark, Siemens, y Tata.
- 2.4 Sin embargo, a pesar de su gran potencial, Colombia aún no es reconocida como un centro regional de *offshoring*. De acuerdo a indicadores internacionales como el *AT Kearney Global Services Location Index*, Colombia se ubica en el puesto 43 como destino mundial de inversión, detrás de países como Argentina, Chile, Costa Rica, Panamá y Uruguay entre otros<sup>6</sup>.
- 2.5 Esta situación se debe a una diversidad de factores. A pesar de contar con una fuerza laboral de considerable tamaño y costos laborales competitivos, el nivel de desempleo es el mayor de la región (11,9%). Además, Colombia tiene dificultades para escalar operaciones de gran envergadura debido a la cantidad limitada de capital humano altamente calificado y bilingüe. En efecto, apenas el 1% de la población potencialmente empleable es efectivamente empleada en la industria<sup>7</sup>.
- 2.6 Al mismo tiempo, las pequeñas y medianas empresas en el sector de servicios carecen de instrumentos modernos de acceso a mercados, tales como acceso a capacitación especializada, certificaciones de calidad y conexiones con su diáspora calificada –es decir, los nacionales colombianos o de descendencia colombiana residentes en el exterior– en países como España y Estados Unidos. Finalmente, el marco regulatorio del comercio exterior colombiano está mayormente diseñado para el comercio de bienes, y debe adaptarse a las necesidades específicas de la industria para promover su competitividad.

### III. OBJETIVO, DESCRIPCIÓN Y RESULTADOS ESPERADOS

- 3.1 El objetivo del programa es promover el desarrollo del mercado de servicios de *offshoring* de Colombia, mediante el fortalecimiento de capital humano, promoción de PYMES exportadoras, y actualización del marco regulatorio.

<sup>4</sup> A. T. Kearney. *Destination Latin America: A Near-Shore Alternative*.

<sup>5</sup> Elaboración propia de TIU sobre la base de datos del Banco de la República de Colombia.

<sup>6</sup> A.T. Kearny (2011). *Global Services Location Index 2011*.

<sup>7</sup> Tholons (2010). *Colombia: Latin America's Hidden Outsourcing Jewel*. En Colombia, el punto de resistencia a la escalabilidad de operaciones es de 1.500 personas, mientras que Argentina (con una población similar, aunque menor) es de 2.300.

- 3.2 Para ello el programa se estructura sobre tres componentes:
- 3.3 **Componente I. Capital humano para la inserción global (US\$4.250.000).** Este componente incluirá iniciativas innovadoras de capacitación técnica para la industria de servicios, bajo la modalidad de *finishing schools*. Estos programas consisten de alianzas público-privadas entre universidades y empresas del sector, quienes diseñan conjuntamente programas de corta duración de habilidades técnicas y comerciales (*soft skills*), promoviendo así la empleabilidad de los estudiantes<sup>8</sup>.
- 3.4 **Componente II. Desarrollo y promoción de la industria (US\$6.000.000).** El componente se estructura sobre dos intervenciones: (i) promoción del acceso a servicios de capacitación empresarial y certificaciones de calidad para PYMES de servicios globales; y (ii) promoción de exportaciones a partir de la interacción con la diáspora colombiana en el exterior, la cual representa una importante fuente de inversión extranjera directa para el país. A estos efectos, se realizará un registro de los miembros de la diáspora y se implementarán acciones de promoción segmentadas según el perfil socio-económico de los miembros, que permitirá generar acciones más efectivas y de mayor impacto<sup>9</sup>.
- 3.5 **Componente III. Clima de negocios para la industria de servicios globales (US\$1.000.000).** El programa apoyará acciones tendientes a actualizar el marco regulatorio en el sector de servicios a través del diseño, disseminación e implementación de reformas regulatorias, principalmente de naturaleza administrativa, que sean innovadoras en materia de servicios y basadas en mejores prácticas internacionales, en áreas tales como la propiedad intelectual.
- 3.6 **Mecanismo de ejecución.** El organismo de ejecución será Bancoldex a través del PTP, quien operará bajo la dirección estratégica del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. El PTP es una innovadora iniciativa del gobierno de Colombia basada en una alianza público-privada para promover el objetivo estratégico de la transformación productiva del país. Los componentes I y II se implementarán bajo un mecanismo de co-financiamiento público-privado de asignación de fondos a demanda de las empresas e instituciones educativas del sector, de acuerdo a un modelo de ejecución de tres pisos:
- i. La decisión final sobre asignación de recursos se hará en base a criterios objetivos y transparentes, teniendo en cuenta la calidad técnica de las propuestas y las prioridades establecidas en el programa, tales como la promoción del empleo de mujeres. La evaluación recaerá en una Comisión de Evaluación compuesta por el Gerente General del PTP, un gerente sectorial del PTP, un representante de la Comisión Regional de Competitividad de la ciudad o región de donde provenga el proyecto, un representante de la Cámara de

<sup>8</sup> VJIL (2011). *Implementing Finishing Schools in Colombia*.

<sup>9</sup> Estudios demuestran que las inversiones originadas en la diáspora presentan importantes ventajas frente a alternativas tradicionales, tales como mayor estabilidad y menor aversión al riesgo político, mayor transferencia de conocimientos y tecnología, mayores efectos derrame, entre otros. Ver, Avasant (2011). *DDI: A Global Model for Sustainable Economic Development*.

Comercio de dicha localidad, y un representante de la agencia nacional de promoción de exportaciones, Proexport.

- ii. A efectos de activar la demanda de los fondos, agentes intermediarios ayudarán a empresas e instituciones educativas a identificar sus necesidades de capacitación, y a preparar las solicitudes de financiamiento. Estos agentes estarán en las agencias de promoción locales de la región de donde provenga el proyecto (Invest in Bogotá en Bogotá, Invest in Pacific en Cali, y la Agencia de Cooperación e Inversión en Medellín) y actuarán coordinadamente con el Servicio Nacional de Educación y el Programa Innpulsa, especialmente en la difusión del programa, y en el estímulo y canalización de la demanda.
  - iii. La función de provisión de los servicios de capacitación (Comp. I) y desarrollo empresarial (Comp. II) se realizará por proveedores independientes, a elección de la entidad beneficiaria de los fondos del programa.
- 3.7 Por su parte, el Componente III se implementará directamente a través de Bancoldex, bajo la coordinación técnica de la gerencia de Marco Normativo y Regulatorio del PTP.
- 3.8 Con el fin de potenciar el crecimiento de la industria y hacer mejor aprovechamiento de los recursos disponibles, se realizó un análisis de identificación de sectores y regiones prioritarias<sup>10</sup>. Sobre la base de este análisis y otros estudios<sup>11</sup>, las intervenciones se enfocarán en tres sectores y tres ciudades. Los sectores serán: (i) tercerización de procesos de negocios de alto valor agregado, tales como análisis y procesamiento de datos comerciales; (ii) tercerización de servicios de tecnología de la información y desarrollo de software; y (iii) tercerización de procesos de conocimiento, y particularmente servicios de investigación y desarrollo, telemedicina y salud, ingeniería, y diseño. Asimismo, teniendo en cuenta la calidad y disponibilidad de recursos humanos, cantidad de instituciones educativas y presencia de empresas del sector, el programa se enfocará en: Bogotá, Cali y Medellín<sup>12</sup>.
- 3.9 Los principales resultados esperados del programa son el aumento de la inversión en el sector, el empleo, y las exportaciones de servicios de alto valor agregado.
- 3.10 **Relación con la estrategia de país y el GCI-9.** El programa se encuadra dentro de la Estrategia del Banco con Colombia (GN-2648-1) que busca “la promoción y la diversificación de la oferta exportable de servicios globales de exportación (industria de *offshoring*) en los segmentos de procesos de conocimiento, procesos de negocios y procesos de tecnología”. Asimismo, está alineado con el mandato del Noveno Aumento General de Recursos (AB-2764), dentro de la Prioridad Sectorial “Integración internacional competitiva a nivel regional y mundial”, que establece que “el Banco debería ampliar este conjunto de objetivos tradicionales, incluyendo nuevos temas vinculados con el comercio de servicios”.

<sup>10</sup> Tholons (2010), Op. Cit.

<sup>11</sup> A.T. Kearney (2012). Desarrollo institucional innovador en materia de promoción TTPN/BPO&O; McKinsey & Co. (2008). Desarrollando el Sector de BPO&O como uno de Clase Mundial; McKinsey & Co. (2008). Desarrollando el Sector de TI como uno de Clase Mundial.

<sup>12</sup> Proexport (2011). Industria de la Tercerización de Procesos de Negocio (BPO&O).

- 3.11 **Relación con el Plan Nacional de Desarrollo (2010-2014) de Colombia.** El programa se alinea directamente con el Plan Nacional de Desarrollo de Colombia al abordar específicamente los sectores que constituyen una de las “locomotoras de crecimiento”, para la generación de empleo y crecimiento, en el marco de una política de transformación productiva basada en alianzas público-privadas<sup>13</sup>.

#### IV. ASPECTOS DE DISEÑO Y CONOCIMIENTO DEL SECTOR

- 4.1 El proyecto toma como base los aspectos fundamentales de la operación UR-L1060 (Programa de Apoyo a los Servicios Globales de Exportación), la operación AR-L1092 (Programa de Promoción de Exportaciones), la RG-T1695 (Internacionalización del Comercio de Servicios en Países Andinos), RG-T1805 (Programa de Apoyo para Identificación de Oportunidades Comerciales en el Sector de Servicios); todas operaciones en ejecución.
- 4.2 Para la preparación de la operación, se realizaron los siguientes estudios que serán considerados en el programa de trabajo: (i) estudio de mercado, oportunidades y desafíos para la inserción mundial de Colombia en servicios globales<sup>14</sup>; (ii) informe sobre clima de negocios para la industria de servicios globales<sup>15</sup>, complementado con un estudio (en preparación) de barreras regulatorias; (iii) estudio de fortalecimiento de la industria local<sup>16</sup>; (iv) estudio de promoción comercial a través de la diáspora<sup>17</sup>; y (v) estudio de mejores prácticas para la implementación de *finishing schools* en Colombia<sup>18</sup>, complementado con un proyecto piloto en el sector de software con la Cámara de Comercio de Bogotá.

#### V. SALVAGUARDIAS Y EVALUACIÓN FIDUCIARIA

- 5.1 El proyecto financiará actividades de capacitación de capital humano y fortalecimiento de la industria local que no presenta impactos directos negativos de índole social o medioambiental (clasificación C).
- 5.2 **Evaluación fiduciaria.** Bancoldex tiene experiencia en ejecución de recursos del Banco y actualmente está ejecutando satisfactoriamente la operación CO-L1082. Para la preparación de este programa, el Banco realizará una evaluación de capacidad institucional y evaluación de riesgos fiduciarios, reflejados en el POD.

#### VI. RECURSOS Y CRONOGRAMA

- 6.1 El Anexo V detalla los costos y cronograma de preparación del programa. Se espera distribuir el POD a QRR el 26 de junio, el Borrador de la Propuesta de Préstamo al OPC el 27 de julio, y al Directorio el 26 de septiembre de 2012. Se estiman necesarios US\$97,156 del presupuesto administrativo del Banco para culminar el proceso de preparación de la operación.

<sup>13</sup> Plan Nacional de Desarrollo: Prosperidad para Todos (2010-2014), págs. 205-227.

<sup>14</sup> Tholons (2010), *Colombia: Latin America's Hidden Outsourcing Jewel*.

<sup>15</sup> Shunko Rojas (2011), Clima de Negocios para la Industria de Servicios Globales.

<sup>16</sup> Roberto de Groote (2011). Informe de Fortalecimiento de la Industria Local.

<sup>17</sup> Avasant (2011), Op. Cit.

<sup>18</sup> VJIL (2011), *Implementing Finishing Schools in Colombia*.

CONFIDENCIAL

## SAFEGUARD POLICY FILTER REPORT

This Report provides guidance for project teams on safeguard policy triggers and should be attached as an annex to the PP (or equivalent) together with the Safeguard Screening Form, and sent to ESR.

1. Save as a Word document.
2. Enter additional information in the spaces provided, where applicable.
3. Save new changes.

<b>PROJECT DETAILS</b>	<b>IDB Sector</b>	TRADE-SUPPORT OF TRADE ACTIVITIES
	<b>Type of Operation</b>	Investment Loan
	<b>Additional Operation Details</b>	
	<b>Investment Checklist</b>	Generic Checklist
	<b>Team Leader</b>	Beitler, Ady (ADYB@iadb.org)
	<b>Project Title</b>	Investment and Export Promotion in Services Offshoring
	<b>Project Number</b>	CO-L1094
	<b>Safeguard Screening Assessor(s)</b>	Beitler, Ady (ADYB@iadb.org)
	<b>Assessment Date</b>	2012-03-08
	<b>Additional Comments</b>	

<b>SAFEGUARD POLICY FILTER RESULTS</b>	<b>Type of Operation</b>	Loan Operation	
	<b>Safeguard Policy Items Identified (Yes)</b>	The Bank will make available to the public the relevant Project documents.	(B.01) Access to Information Policy– OP-102
		The operation is in compliance with environmental, specific women’s rights, gender, and indigenous laws and regulations of the country where the operation is being implemented (including national obligations established under ratified Multilateral Environmental Agreements).	(B.02)
		The operation (including associated facilities) is screened and classified according to their potential environmental impacts.	(B.03)

		The Bank will monitor the executing agency/borrower's compliance with all safeguard requirements stipulated in the loan agreement and project operating or credit regulations.	(B.07)
		Suitable safeguard provisions for procurement of goods and services in Bank financed projects may be incorporated into project-specific loan agreements, operating regulations and bidding documents, as appropriate, to ensure environmentally responsible procurement.	(B.17)
	<b>Potential Safeguard Policy Items(?)</b>	No potential issues identified	
	<b>Recommended Action:</b>	Operation has triggered 1 or more Policy Directives; please refer to appropriate Directive(s). Complete Project Classification Tool. Submit Safeguard Policy Filter Report, PP (or equivalent) and Safeguard Screening Form to ESR.	
	<b>Additional Comments:</b>		

<b>ASSESSOR DETAILS</b>	<b>Name of person who completed screening:</b>	Beitler, Ady (ADYB@iadb.org)
	<b>Title:</b>	
	<b>Date:</b>	2012-03-08

## SAFEGUARD SCREENING FORM

This Report provides a summary of the project classification process and is consistent with Safeguard Screening Form requirements. The printed Report should be attached as an annex to the PP (or equivalent) and sent to ESR.

1. Save as a Word document.
2. Enter additional information in the spaces provided, where applicable.
3. Save new changes.

<b>PROJECT DETAILS</b>	<b>IDB Sector</b>	TRADE-SUPPORT OF TRADE ACTIVITIES
	<b>Type of Operation</b>	Investment Loan
	<b>Additional Operation Details</b>	
	<b>Country</b>	COLOMBIA
	<b>Project Status</b>	
	<b>Investment Checklist</b>	Generic Checklist
	<b>Team Leader</b>	Beitler, Ady (ADYB@iadb.org)
	<b>Project Title</b>	Investment and Export Promotion in Services Offshoring
	<b>Project Number</b>	CO-L1094
	<b>Safeguard Screening Assessor(s)</b>	Beitler, Ady (ADYB@iadb.org)
	<b>Assessment Date</b>	2012-03-08
	<b>Additional Comments</b>	

<b>PROJECT CLASSIFICATION SUMMARY</b>	<b>Project Category:</b> C	<b>Override Rating:</b>	<b>Override Justification:</b>
	<b>Conditions/ Recommendations</b>		<b>Comments:</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• No environmental assessment studies or consultations are required for Category "C" operations.</li> <li>• Some Category "C" operations may require specific safeguard or monitoring requirements (Policy Directive B.3).Where relevant, these operations will establish safeguard, or monitoring requirements to address environmental and other risks (social, disaster, cultural, health and safety etc.).</li> <li>• The Project Team must send the PP (or equivalent) containing the Environmental and Social Strategy (the requirements for an ESS are described in the Environment Policy Guideline: Directive B.3) as well as the Safeguard Policy Filter and Safeguard Screening Form Reports.</li> </ul>	

<b>SUMMARY OF IMPACTS/RISKS AND POTENTIAL SOLUTIONS</b>	<b>Identified Impacts/Risks</b>	<b>Potential Solutions</b>
---	---------------------------------	----------------------------

<b>ASSESSOR DETAILS</b>	<b>Name of person who completed screening:</b>	Beitler, Ady (ADYB@iadb.org)
	<b>Title:</b>	
	<b>Date:</b>	2012-03-08

## ESTRATEGIA DE SALVAGUARDIAS AMBIENTAL Y SOCIAL

- 1.1 El proyecto financiará actividades de educación, fortalecimiento institucional y mejora del clima de negocios para la industria de servicios globales que no presentan impactos directos negativos de índole social o medioambiental.
- 1.2 El día 8 de marzo de 2012 el equipo de proyecto completó el formulario online de clasificación ambiental y salvaguardias (*toolkit*). El proyecto fue clasificado como categoría “C” puesto que es una operación que no causa impactos ambientales ni sociales negativos.
- 1.3 Aunque esta operación no requiere de un análisis ambiental o social más allá de lo que implique su preselección y delimitación para determinar su calificación, es importante precisar que el proyecto de la referencia cumplirá con las políticas de medio ambiente y cumplimiento de salvaguardias contenidas en el documento GN-2208-18. De esta forma, la operación apoya de manera efectiva las metas de sostenibilidad ambiental de la región.
- 1.4 El aprovechamiento de las oportunidades comerciales del país en materia de exportación de servicios globales y el mejoramiento de las condiciones competitivas de las empresas constituyen un factor social positivo ya que son factores claves para el crecimiento económico y la generación de empleo.
- 1.5 Adicionalmente, el reglamento operativo de la operación incluirá criterios que promuevan que los bienes y servicios adquiridos y las actividades financiadas se produzcan de manera ambiental y socialmente sostenible en lo que se refiere al uso de recursos, entorno laboral y relaciones comunitarias.
- 1.6 Por otra parte, las adquisiciones que se llevarán a cabo en la ejecución del proyecto promoverán los principios de economía, eficiencia y responsabilidad ambiental.

### ÍNDICE DE TRABAJO SECTORIAL TERMINADO Y PROPUESTO

Estudios	Descripción	Fecha esperada	Referencias, enlaces y archivos técnicos
<i>Colombia: Latin America's Hidden Outsourcing Jewel</i>	Analiza las oportunidades y desafíos de Colombia para insertarse en el mercado mundial de servicios globales e identifica los sectores en los cuales Colombia presenta mayor potencial de desarrollo.	Completado Septiembre 2010	<a href="#">IDBDOCS#36734860</a>
<i>Implementing Finishing Schools in Colombia</i>	Estudio sobre mejores prácticas a nivel mundial sobre mecanismos de educación técnica bajo la modalidad de <i>finishing schools</i> , y recomendaciones para la implementación de un programa de estas características en Colombia.	Completado Diciembre 2011	<a href="#">IDBDOCS#36734875</a>
Proyecto piloto de <i>Finishing School</i> en Bogotá para servicios de tecnologías de la información	Estudio sobre mejores prácticas internacionales en educación técnica en servicios de tecnologías de la información, análisis de necesidades de capacitación en Colombia, diseño curricular para un piloto de <i>finishing school</i> en Bogotá para servicios de tecnologías de la información, y recomendaciones para su expansión en Colombia.	Mayo 2012	
<i>Diaspora Direct Investment: A Global Model for Sustainable Economic Development. The Colombian Case</i>	Estudios sobre mejores prácticas a nivel mundial para el aprovechamiento de diásporas para la promoción de exportaciones e inversiones, y recomendaciones para la implementación de una iniciativa para diásporas en Colombia.	Completado Diciembre 2011	<a href="#">IDBDOCS#36734885</a>
Informe de Fortalecimiento de la Industria Local	Diseño institucional para establecer un programa de financiamiento público-privado orientado a PYMES de servicios globales en Colombia.	Completado Noviembre 2011	<a href="#">IDBDOCS#36734899</a>
Clima de Negocios para la Industria de Servicios Globales	Estudio de mejores prácticas internacionales sobre identificación de obstáculos regulatorios y reformas para mejorar el clima de negocios y competitividad de sectores productivos, e identificación de problemas regulatorios en el sector de servicios globales de Colombia.	Completado Diciembre 2011	<a href="#">IDBDOCS#36734916</a>
Identificación de barreras regulatorias en servicios globales en Colombia	Identificación específica de barreras regulatorias en sectores de servicios globales alto valor agregado que afectan la competitividad y el clima de negocios.	Abril 2012	
Validación de sectores y regiones prioritarias	Estudio de validación de sectores y ciudades elegidas para focalizar la operación, a través de la actualización de los informes de consultores internacionales (informes 1 y 2 arriba).	Abril 2012	

CONFIDENCIAL